



## NKT GENERALFORSAMLING 2016 – FORMANDENS BERETNING

[1 - Forside]

Endnu engang hjertelig velkommen.

[2 - Langsigtet transformation mod øget værdiskabelse]

2015 har været et travlt og udfordrende år for NKT, hvor vi har arbejdet målrettet med en fortsat og langsigtet transformation af vores selskaber for at øge værdiskabelsen for vores aktionærer. Helt konkret har vi lanceret nye strategier både i Nilfisk og NKT Cables - for Nilfisks vedkommende Accelerate strategien med fokus på vækst og konsolidering af selskabets markedsledende position, og for NKT Cables' vedkommende EXCELLENCE 2020 strategien med fokus på en forbedret indtjening. Samtidig har vi redefineret kerneforretningen i NKT Photonics for hurtigere at kommercialisere vores produkter.

Særlig i Nilfisk har den nye strategi krævet en række investeringer i forbedrede salgsprocesser og flere medarbejdere inden for salg og service. Når vi kombinerer alle disse ændringer med en verdensøkonomi, som stadig er ustabil, så har det påvirket de finansielle resultater på den korte bane. Vores udøvelse af aktivt ejerskab af vores forretningsområder har altid et langsigtet perspektiv, og bestyrelsen er overbevist om, at med de strategier vi nu har på plads, er der grundlag for at vi fastholder vores langsigtede mål om et afkast af investeret kapital på over 15%.

[3 - NKT's kernekompetence]

Vi mener fortsat, at dén værdiskabelse, som vi kan se potentialet til i forretningerne, bedst kan forløses under NKTs ejerskab – selvom især pressen, men også andre interessenter, jævnligt spekulerer i frasalg. Transformationen af selskaberne er i gang og de nye strategier skal implementeres - så vi mener ikke, at tale om frasalg er til gavn for hverken vores aktionærer eller selskaberne.

Vi holder jo ikke fast i selskaberne for enhver pris. NKT har en lang tradition for at frasælge forretninger, senest NKT Flexibles i 2012, hvis potentialet bedre kan udvikles under andet ejerskab. Med andre ord så betragter vi os fortsat som bedste ejere af alle selskaberne og det er også mit indtryk, at en lang række af vores aktionærer støtter dette.

--- kort pause ---



#### [4 - Finansiell udvikling i 2015]

Når vi ser på det finansielle resultat for 2015, så fremlægger jeg i år tallene i Euro. Vi styrer og måler vores aktiviteter i Euro og derfor har vi valgt også at bruge den valuta i de eksterne regnskaber.

I 2015 realiserede NKT en omsætning på EUR 2.224 mio. – en forbedring på EUR 94 mio. i forhold til 2014. Den organiske vækst blev 3%, operationelt EBITDA steg ligeledes med 3% til EUR 175 mio. og den tilsvarende margin i std. metalpriser blev 9,4%. Den organiske vækst blev som forventet, mens indtjeningen blev lavere end oprindeligt udmeldt for godt et år siden. Det skyldes primært et lavere resultat end forventet i Nilfisk.

#### [5 - Årets resultat]

Engangsomkostningerne var på EUR 23,2 mio., alle relateret til DRIVE effektiviseringsprogrammet i NKT Cables. Derudover foretog vi i 2. kvartal en nedskrivning på EUR 37,8 mio. af NKT Cables' aktiviteter i Kina efter en vurdering af fremtidig struktur og potentiale. I samme kvartal foretog vi også en nedskrivning på EUR 2,6 mio. i forbindelse med salget af Fiberhåndterings-segmentet i NKT Photonics. På den baggrund blev årets resultat EUR 1,2 mio. mod EUR 37,9 mio. i 2014. Justeret for engangsomkostninger var resultatet for året EUR 74,4 mio.; en fremgang på EUR 36,5mio. fra 2014.

