

# VELKOMMEN TIL DFDS' GENERALFORSAMLING



29. marts 2012



## DAGSORDEN

1. Beretning fra bestyrelsen om Selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Forelæggelse af årsrapport til godkendelse og beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Bestyrelsens forslag om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Valg af bestyrelsesmedlemmer
5. Valg af revisor
6. Forslag fra bestyrelsen
  - 6.a Godkendelse af vederlagspolitik for ledelse og medarbejdere i DFDS A/S
  - 6.b Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2012
  - 6.c Bemyndigelse til bestyrelsen til at erhverve egne aktier
7. Eventuelt

# GENERALFORSAMLING 2012



## 2011 VAR ET REKORDÅR FOR DFDS

- Årets resultat før skat blev DKK 742 mio. sammenlignet med DKK 547 mio. i 2010
- Resultatfremgang på 36%
- Udbytte foreslås hævet med 75% til DKK 14 pr. aktie

## TO VIGTIGSTE STRATEGISKE MÅL NÅET

- Planlagte synergier fra integrationen af Norfolkline realiseret
  - Helårseffekt på DKK 220 mio. ved udgangen af 2011
- Markant forbedring af indtjening for logistikaktiviteterne
  - Driftsresultat forbedret til DKK 109 mio. fra DKK -2 mio. – fremgang på DKK 111 mio.

## UDFORDRINGER I 2012

- Lavere efterspørgsel i fragtmarkedet på Nordsøen
- Efterspørgslen i Østersøen er fortsat højere end sidste år
- Fragtkapacitet generelt øget i 2011 på både Østersøen og Nordsøen
- Ny konkurrerende fragtrute mellem Sverige og England åbnet januar 2012
- Udvidelse af kapacitet på vigende markeder skaber prispres og lavere kapacitetsudnyttelse

## DFDS ER KLAR TIL NY VÆKST

- Vi forudser begrænset organisk vækst....
- ....men forfølger aktivt muligheder for at vokse gennem køb af aktiviteter

## DFDS' ØKONOMISKE MÅL

- Forrentning af den investerede kapital med 10%
- Ambitiøs målsætning sammenholdt med:
  - 10-årig obligationsrente på omkring 2%
  - Flere underskudsgivende konkurrenter

# RAPPORT OM SAMFUNDSANSVAR (CR)

- Fortsat udvikling af DFDS' rolle som ansvarlig "borger"
- Vi skal være vores interessenters foretrukne samarbejdspartner



# DFDS' KONCERNLEDELSE

**Torben  
Carlsen**

**Niels  
Smedegaard**

**Eddie  
Green**

**Peder  
Gellert**

**Henrik  
Holck**



# GAVEKORT!



**TILLYKKE MED  
GAVEBEVISET**

DK

## GAVEBEVIS

MiniCruise for 2 personer på ruten København - Oslo i Seaways Class kahyt med havudsigt. Afrejse søndag-onsdag i perioden 10/4 - 22/12 2012 (dog ikke i perioden 15/6 - 16/8 2012)

eller

MiniCruise for 2 personer på ruten Esbjerg - Harwich i Seaways Class kahyt med havudsigt inkl. bustur til Colchester t/r. Afrejse i perioden 10/4 - 22/12 2012 (dog ikke i perioden 15/6 - 1/9 2012).

Gavebeviset kan ikke forlænges eller ombyttes til kontanter. Rejsen skal bestilles hos DFDS Seaways på tlf. 33 42 30 00. Oplys venligst gavebevis nummer ved bestilling.

Velkommen om bord.

Med venlig hilsen

DFDS Seaways  
Country Manager Sweden/Denmark



KØBENHAVN-OSLO / ESBJERG-HARWICH



# GENERALFORSAMLING 2012



29 marts 2012

# DFDS



- ANLØBSHAVNE & SALGSAGENTURER
- LOGISTIKKONTORER
- JERNBANETRANSPORT

## TRANSFORMATION AF DFDS

- Nordeuropas største kombinerede rederi- og logistikvirksomhed inden for vores sektor
- Omsætning vokset med 77%, til DKK 11,6 mia. siden 2009
- Antal medarbejdere øget med en tredjedel til 5.100 siden 2009
- Logistikaktiviteter opnået kritisk masse med omsætning på DKK 4,3 mia.
- Rutenetværks geografiske dækning udvidet med aktiviteter på Den Engelske Kanal
- Markedsposition forbedret på den sydlige del af Nordsøen med tilgang af tre fragtruter
- Ensretning af IT-systemer på tværs af forretningsområder

