



NKT GENERALFORSAMLING 2014 - FORMANDENS BERETNING

[slide nr.]

[1]

Kære aktionærer. Velkommen til NKTs generalforsamling.

2013 var et år med forandringer. Vi sagde farvel til Christian Kjær og vi fik samtidig to nye medlemmer af bestyrelsen, Kristian Siem og Lars Sandahl Sørensen. Bestyrelsen konstituerede sig efterfølgende med Kristian Siem som næstformand og med mig som formand.

[2]

Med denne fornyelse af vores bestyrelse igangsatte vi umiddelbart efter generalforsamlingen drøftelser om den rette struktur for NKT. Det førte i august til beslutningen om fremover at drive forretningsområderne med direkte reference til bestyrelsen. Vi mener, at den struktur bedst sikrer fokus på målet om at øge værdien af en NKT aktie gennem det aktive ejerskab, som er fundamentet for NKT, idet den giver større sammenhæng mellem mål, midler og ansvar i vore forretningsområder og idet det fremmer den strategiske og operationelle dialog med bestyrelsen. Dette førte også til en ændring i ledelsesstrukturen i NKT Holding.

Året bød også på et direktørskifte i Nilfisk-Advance, et omfattende effektiviseringsprogram i NKT Cables, og betydelige ordrer i Photonics Group. Alt det kommer jeg tilbage til.

--- kort pause ---

[3]

NKT realiserede i 2013 en omsætning på 15,8 mia. kroner - en stigning på 556 millioner i forhold til 2012. Operationelt EBITDA blev 1.085 millioner - en stigning på 46 millioner. De finansielle poster faldt med 36 millioner til en nettoudgift på 160 millioner og, som vist nederst i oversigten, blev årets resultat 253 millioner kroner. Grafen til højre viser udviklingen i driftsresultatet over de seneste tre år: Et jævnt stigende forløb.

Vi er tilfredse med at kunne konstatere vækst både på top-linjen og i indtjeningen. Når det er sagt, så er det tydeligt, at NKT Cables fortsat ikke bidrager tilstrækkeligt til værdiskabelsen - indtjeningen er uacceptabel lav - både absolut og set i forhold til de midler vi har investeret. Derfor har vi i slutningen af 2013 iværksat et omfattende effektiviseringsprogram kaldet DRIVE, som over de næste to år skal øge indtjeningen i NKT Cables med 300 millioner kroner. Mere om det lige om lidt.

[4]

NKT har i 2013 styrket det finansielle råderum yderligere. En række bankfaciliteter er refinansieret og herunder forlænget og det sikrer både et højt likviditetsberedskab og plads til drift og udvikling af forretningsområderne. 86% af likviditetsberedskabet er såkaldt committede kreditfaciliteter, som betyder, at de ikke kan opsiges af långiver før udløb.

[5]

Med de resultater, som jeg netop ganske kort har gennemgået, indfrie NKT både de oprindelige og de senest udmeldte forventninger til 2013. Som I kan se på skærmen, blev omsætningen i standard



metalpriser 12,8 mia., den organiske vækst 4%, og som nævnt steg operationelt EBITDA til 1.085 millioner. Forventningerne til pengestrømme fra investeringer og for den nettorentebærende gæld blev også indfriet.

--- kort pause ---

[6]

Som jeg nævnte indledningsvis, blev det i august besluttet fremover at drive forretningsområderne med direkte reference til bestyrelsen.

Som konsekvens heraf blev ledelsesstrukturen i NKT Holding tilpasset, og vi sagde farvel til administrerende direktør Thomas Hofman-Bang. På bestyrelsens vegne vil jeg endnu engang takke Thomas for hans indsats og for hans konstruktive tilgang til den nye struktur. Ændringen medførte også, at koncerndirektør Søren Isaksen trådte ud af direktionen. Vi kan heldigvis stadig drage nytte af Søren's store viden om innovation og fotonik, nu som bestyrelsesformand for Photonics Group.

[7]

Beslutningen om den nye struktur for NKT er baseret på et ønske om at styrke værdiskabelsen gennem det aktive ejerskab – ved at øge sammenhængen mellem mål, midler og resultater i forretningsområderne og fremme den strategiske og operationelle dialog med bestyrelsen. I denne sammenhæng besidder bestyrelsen en række specifikke kompetencer, som i højere grad skal bringes i spil for at stimulere netop værdiskabelsen. De kompetencer udnytter vi helt konkret blandt andet i de arbejdsudvalg, der blev nedsat i efteråret - ét for hvert af forretningsområderne. I udvalgene sidder to bestyrelsesmedlemmer med indgående erfaring fra netop den givne type forretning - og sammen med NKTs koncerndirektør holder de månedlige møder med forretningsområderne. Her drøftes såvel strategiske som operationelle emner, og målet er blandt andet at skabe en mere fleksibel og transparent beslutningsproces.