#### [6 - Afkast af investeret kapital]

Arbejdskapitalen blev EUR 269,2 mio., en reduktion på 10% i forhold til 2014, drevet af en række forbedringer i NKT Cables. Denne reduktion var den primære årsag til, at pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde EUR 173,2 mio. og at den nettorentebærende gæld faldt til EUR 88,9 mio., svarende til 0,5x operationelt EBITDA. Den forbedrede indtjening og den lavere investerede kapital førte til, at afkastet steg med 0,7%-point til 10,1%.

#### [7 - Solidt finansielt råderum]

Finansielt står NKT således stærkt. Vi har et finansielt råderum på EUR 604 mio. til at videreudvikle forretningsområderne organisk og gennem investeringer og opkøb med det lange perspektiv for øje. Desuden har vi i bestyrelsen vurderet, at der er råderum til, at vi på trods af årets resultat indstiller et udbytte på DKK 4 pr. aktie og vi har lanceret et aktietilbagekøbsprogram for op til DKK 550 mio. til generalforsamlingens godkendelse og bemyndigelse senere i dag, svarende til en samlet distribution af DKK 647 mio. eller EUR 87 mio. i alt.

--- kort pause ---



[8 - Nilfisk]

Nilfisk leverede i 2015 et finansielt resultat, som var lavere end forventet. Omsætningen steg ganske vist til EUR 972 mio., delvis drevet af de fem opkøb, der blev gennemført i året, men den organiske vækst var flad, hvor vi oprindeligt havde forventet 5%. EBITDA-marginen blev 10,1%, negativt påvirket af manglende vækst fra de strategisk vigtige investeringer i salg og service; herunder 140 nye medarbejdere. Endvidere blev omsætningen negativt påvirket af leveringsproblemer i 1. halvår, forårsaget af udskiftning af IT-systemer og af havnestrejker i USA, men det blev løst og Nilfisk leverede i 2. halvår igen rettidigt.

[9 - Accelerate – ny vækststrategi]

Som nævnt har Nilfisk lanceret en ny strategi under overskriften Accelerate med fokus på at udbygge positionen som verdens førende udbyder af rengøringsmaskiner ved at øge væksten og dermed markedsandelen. Inden jeg fortæller mere om strategien, vil jeg gerne vise jer den film, som Nilfisk har produceret i forbindelse med lanceringen af Accelerate. Den er med engelsk tale, men billederne taler for sig selv. Den kommer her...

[visning af film= 1:30 min.]

[10 - Grundelementerne i Accelerate]

Med målet om at øge markedsandelen bygger Accelerate på fire grundpiller:

1. Styrke salgs- og serviceledet
2. Tilbyde konkurrencedygtige produkter og ydelser
3. Opbygge stærke brands
4. Forbedre logistikken

[11 - Commercial Excellence program]

I Nilfisks branche er det en vigtig konkurrenceparameter at være tæt på kunderne. Derfor har vi som nævnt investeret kraftigt i at udbygge salgs- og serviceorganisationen, bl.a. i form af cirka 140 nye medarbejdere, primært i Europa. Sideløbende udrulles et Commercial Excellence program i de største markeder. Formålet er bl.a. at opnå bedre salgs- og serviceeffektivitet, en forbedret kundeoplevelse, større krydssalg af produkter og et øget salg af serviceydelser. Det er disse aktiviteter, som vi ikke har fået den fulde effekt af i 2015, dels fordi det tager længere tid end forventet at indarbejde nye salgsrutiner. Og dels fordi vi har udskiftet en del salgsmedarbejdere, særligt i Tyskland. Vi ser flere positive effekter og forventer at de i det kommende år vil bidrage positivt til vækst og indtjening. Udrulningen er afsluttet i ti lande, som udgør cirka 60% af den samlede omsætning.



[12 - Lancering af 35 nye produkter og produktversioner i 2015]

En anden afgørende parameter er et fortsat udbud af nye, konkurrencedygtige produkter. Nilfisk har markedets bredeste produktportefølje og den fortsatte produktudvikling er baseret på god kvalitet, på at produktet er let og intuitivt at anvende, på at reducere de samlede omkostninger ved at eje en rengøringsmaskine og på at produktet hurtigt kan komme på markedet. I 2015 lancerede Nilfisk 35 nye produkter og produktversioner og brugte som tidligere år cirka 3% af omsætningen på produktudvikling.