## PLANLAGTE SYNERGIER REALISERET

Aktiviteter	Forventede årlige synergier, DKK mio.	Realiserede årlige synergier, DKK mio.
<b>Shipping</b>	70-80	80
<b>Logistikaktiviteter</b>	30-40	61
<b>IT</b>	30-40	11
<b>Indkøb</b>	35-40	38
<b>Andet</b>	15-20	30
<b>Synergier i alt</b>	<b>180-220</b>	<b>220</b>

# VÆRDISKABENDE OMSTRUKTURERINGER

- Exit Irske Hav:
  - Salg af to ruter og tonnage ultimo 2010
  - Lukning af to ruter og salg af tonnage primo 2011
  - Ro-pax-skib overført til forretningsområdet Baltic Sea
- Salg af overskydende havneterminal i Maasvlakte, Rotterdam
- **Samlet provenu fra omstruktureringer på DKK 715 mio. svarer til 28% af den gældfri købspris for Norfolkline**

---

## VÆKSTSTRATEGI – DFDS ER KLAR TIL NY VÆKST

- Geografisk ekspansion af netværket gennem virksomheds- og aktivitetskøb, herunder gennem partnerskaber
- Sikring af tilgang af fragtvolumener til netværket
- Organisk vækst baseret på forbedret kundeservice, herunder kapacitetsudvidelser

## VÆSENTLIGE BEGIVENHEDER

- DFDS' portefølje af aktiviteter fokuseret – ikke-kerne aktiviteter solgt
- Vækst på Østersøen – rutenetværkets omfang og kapacitet udvidet
- Ny konkurrerende fragtrute åbnet mellem Sverige og England i januar 2012
- Ny rute åbnet mellem Dover og Calais i februar 2012

# DFDS' FIRE STRATEGIPRINCIPPER

1. UDVIDELSE AF NETVÆRKET

4. FOKUS PÅ EFFEKTIVITET

2. INTEGREREDE LØSNINGER

3. SIKRING AF MÆNGDER

## EFFEKTIVISERINGSPROJEKTER & BEREDSKAB

- **2011:**
  - Headlight – 8 logistiklokationer
  - Light Crossing – Dover-Dunkerque-ruten
- **2012:**
  - Headlight II – 12 nye logistiklokationer
  - Customer Focus – stærkere kunderelationer
  - Light Capital – mindre binding af arbejdskapital
  - Light Crossing – Dover-Dunkerque-ruten, afsluttes medio 2012
- **Beredskabsplan på DKK 50 mio. for 2012 og 2013**



## THE DFDS WAY - FORRETNINGSMODEL

**CUSTOMER  
DRIVEN**

**CONTINUOUS  
IMPROVEMENT**

**BEST  
PRACTICE**

**LEVERAGING  
SCALE**

**PERFORMANCE  
CULTURE**

---

## THE DFDS WAY - ADFÆRDSNORMER

WE CARE **WE SERVE OUR CUSTOMERS**  
**WITH PASSION** WE LISTEN BEFORE  
MAKING DECISIONS **WE DO WHAT WE**  
**SAY WE'LL DO** IF WE SEE A PROBLEM  
WE FIX IT **WE LEARN, DEVELOP AND**  
**IMPROVE EVERY DAY**

# RAPPORT OM SAMFUNDSANSVAR (CR)

- Ny målrettet strategi
- Ny CR Komité opprettet
- Engagement med interessenter



---

## SAMFUNDSANSVAR – PRIMÆRE INDSATSOMRÅDER

- Sikkerhed
- Medarbejdere og lokalsamfund
- Miljø
- Kunder
- Leverandører

# VINDMØLLER



# VINDMØLLER



---

## STRATEGISKE PRIORITETER 2011

- ✓ Afslutte integrationen af Norfolkline og realisere synergier
- ✓ Vende resultatet for Logistics Division
- ✓ Indkøre ny organisationsstruktur
- ✓ Udvikle "The DFDS Way"