[8]

Holdingselskabet - nu under ledelse af koncerndirektør og CFO Michael Hedegaard Lyng - vil således fortsat aktivt tage del i NKTs værdiskabelse i tæt samarbejde med bestyrelsen og ledelsen i de respektive forretningsområder. Her ser I ledelserne i vores forretningsområder, hvor NKT Cables er anført af Marc, Nilfisk-Advance af Jonas og Photonics af Søren. Hele ledelsesgruppen er her i dag og er klar til at svare på spørgsmål i den mere uformelle del af arrangementet efter generalforsamlingen.

[9]

Den nye struktur har ikke givet anledning til ændring af NKTs strategi for perioden 2011-15 – p.t. er det en række operationelle og taktiske tiltag, der optager os. Strategien bygger på en række såkaldte megatrends i den globale samfundsudvikling. De trends er for eksempel urbanisering - populært sagt flytning fra land til by, bæredygtig og fleksibel energiforsyning, udbygning af infrastruktur og udvinding af olie og gas fra store vanddybder. Trends, som alle rummer vækstmuligheder for NKT i både nuværende såvel som i nye markeder.

[10]

NKTs overordnede strategiske mål er et konsolideret afkast af investeret kapital i niveauet 15-20%. I 2013 var afkastet 6,7% og det tal dækker over et tilfredsstillende niveau i Nilfisk-Advance på 17,5%, mens det for NKT Cables var på 0,8% - hvilket langt fra er tilstrækkeligt. Derfor har vi iværksat det annoncerede effektiviseringsprogram i NKT Cables.



[11]

For de af jer, der har interesse i det, kan I læse mere om både den overordnede strategi og de specifikke strategier for hvert af forretningsområderne i årsrapporten for 2013. Med strukturen for NKT på plads finder vi det naturligt at forholde os til rammerne for strategien ved udgangen af i år, så vi kan kommunikere en opdateret strategiplan som en integreret del af årsrapporten for 2014 - altså om et år.

[12]

Nu til forventningerne for 2014. NKT forventer i 2014 en organisk vækst i niveauet 0-3% og en operationel EBITDA-margin i standard metalpriser på 9-9,5%. Dette skal ses i forhold til de 8,4%, som blev realiseret i 2013. I disse forventninger har vi ikke medtaget engangsomkostninger, som er relateret til DRIVE projektet og til gevinsten for det frasalg af ikke-kerne aktiviteten, slibemaskiner, i Nilfisk-Advance, som vi informerede om den 28. februar i år – nettoeffekten af disse engangsposter er på i alt minus 80 millioner kroner.

De samlede forventninger bygger på en række underliggende parametre: I Nilfisk-Advance planlægger vi med 2-3% organisk vækst - jævnt fordelt på EMEA-regionen og Americas, mens vækstraten forventes at være højere i APAC.

I NKT Cables består et søkabelprojekt meget forenklet af to faser: Produktion af kablet og i visse tilfælde også udlægning af det. Den sidste del er en service, som NKT Cables køber hos en underleverandør. Udlægningsarbejdet bidrager således til en væsentligt højere omsætning, men kun i mindre grad til indtjeningen. De søkabelprojekter, som vi arbejder på i 2014, inkluderer væsentligt mindre udlægning sammenlignet med de projekter, vi havde i 2013. Blandt andet derfor planlægger vi med en negativ organisk vækst i NKT Cables på 2-3% i forhold til 2013, men med en forbedret indtjeningsmargin.

I Photonics Group planlægger vi med en organisk vækst på 10-20%.

Indtjeningen i alle tre forretningsområder planlægges at være højere end i 2013 – både i absolutte tal og i % af omsætningen. Starten på året bekræfter de forventninger vi kommunikerede i vores årsrapport den 28. februar.

--- kort pause ---

[13]

Inden vi foregriber begivenhederne i 2014 yderligere, så lad os vende tilbage til, hvordan det er gået i 2013.