[13 - To globale brands]

I Danmark kender vi alle Nilfisk, men ude i verden sælges Nilfisks produkter under en lang række brands. For at sikre større genkendelighed hos kunderne og bedre positionering af produkterne benytter Nilfisk fremover kun to globale brands: Nilfisk og Viper. Nilfisk henvender sig til det vi kalder high-end markedet, som er kendetegnet ved høj produktkvalitet og serviceniveau. Viper henvender sig til mid-markedet, som er basisprodukter med høj driftsikkerhed til en lavere pris. Specielt mid-markedet forventes at have et stort vækstpotentiale, da Nilfisk endnu ikke har en høj markedsandel og derfor er sortimentet og ikke mindst forhandlerleddet udvidet i løbet af 2015.

[14 - Aktiv deltagelse i konsolidering af branchen]

I tillæg til investeringerne i fremtidig organisk vækst har vi i 2015 købt fem selskaber indenfor fremstilling af højtryksrensere og udbydere af serviceydelser. Opkøb vil også fremadrettet stå højt på Nilfisks dagsorden, da vi ønsker at deltage aktivt i konsolideringen af branchen for at sikre den globale, markedsledende position og drive målet om et afkast af den investerede kapital på 18-19%.

--- kort pause ---

[15 – NKT Cables]

NKT Cables leverede et tilfredsstillende resultat i 2015. Omsætningen steg til EUR 1,212 mio. og den organiske vækst blev 4%, hvilket var højere end oprindelig forventet. Den operationelle EBITDA-margin blev forbedret til 9,0% drevet af Products-forretningen og effekten af DRIVE-programmet. Projects-forretningen, som inkluderer vores højspændingsskabel, leverede en indtjening på niveau med sidste år, mens den faldt i APAC.

[16 - Søkabelprojekter]

Søkabel-projekter udgør en stor del af kapaciteten på vores fabrik i Køl. Vi modtog to nye store ordrer på kabler til havvindmølleparker i 2015 og dermed er produktionen sikret godt ind i 2017.



#### [17 – Målet for DRIVE programmet nået]

De seneste to år har vi fortalt om DRIVE programmet, som blev iværksat ved udgangen af 2013 med det formål at forbedre driften og dermed reducere omkostningerne. Vores oprindelige mål var at opnå en årlig besparelse på EUR 40 mio. ved indgangen til 2017. Implementeringen af over 100 initiativer er gået hurtigere end planlagt og vi har flere gange hævet målet for besparelser, senest til EUR 60 mio. årligt. Det mål har vi nået ved udgangen af 2015 - altså et år før planlagt - og det er derfor sidste gang, jeg giver en status på DRIVE, som har været en succes. De initiativer, der stadig kører, integreres i den nye EXCELLENCE 2020 strategi.

#### [18 – Strategi]

Formålet med EXCELLENCE 2020 er at være den bedste udbyder af energikabler ved udgangen af 2020 både i kundernes og medarbejdernes øjne. De strategiske mål er, at 1) realisere et afkast af investeret kapital over 15%, hvilket vi vurderer er over gennemsnittet i branchen, at 2) blive kundernes foretrukne valg og endelig at, 3) at opnå en medarbejdertilfredshed over indeks 80, hvilket vi ligeledes vurderer er højt indenfor branchen.