## STRATEGISKE PRIORITETER 2012

- Effektivisering og beredskab
  - Nå mål for 4 projekter
  - Sikre parathed til at gennemføre tilpasninger
- Eksekvering af vækststrategi
  - Fokus på Dover-Calais, Paldiski-Kapellskär og Kiel-Ust Luga
  - Proaktivt forfølge virksomhedskøb

---

## OPSUMMERING 2012

- Skabe det bedst mulige resultat under de givne betingelser
- Styrke DFDS' langsigtede konkurrenceevne
- Fastholde og udvikle DFDS' placering i toppen af vores sektor

# GENERALFORSAMLING 2012



## FORRENTNING OG ØKONOMISK MÅL

- Målet er en forrentning på 10% af den investerede kapital

Før særlige poster, %	AFKAST (ROIC)	INVESTERET KAPITAL
	2011	2011, DKK mio.
North Sea	9,5	4.622
Baltic Sea	18,7	1.364
Irish Sea	2,6	-191
English Channel	1,1	1.185
Passenger	11,9	1.140
Ikke-allokerede poster	-5,3	744
<b>Shipping Division</b>	<b>8,9</b>	<b>8.865</b>
Nordic Transport	38,5	124
Continental Transport	5,5	161
European Contract	29,5	177
Intermodal	3,9	184
Nordic Contract	15,2	219
<b>Logistics Division</b>	<b>11,2</b>	<b>910</b>
<b>DFDS Koncernen</b>	<b>7,7</b>	<b>9.906</b>

Efter særlige poster, %	AFKAST (ROIC)	INVESTERET KAPITAL
	2011	2011, DKK mio.
Shipping Division	10,2	8.865
Logistics Division	9,7	910
<b>DFDS Koncernen</b>	<b>8,6</b>	<b>9.906</b>

## FOKUSOMRÅDER

- North Sea:
  - Forventes påvirket af lavere efterspørgsel i 2012
  - Erstatning af to charterskibe med to ejede skibe
  - Effektivisering af drift og strukturelle tiltag
- Channel:
  - Dover-Calais åbnet februar 2012
  - Nr. 2 skib indsættes april 2012
  - Ny konkurrencesituation forventes at stabilisere markedet

# RESULTATOPGØRELSE I

DKK mio.	2011	2010	ændr., %
<b>Omsætning</b>	<b>11.625</b>	<b>9.867</b>	<b>17,8</b>
<i>Shipping Division</i>	7.798	6.921	12,7
<i>Logistics Division</i>	4.330	3.353	29,1
<i>Elimineringer</i>	-503	-407	n.a.
<b>Omkostninger:</b>			
Driftsomkostninger	-5.304	-4.335	22,4
Bunkeromkostning	-1.737	-1.331	30,5
Charterhyre	-624	-742	-15,9
Personaleomkostninger	-1.915	-1.713	11,8
Salgs- og administrationsomkostninger	-550	-473	16,3
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>-10.130</b>	<b>-8.594</b>	<b>17,9</b>
<b>Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster</b>	<b>1.495</b>	<b>1.273</b>	<b>17,4</b>
margin, %	12,9	12,9	n.a.
<i>Shipping Division</i>	1.416	1.221	16,0
<i>Logistics Division</i>	171	74	131,1
<i>Ikke-fordelte poster</i>	-92	-22	318,2

## SÆRLIGE POSTER 2011

<i><b>DKK mio.</b></i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Transaktionsomkostninger vedr. købet af Norfolkline	-	-35
Integrationsomkostninger vedr. Norfolkline	-72	-96
<i>Regnskabsmæssig avancer fra:</i>		
Skib erklæret totaltab efter brand	17	273
Salg af ruter på det Irske Hav	-	200
Salg af DFDS Canal Tours A/S	83	-
Salg af DFDS Seaways Maasvlakte BV	48	-
Salg af skib (Dublin Seaways)	17	-
Salg af kontorbygning, Litauen	23	-
<i>Nedskrivning af:</i>		
Goodwill	-	-120
Skibe	-	-120
Associeret selskab (DailyFresh Logistics CV)	-25	-
<b>DFDS Koncernen</b>	<b>91</b>	<b>102</b>