Overordnet set leverede alle forretningsområder vækst i 2013 og det på trods af fortsat svære markedsforhold. Hvordan omsætningen fordeler sig, kan I se på skærmen og jeg vil kort gennemgå, hvordan det er gået i hvert forretningsområde.

[14]

I Nilfisk-Advance sagde vi ved udgangen af 2013 farvel til administrerende direktør Jørgen Jensen, som søgte nye udfordringer udenfor NKT. Der kan siges meget positivt om Jørgens indsats. Den korte version er, at jeg vil gerne takke ham for en mangeårig, fremragende indsats for at bringe Nilfisk-Advance til en markedsledende position.

[15]

Ny administrerende direktør er Jonas Persson, som tiltrådte i januar i år. I kan læse lidt mere om Jonas her



bag mig. Hans opgave bliver at videreudvikle virksomheden med fokus på kunderne og deres krav til rengøringsløsninger. Velkommen, Jonas.

[16]

Nilfisk-Advance har den bredeste produktportefølje i rengøringsindustrien og har overordnet set fire produktkategorier: Gulvrenngøringsmaskiner, støvsugere, højtryksrensere og udendørsmaskiner til fejning, græsslåning, snerydning osv. I 2013 lancerede Nilfisk-Advance 41 nye produkter og produktversioner - og anvendte fortsat ca. 3% af omsætningen på produktudvikling.

[17]

Produkterne markedsføres og sælges primært til de kommercielle og industrielle markeder. Salget af støvsugere og højtryksrensere, som mange af jer kender, til det private marked, udgør den resterende del – altså cirka 11%. Nilfisk-Advance har opdelt verdensmarkedet i tre regioner: EMEA, Americas og APAC, og rengøringsmaskinerne forhandles i mere end 100 lande.

[18]

Nilfisk-Advance leverede en organisk vækst på 3%, hvilket var højere end de oprindelige forventninger til året. Væksten kom især fra de modne markeder i EMEA og Americas, mens salget i APAC var negativt påvirket af udfordringer i Kina. På BRIK+MT markederne var der især positiv vækst i Rusland, Mexico og Tyrkiet, mens også Kina trak i den modsatte retning her.

Markedet for rengøringsmaskiner er fortsat præget af lav vækst, hvilket øger konkurrencen på pris. Det, kombineret med et ændret produktmiks i retning hen imod varer med lavere avance, gør det udfordrende at nå en tilfredsstillende EBITDA-margin. Jeg kan derfor med tilfredshed konstatere, at vi i Nilfisk-Advance - nærmest på trods - har formået at fastholde den operationelle EBITDA-margin på 11,9%. Et resultat, der er opnået primært ved at tage hyppige skarpe, taktiske, kommercielle beslutninger og ved samtidigt at holde et konstant fokus på omkostningerne.

Vi investerer imidlertid stadig i fremtidig vækst og drivkraften til hurtigt at følge markedsudviklingen er netop en af styrkerne i Nilfisk-Advance: Investere, hvor der er vækst, og tilpasse, hvor mulighederne er reduceret eller væk. Og samtidig forfølger vi aktivt mulighederne for at vokse gennem opkøb.

[19]

I 2013 har vi åbnet et salgskontor i Rumænien og er nu oppe på 45 i alt på verdensplan. Flere forhandlere er købt til og joint ventures er indgået. På vigtige kernemarkeder er salgs- og serviceorganisationerne udvidet. Samtidig arbejder vi som sagt løbende med at tilpasse forretningen og holde fokus på kerneaktiviteterne. Derfor er aktiviteter relateret til slibemaskiner solgt fra med effekt fra 31. marts i år.

--- kort pause ---

[20]

NKT Cables opererer med tre business units: 1) Projects, som producerer og leverer sø- og landbaserede højspændingskabler, 2) Products, som opererer i markederne for lav- og mellemspændingskabler til blandt andet energiselskaber samt bygge-, bil- og jernbaneindustrierne i Europa. Endelig er der 3) APAC, som leverer mellem- og højspændingskabler samt kabler til højhastighedstog til markederne i Asien/stillehavsområdet.