#### [19 – Tværgående indsatsområder]

Strategien består af fire overordnede indsatsområder, som går på tværs af hele organisationen

- Sikkerhed, medarbejdere og organisation – herunder at opnå et forbedret arbejdsmiljø, en omstillingsparat og engageret organisation og kompetent ledelse
- Operationel og kommerciel excellence – igennem optimeret produktion og forbedrede salgsprocesser og produktmiks
- Udvikling af nye materialer og produkter – herunder at NKT Cables investerer i udvikling af jævnstrøms-højspændingskabler, som er et voksende marked både inden for land- og søkabler
- Digitalisering af f.eks. interne processer og kundeinvolvering

#### [20 – Segment-initiativer]

Herudover består strategien af en række specifikke tiltag tilpasset de syv forskellige segmenter, som NKT Cables opererer med. Tiltagene er delt op i

- Udvikling og vækst – som dækker søkabel og railway segmenterne
- Fokus på lønsomhed – som omfatter segmenterne for lav- og mellemspændingskabler, samt kabler til byggebranchen og til bilindustrien
- Turnaround, altså segmenter, hvor vi skal have vendt udviklingen, fordi forretningerne stadig rummer en række muligheder for vækst. Det gælder landbaserede højspændingskabler, tilbehør og hele APAC-forretningen



Som afslutning på 2015 i NKT Cables vil jeg også gerne her vise jer en film om EXCELLENCE 2020. Den er primært rettet mod medarbejderne i selskabet, men den giver et godt indblik i, hvordan vi arbejder med intern forankring af de strategiske tiltag.

[visning af film= 4:50 min.]

[21 – NKT Photonics]

NKT Photonics leverede også et tilfredsstillende resultat i 2015. Den organiske vækst på 9% blev drevet af en række betydelige kontrakter med store, industrielle kunder i Imaging-segmentet. EBITDA marginen steg til 9,6% og for første gang blev afkast af investeret kapital positivt med 0,4%.

[22 – Ny adm. dir. i NKT Photonics]

I juli 2015 bød vi Basil Garabet velkommen som ny administrerende direktør for NKT Photonics. Med ham i spidsen har vi sat yderligere fart på den kommercialisering af produkterne, som er afgørende for NKT Photonics' fortsatte vækst. Med kommercialisering mener jeg både at komponenterne i højere grad integreres i slutprodukter hos industrielle kunder og at NKT Photonics selv kan udbyde komplette løsninger til slutkunder kombineret med salget af komponenter; altså det vi også kalder at bevæge sig et skridt op i værdikæden.

[23 – Primære strategiske tiltag mod kommerciel skala]

Strategien, som skal understøtte denne transformation, består af fem hovedelementer:

- Udbud af komplette løsninger til slutkunder – som allerede nævnt
- Aktiv forfølgelse af partnerskaber og joint ventures – især med selskaber som allerede befinder sig højere oppe i værdikæden
- Vækst: både organisk og gennem opkøb
- Effektiv produktion
- Hurtigere introduktion af nye produkter for at opnå større konkurrencedygtighed

[24 – Skala som primær faktor for værdiskabelse]

Med de tiltag forventer vi, at de langsigtede strategiske mål om en årlig organisk vækst over 10% og et afkast af investeret kapital på 20% kan realiseres.



[25 – Redefineret kerneforretning og én ledelsesenhed]

For at nå målene har vi også redefineret kerneforretningen. Det har betydet frasalg af segmentet for Fiberhåndtering, hvis potentiale vi har vurderet bedst kan forløses under andet ejerskab. Fremover vil vi fokusere på de markante vækstmuligheder der er inden for Imaging & Metrology, som primært udgøres af lasere, der gør det muligt at skabe billeder af meget små strukturer, f.eks. kræftceller. Sensing & Energy, som er lasere til brug i overvågnings- og måleudstyr, og Material Processing, som er lasere til at skære i f.eks. meget hårdt materiale som glas, metal og plastik. Samtidig har vi integreret selskaberne bag de to segmenter i én ledelsesenhed under navnet NKT Photonics – hvor vi tidligere drev de underliggende selskaber under paraplyen Photonics Group.