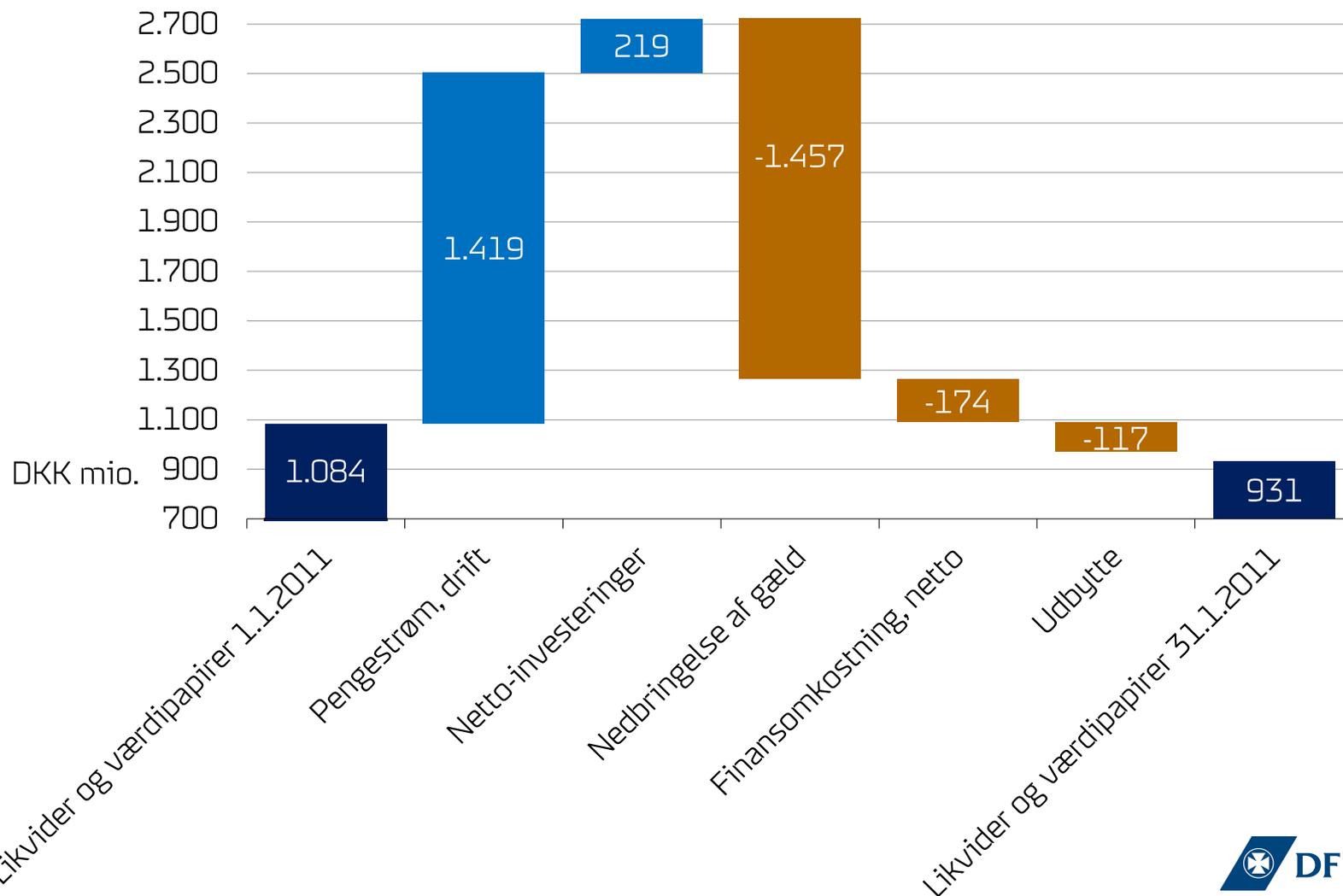
## RESULTATOPGØRELSE II

DKK mio.	2011	2010	ændr., %
<b>Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster</b>	<b>1.495</b>	<b>1.273</b>	<b>17,4</b>
Resultatandele i associerede virksomheder	0	5	n.a.
Avance ved salg af materielle aktiver	26	5	n.a.
Af- og nedskrivninger	-686	-702	-2,3
<b>Driftsresultat (EBIT) før særlige poster</b>	<b>835</b>	<b>580</b>	<b>43,9</b>
margin, %	7,2	5,9	n.a.
Særlige poster	91	102	n.a.
<b>Driftsresultat (EBIT)</b>	<b>926</b>	<b>682</b>	<b>35,8</b>
Finansomkostning, netto	-184	-135	n.a.
<b>Resultat før skat</b>	<b>742</b>	<b>547</b>	<b>36</b>
Skat af årets resultat	-8	-25	n.a.
<b>Årets resultat</b>	<b>735</b>	<b>522</b>	<b>40,7</b>