[21]

NKT Cables leverede en organisk vækst på 4%, hvilket var højere end de oprindelige forventninger til året. Væksten kom især fra projektdelen, altså sø- og landbaserede højspændingskabler samt fra APAC, primært drevet af jernbanesegmentet i Kina. Salget af kabelprodukter til højhastighedstog i Kina er i 2013 vendt tilbage til, hvad vi vurderer som normale tilstande. Som I måske husker, satte de kinesiske myndigheder alle projekter af denne art i bero i 2011 og 2012 efter en alvorlig togulykke. I Products er det europæiske marked for lav- og mellemspændingskabler påvirket af et lavere investeringsniveau fra energiselskaber, og kabler til bygningsbranchen er stadig under prispres. Den operationelle EBITDA-margin i standard metalpriser blev 5,6%, hvilket er 0,3%-point bedre end i 2012.

[22]

Jeg har flere gange nævnt effektiviseringsprogrammet DRIVE, som over en to-årig periode blandt andet skal reducere de årlige omkostninger med 300 millioner i NKT Cables. Baggrunden er, at det europæiske kabelmarked fortsat er under pres på grund af den økonomiske krise og er præget af overkapacitet. Med fabrikken i Köln, som kører stabilt og er klar til yderligere optimering, samt en ny forretningsstruktur, som tilgodeser de forskelligartede udfordringer i NKT Cables' segmenter tager vi nu det næste skridt mod øget effektivisering af NKT Cables. Målet med DRIVE er derfor at øge indtjeningen, styrke konkurrenceevnen og øge værdiskabelsen i form af et højere afkast af den investerede kapital. Lad mig give jer et indblik:

[23]

DRIVE består af tre faser. Første fase er den, vi startede op i slutningen af 2013 og fokus er som sagt på reduktion af omkostningerne samtidig med at kompleksiteten reduceres og produktporteføljen tilpasses. Fase to og tre vil handle om optimering af alle funktioner og øget, profitabel vækst.

I fase 1 er der identificeret mere end 80 spareinitiativer. Ca. 70% af dem vil være implementeret ved udgangen af i år, resten følger i 2015. Hvis der ses bort fra engangsomkostninger, vil 2014 resultatmæssigt blive positivt påvirket med cirka 100 millioner, mens 2015 forventes positivt påvirket med 80-90% af den samlede målsætning på 300 millioner. De 300 millioner er også den run-rate, vi går ud af 2015 med. Fase 1 betragtes således som afsluttet ved udgangen af 2015.

[24]

Der er en række engangsomkostninger forbundet med implementering af programmet. En stor del af de samlede omkostninger på 240 millioner kan henføres til, at vi desværre må sige farvel til 400-450 medarbejdere i Europa over de næste to år. Heraf vil ca. 25% være funktionærer og ca. 75% timelønnede. Naturlig afgang kan desværre ikke gøre det alene, og NKT Cables vil hjælpe de berørte medarbejdere videre.

[25]

Fabrikken i Köln kører nu stabilt og på et tilfredsstillende niveau. Ordrebogen for 2014 er stort set fyldt. Så sent som i starten af februar i år informerede vi om en potentiel ordre på et søkabelprojekt i Holland. Ordren vil være den største i NKT Cables' historie, og består af mere end 200 km 220 kV højspændingssøkabel. Vi har endnu ikke modtaget en endelig og ubetinget ordre, men vi har indgået en såkaldt Preparatory Works Agreement med konsortiet bag projektet. Den aftale betyder, at vi er gået i gang med at producere kablet og får løbende dækket de realiserede omkostninger, hvis ordren - mod forventning - ikke bliver en realitet.

[26]

1. juli overtog NKT Cables Ericssons kabelaktiviteter i Falun i Sverige. Med det køb blev positionen på



markedet for lav- og mellemspændingskabler i Norden styrket. Ca. 300 nye medarbejdere og en differentieret produktportefølje er nu godt på vej til at blive integreret i NKT Cables. Processen forløber som planlagt og forventes afsluttet i 2014.

--- kort pause ---

[27]

Photonics Group er aktiv indenfor tre produktområder: 1) Imaging, som fokuserer på lyskilder og optisk udstyr, der gør det muligt at danne billeder af mikroskopiske detaljer. 2) Sensing, som består af langtrækkende målesystemer baseret på optiske fibre. Og 3) Fiberhåndtering, som er præcisionsudstyr til fremstilling af fiberbaserede komponenter og moduler. Kunderne til disse produkter er f.eks. medtech og halvlederindustriene, energiselskaber, olie- og gasselskaber med flere.

[28]

Photonics Group leverede 13% vækst i 2013. Den var drevet af Imaging og Sensing, mens Fiberhåndtering var præget af lav aktivitet. Vi har i de seneste år set en modning af de avancerede produkter, som Photonics Group fremstiller, så de nu i stigende grad anvendes i industrielle løsninger. Tidligere har produkterne primært været målrettet forskningsmiljøer. Det er et vigtigt skridt hen imod at gøre Photonics Group til en reel industriel spiller og en større bidragsyder til NKTs værdiskabelse.