--- kort pause ---

[26 – NKT's ledelsesmodel]

Som jeg har været inde på tidligere år, er NKT's ledelsesmodel relativ unik. I bestyrelsen er vi godt tilfredse med vores arbejdsmetode, hvor vi bruger vores brancherelevante kompetencer i tæt og aktivt samarbejde med ledelserne i forretningerne og fællesfunktionerne i NKT Holding. Da vi ændrede ledelsesmodellen i 2013 var det med det formål at sikre en effektiv, fleksibel og transparent beslutningsproces af både strategiske og operationelle emner. Det mener vi, at vi har opnået. Desuden har vi tilpasset fællesfunktionerne i holding-selskabet, så de drives omkostningseffektivt og understøtter det aktive ejerskab af selskaberne. Vi vurderer, at vi har en god og godt sammensat bestyrelse med plads til diskussion og dissens med fokus på de for NKT relevante emner.

[27 – Afsked med to bestyrelsesmedlemmer]

Til trods for dette er der på dagsordenen i dag er også valg af bestyrelsesmedlemmer, idet næstformand Kristian Siem og Kurt Bligaard Pedersen har valgt ikke at genopstille. Til dig Kristian, vil jeg sige mange tak for samarbejdet de sidste tre år – du har med din internationale og operationelle spændvidde, dit evige fokus på at skabe værdi og ikke-bureaukratiske tilgang til tingene været en fantastisk sparringspartner. NKT er i en betydelig bedre tilstand i dag, end da du tiltrådte for tre år siden.

Kurt, du har været med i bestyrelsen siden 2011, og jeg vil også takke dig for din store indsats ikke mindst baseret på dit indgående kendskab til energibranchen og senest også i forbindelse med ændringerne i vores ledelsesmodel for tre år siden og som formand for Nomineringsudvalget. Tak til jer begge for en betydelig indsats.

[28 – Valg af nye bestyrelsesmedlemmer]



Vi har efter en grundig proces formålet at tiltrække nye stærke kandidater. Som nye medlemmer til bestyrelsen indstiller vi René Svendsen-Tune, som har stor erfaring med globalt salg og investeringer i teknologibranchen bl.a. fra sin nuværende stilling som administrerende direktør i GN Netcom, som er en del af GN Store Nord. Vi indstiller også Anders Runevad, som har stort kendskab til energisektoren og transformation af selskaber i kraft af sin stilling som administrerende direktør i Vestas. Valg af bestyrelsesmedlemmer er punkt 7 på dagsordenen.

--- kort pause ---

[29 – Tak til medarbejdere]

NKT har cirka 8.950 medarbejdere fordelt på mere end 100 lande. De gør hver dag en engageret og målrettet indsats for at udvikle, producere og sælge vores produkter og løsninger. Det er i høj grad også deres fortjeneste, at vi kan se tilbage på et 2015, som nok har været travlt og udfordrende, men som også har budt på en række gode og opmuntrende resultater. På vegne af hele bestyrelsen vil jeg gerne takke for den store indsats.

[30 – NKT-aktiens udvikling]

Værdien af NKT-aktien steg med 8% i 2015, hvilket var noget lavere end det toneangivende C20 CAP indeks, som steg 22%. Inklusive udbyttebetalingen på DKK 4 per aktie i marts 2015 blev afkastet af NKT-aktien 9%.

[31 – Forventninger til 2016]

NKTs selskaber er under transformation, og det kan man også aflæse af vores forventninger til 2016, hvor vi overordnet forventer en flad organisk vækst og en operationel EBITDA-margin på niveau med de 9,4% vi nåede i 2015. Forventningerne er baseret på fortsat ustabilitet i verdensøkonomien, som især har betydning for Nilfisks omsætning, og på at de søkabel-ordrer, der lige nu produceres i NKT Cables, har en lavere profit end de projekter, vi leverede i 2015.

[32 – Langsigtet, aktivt ejerskab som grundlag for øget værdiskabelse]

NKTs rejse mod yderligere værdiskabelse for vores aktionærer er godt på vej. Det er her, vores langsigtede perspektiv historisk set viser sit værd. Vi har betydelige forbedrings-initiativer i gang i alle selskaberne som vil transformere den strategiske position, øge indtjeningen og åbne op for nye forretningsmæssige muligheder.

Tak.