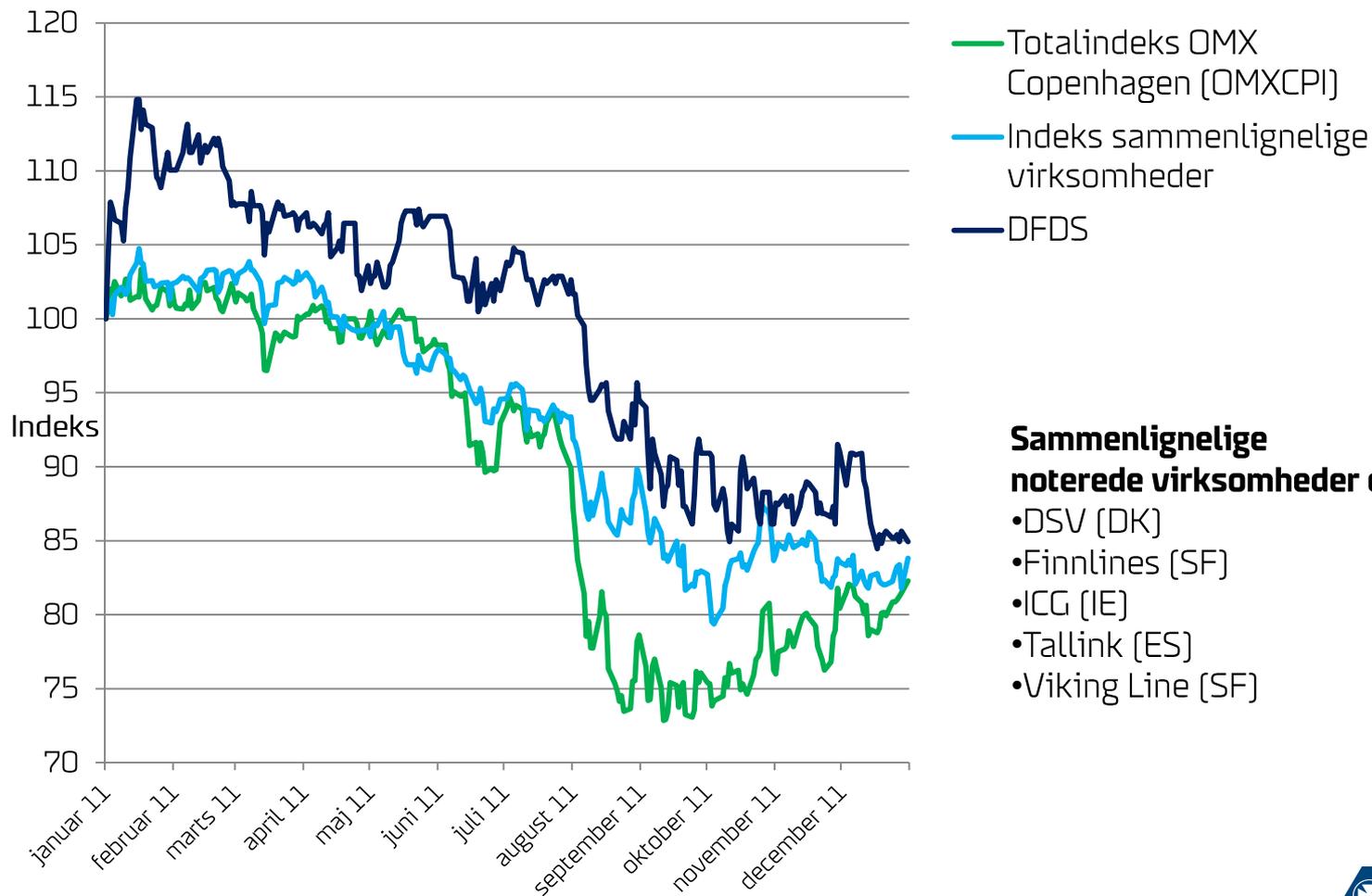
## INVESTERINGER OG BALANCE

DKK mio.	2011	2010	ændr.
<b>Netto-investeringer i alt</b>	<b>219</b>	<b>-1.521</b>	<b>1.740</b>
Heraf:			
Brutto-investeringer i aktiver	-804	-441	-363
Salg af aktiver	272	24	248
Salg af virksomheder	233	307	-74
Køb af virksomheder	-7	-1.417	1.410
Forsikringerstatning for totalskadedt skib	525	0	525
<b>Aktiver i alt</b>	<b>12.795</b>	<b>13.849</b>	<b>-1.054</b>
Heraf likvider og værdipapirer	931	1.084	-153