[29]

En indikation på, at vi er godt på vej i den rigtige retning, er at Imaging i 2013 modtog sin største ordre nogensinde på levering af lasere til Leicas konfokale mikroskoper. Det er mikroskoper, der for eksempel bruges til at observere, hvordan levende celler reagerer på nye, potentielle medikamenter. Det fundament, der dermed er skabt i 2013, skal bringe yderligere vækst allerede i år.

--- kort pause ---

[30]

Rammerne og grundstenen for den nye struktur i NKT er lagt i 2013, og effekten af den skal for alvor folde sig ud i det kommende år. Det nye setup har betydet en slankere ledelsesstruktur i Holdingselskabet og en arbejdsform som i højere grad trækker på bestyrelsens kompetencer og ressourcer.

Siden august har vi således haft 3 bestyrelsesmøder i alle forretningsområder og i NKT Holding, 14 arbejdsudvalgsmøder i forretningsområderne og 4 formandskabsmøder i NKT Holding. Revisionsudvalgsmøder og vederlagsudvalgsmøder og diverse ad hoc møder af mere løbende karakter (akkvisitioner, frasalg, projekt DRIVE, HR-forhold, møder i NKT Cables' komité for udbud m.m.). Møderne har været afholdt i Danmark, Sverige, Tyskland, USA, Kina og Frankrig.

Som varslet i forbindelse med strukturændringen i august måned, ville vi på generalforsamlingen foreslå et bestyrelsesvederlag, der reflekterer den ændrede struktur.

[31]

Således indstiller vi til generalforsamlingens godkendelse, at posterne i arbejdsudvalgene samt i nominerings- og vederlagsudvalgene fremover honoreres med de beløb, som I kan se på skærmen bag mig. Bestyrelsen indstiller ligeledes - og ganske ekstraordinært - et honorar for det arbejde, jeg som formand har lagt i at få den nye struktur skitseret og på plads. Samlet set vil bestyrelsens vederlag i 2014 altså udgøre 5 millioner mod 3,75 millioner i 2013. En stigning på 1,3 millioner som skal ses i



sammenhæng med, at der årligt spares ca. 15 millioner i aflønning i den nye struktur.

Vi er af den opfattelse at honoraret svarer til niveauet for sammenlignelige selskaber og samtidig at den nye struktur udover at være omkostningsbesparende også er værdiskabende.

[32]

NKTs bestyrelse får i dag nye medarbejdervalgte medlemmer. Der har været afholdt valg til bestyrelsen i de danske enheder af NKT. Medlemmerne er valgt for en fireårig periode, og jeg glæder mig over at kunne byde velkommen til Gitte Toft Nielsen fra Nilfisk-Advance og René Engel Kristiansen fra Photonics Group, mens der har været genvalg til Niels-Henrik Dreesen fra NKT Cables. Jeg ser frem til at arbejde sammen med jer. Samtidig vil jeg gerne takke de to afdgående medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer; Arne Dan Kjærulff og Jan Erik Jensen for deres indsats.

--- kort pause ---

[33]

2013 har altså været et begivenhedsrigt år, og vi endte på et resultat på 253 millioner kroner. Vi har en lang tradition for at dele cirka 1/3 af resultatet ud til vores aktionærer for så vidt at vores kapitalstruktur kan bære det. Det er tilfældet for 2013 og derfor udbetaler vi også i år udbytte. Vi indstiller til generalforsamlingen, at der udbetales 3,5 kroner pr. aktie for 2013 - det svarer til i alt 83,8 millioner. Udbyttet var sidste år højere, 8 kroner pr. aktie, fordi vi jo havde solgt NKT Flexibles.

[34]

Værdien af en NKT aktie er steget med 35% i 2013. Siden årsskiftet til 2014 er stigningen fortsat og kursen er dermed steget cirka 40%, siden vi ændrede strukturen i NKT. Det indikerer, at også omverdenen mener at vi er på rette vej. Men jeg vil også gerne understrege, at vi skal gøre det endnu bedre; indtjeningen skal øges markant i NKT Cables. Sammen med medarbejderne, ledelsen og resten af bestyrelsen glæder jeg mig til at forbedre vores virksomhed.

Tak.