Rentebærende gæld	3.583	4.962	-1.379
Netto-rentebærende gæld	2.555	3.887	-1.332
Netto-rentebærende gæld/EBITDA, antal gange	1,7	3,1	-1,3
<b>Egenkapital tilhørende aktionærerne i DFDS A/S</b>	<b>6.906</b>	<b>6.339</b>	<b>567</b>
Minoritetsinteresser	58	57	1
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>6.964</b>	<b>6.396</b>	<b>568</b>
Egenkapitalandel, %	54,4	46,2	8,2

# PENGESTRØMME 2011



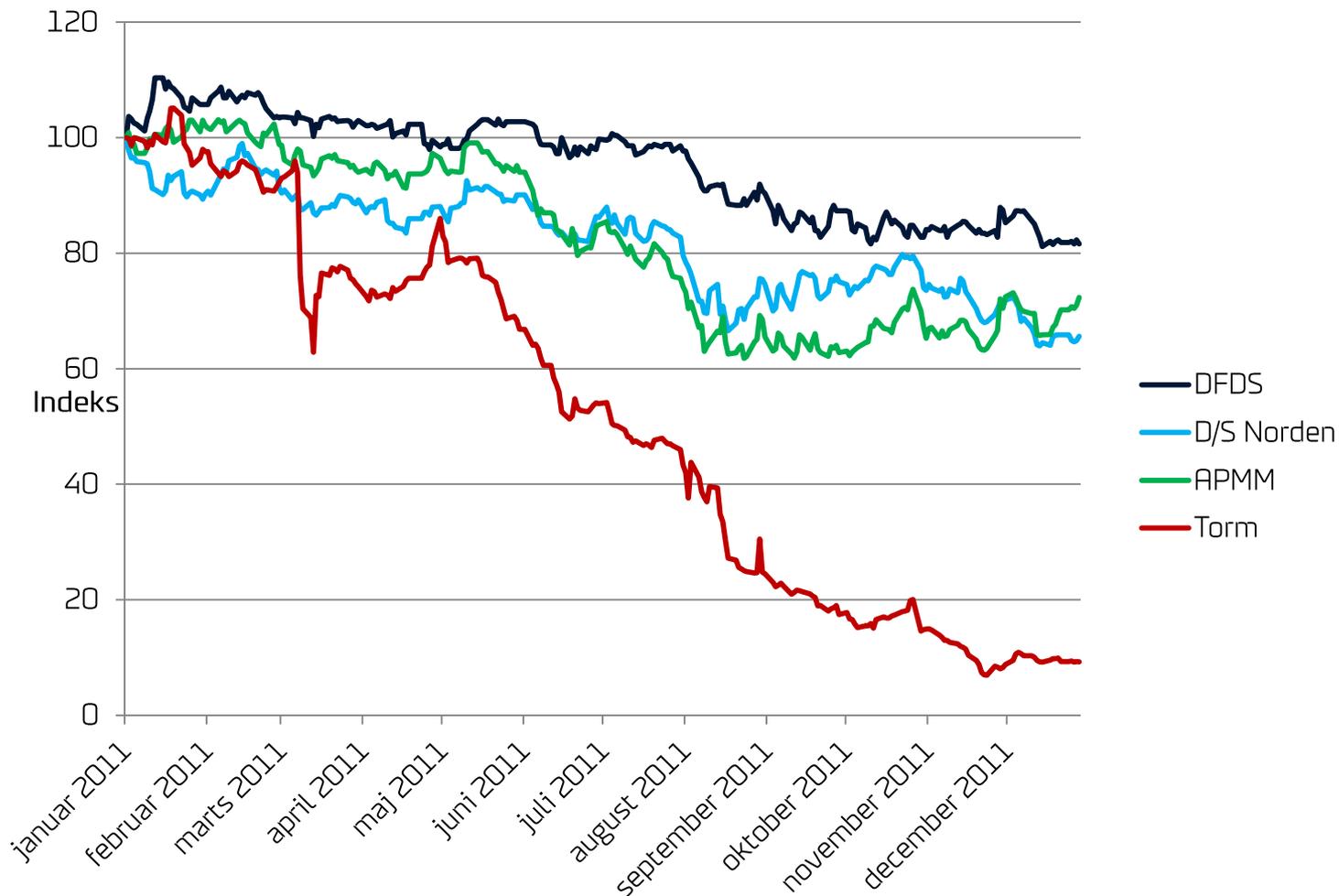
# KURSUDVIKLING FOR DFDS-AKTIE OG INDEKS



## Sammenlignelige noterede virksomheder er:

- DSV [DK]
- Finnlines [SF]
- ICG [IE]
- Tallink [ES]
- Viking Line [SF]

# INDEKS DANSKE SHIPPINGAKTIER 2011



## BAGGRUND FOR RESULTATFORVENTNING 2012

- I Shipping Division forventes uændret indtjening i tre forretningsområder (Baltic Sea, Channel og Passenger) og lavere indtjening i North Sea
- Logistics Division forventes som helhed at forbedre indtjeningen i 2012
- På Østersøen forventes en vækst i fragtmarkedet på 2-4%
- På Nordsøen forventes vigende fragtmængder
- Passagermarkedet forventes at følge samme mønster

## RESULTATFORVENTNING 2012

- Omsætningen forventes at blive på niveau med 2012
- Følsomheden for bunker er beregnet til DKK 6 mio. pr. 1% prisstigning
- Driftsresultatet før afskrivninger (EBITDA) forventes at blive DKK 1,3-1,35 mia. (DKK 1,5 mia.)
- Resultatet før særlige poster og skat forventes at blive DKK 450-500 mio. (DKK 651 mio.)
- Ingen særlige poster forventes (DKK 91 mio.)
- Investeringer forventes at udgøre DKK 650 mio. (indtægt på DKK 291 mio.)
- Der tages forbehold for markante ændringer af dels EURO-samarbejdet, dels oliepriser og valutakurser

# GENERALFORSAMLING 2012



## DAGSORDEN

1. Beretning fra bestyrelsen om Selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Forelæggelse af årsrapport til godkendelse og beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Bestyrelsens forslag om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Valg af bestyrelsesmedlemmer
5. Valg af revisor
6. Forslag fra bestyrelsen
  - 6.a Godkendelse af vederlagspolitik for ledelse og medarbejdere i DFDS A/S
  - 6.b Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2012
  - 6.c Bemyndigelse til bestyrelsen til at erhverve egne aktier
7. Eventuelt

## DAGSORDEN

1. Beretning fra bestyrelsen om Selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Forelæggelse af årsrapport til godkendelse og beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Bestyrelsens forslag om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Valg af bestyrelsesmedlemmer
5. Valg af revisor
6. Forslag fra bestyrelsen
  - 6.a Godkendelse af vederlagspolitik for ledelse og medarbejdere i DFDS A/S
  - 6.b Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2012
  - 6.c Bemyndigelse til bestyrelsen til at erhverve egne aktier
7. Eventuelt

# VALG AF BESTYRELSESMEDLEMMER

Bestyrelsen foreslår genvalg af:

1. Direktør Bent Østergaard
2. Team Leader Finance Jill Lauritzen Melby
3. Direktør Anders Moberg
4. Direktør Ingar Skaug
5. Koncerndirektør Lene Skole
6. Direktør Vagn Sørensen

Bestyrelsen foreslår nyvalg af Claus Hemmingsen

## NYVALG CLAUS HEMMINGSEN



- Fødselsdato: 15. september 1962
- Direktionshverv: CEO, Maersk Drilling, Skibsreder i A.P. Møller – Mærsk A/S
- Claus Hemmingsens ansvarsområde i A.P. Møller - Mærsk A/S dækker Maersk Tankers, Maersk Supply Service, Maersk FPSO (Floating Production, Storage og Offloading units)
- Bestyrelsesformand: Denmark Hong Kong Trade Association
- Bestyrelsesnæstformand: Danmarks Rederiforening
- Bestyrelsesmedlem: Egyptian Drilling Company, International Association of Drilling Contractors (IADC), Danish Chinese Business Forum, EU Hong Kong Business Co-operation Committee
- Bestyrelsen vurderer, at Claus Hemmingsen har følgende særlige kompetencer: International ledelseserfaring samt ekspertise inden for shipping, inklusive liner service

## DAGSORDEN

1. Beretning fra bestyrelsen om Selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Forelæggelse af årsrapport til godkendelse og beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Bestyrelsens forslag om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Valg af bestyrelsesmedlemmer
5. Valg af revisor
6. Forslag fra bestyrelsen
  - 6.a Godkendelse af vederlagspolitik for ledelse og medarbejdere i DFDS A/S
  - 6.b Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2012
  - 6.c Bemyndigelse til bestyrelsen til at erhverve egne aktier
7. Eventuelt

## DAGSORDEN

1. Beretning fra bestyrelsen om Selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Forelæggelse af årsrapport til godkendelse og beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Bestyrelsens forslag om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Valg af bestyrelsesmedlemmer
5. Valg af revisor
6. Forslag fra bestyrelsen
  - 6.a Godkendelse af vederlagspolitik for ledelse og medarbejdere i DFDS A/S
  - 6.b Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2012
  - 6.c Bemyndigelse til bestyrelsen til at erhverve egne aktier
7. Eventuelt

## FORSLAG FRA BESTYRELSEN

### **6.a Godkendelse af vederlagspolitik for ledelse og medarbejdere i DFDS A/S**

Bestyrelsen indstiller, at generalforsamlingen godkender den af bestyrelsen vedtagne vederlagspolitik for DFDS A/S' ledelse og medarbejdere. Bestyrelsens forslag til vederlagspolitik er vedlagt som bilag 2 og er desuden tilgængelig på Selskabets hjemmeside, [www.dfds.com](http://www.dfds.com).

### **6.b Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2012**

Årligt honorar til bestyrelsens medlemmer foreslås uændret at udgøre DKK 750.000 til bestyrelsens formand, DKK 450.000 til bestyrelsens næstformænd og DKK 300.000 til bestyrelsens øvrige medlemmer.

Årligt tillægshonorar til medlemmer af Selskabets revisionsudvalg foreslås uændret at udgøre DKK 100.000 til udvalgets formand og DKK 50.000 til udvalgets øvrige medlemmer.

---

## FORSLAG FRA BESTYRELSEN

### **6.c Bemyndigelse til bestyrelsen til at erhverve egne aktier**

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen bemyndiger bestyrelsen til i tiden indtil den 28. marts 2017 at lade Selskabet erhverve egne aktier svarende til op til 20% af selskabskapitalen. Vederlaget må ikke afvige fra den på erhvervelsestidspunktet på NASDAQ OMX Copenhagen A/S noterede køberkurs med mere end 10%.

## DAGSORDEN

1. Beretning fra bestyrelsen om Selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Forelæggelse af årsrapport til godkendelse og beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Bestyrelsens forslag om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Valg af bestyrelsesmedlemmer
5. Valg af revisor
6. Forslag fra bestyrelsen
  - 6.a Godkendelse af vederlagspolitik for ledelse og medarbejdere i DFDS A/S
  - 6.b Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2012
  - 6.c Bemyndigelse til bestyrelsen til at erhverve egne aktier

7. Eventuelt

# GENERALFORSAMLING 2012





# TAK FOR I DAG!

STRONG 2011

READY FOR  
CHALLENGING 2012