

Generalforsamling, København d. 29. marts 2012

Formandens beretning

Kære aktionærer og gæster,

Beretningen for 2011 fremlægges ligesom sidste år sammen med direktionen, der består af Niels Smedegaard og Torben Carlsen.

Lad mig starte med resultatet for 2011. Det blev et rekordår for DFDS med et resultat før skat på 742 millioner kroner, hvilket er næsten 200 millioner kroner mere end den oprindelige resultatforventning for 2011, som var et resultat før skat på 550 millioner kroner. Det er et stærkt resultat, som til fulde har indfriet bestyrelsens forventninger, og så er det værd at bemærke, at resultatet er opnået i et generelt meget krævende år for transportsektoren.

I resultatet indgår også avancer fra salg af aktiviteter, der ikke understøttede DFDS' strategi, og DFDS træder således ind i 2012 som en mere fokuseret og finansielt stærk virksomhed. Uden at kompromittere kapaciteten til at finansiere fremtidig vækst foreslås årets udbytte hævet til 14 kroner pr. aktie svarende til en udbetaling på 208 millioner.

Mange ting lykkedes for DFDS i 2011, ikke mindst nåede vi i hus med vores to højst prioriterede strategiske mål: Det første mål var, at de planlagte synergier

fra integrationen af Norfolkline skulle realiseres. Ved udgangen af 2011 viser vores beregninger en helårseffekt på 220 millioner kroner, hvilket kan sammenholdes med det oprindelige skøn for årlige synergier på 135 millioner kroner.

På nær nogle få udestående projekter er integrationen af DFDS og Norfolkline således afsluttet, og i bestyrelsen er vi meget tilfredse med forløbet. Det har været et stort arbejde for alle involverede parter og medarbejdere i begge organisationer. DFDS' ledelse har gennemført en effektiv integration, som har været værdiskabende og positioneret DFDS som det ledende selskab inden for vores sektor i Nordeuropa.

Nu er det ikke kun os selv her i DFDS, som synes, at integrationen har været vellykket. Vi har også fået ros og anerkendelse fra mange professionelle aktionærer og investorer, og det er vigtigt, fordi det understøtter vores strategi om, at DFDS skal blive med at skabe værdi gennem vækst.

Det andet højt prioriterede mål, som vi lykkedes med, var en markant forbedring af logistikaktiviteternes indtjening. Sidste år fremhævede jeg netop dette mål, fordi DFDS' strategi bygger på at kombinere shipping og logistik eller sø- og landtransport. Driftsresultatet, EBIT, for Logistics Division blev forbedret til 109 millioner kroner fra et underskud på 2 millioner kroner i 2010, altså en forbedring på 111 millioner kroner.

Med denne markante "turnaround" har vi vist over for os selv og omverdenen, at vores strategi hænger sammen. Denne overbevisning styrkes, når vi sammenligner DFDS' resultat for 2011 med sammenlignelige virksomheder, hvoraf flere var

underskudsgivende.

Det er således med glæde og stolthed, at vi i bestyrelsen lægger et stærkt 2011 bag os og kigger frem mod et mere udfordrende 2012.

Den største udfordring, vi ser her og nu, er generelt lavere efterspørgsel sammenlignet med 2011. I årets første måneder har efterspørgslen på markederne omkring Nordsøen været aftagende, mens efterspørgslen i Østersøområdet fortsat som helhed ligger over niveauet i 2011.

Dertil kommer, at fragtkapaciteten er øget på flere markeder i løbet af 2011 og i begyndelsen af 2012. I Østersøen blev kapaciteten øget i 2011 på en konkurrerende rute mellem Tyskland og Letland. På Nordsøen blev større skibe indsat på ruter mellem Holland og England i 2011, og i begyndelsen af 2012 blev der åbnet en konkurrerende fragtrute mellem Sverige og England.

I DFDS har vi det godt med konkurrence, men en betydelig forøgelse af kapaciteten på et i forvejen vigende marked, som Nordsøen efter alt at dømme vil være i 2012, medfører uundgåeligt prispres og en lavere kapacitetsudnyttelse for alle involverede parter. Niels Smedegaard vil berette mere om de tiltag, vi har iværksat for at imødegå denne udvikling.

På trods af disse udfordringer på den korte bane i 2012 står DFDS stærkt, og vi er klar til ny vækst. Vi forudser som nævnt begrænset organisk vækst, men forudser på den anden side, at der vil opstå muligheder for at vokse gennem køb af aktiviteter. Når jeg siger, at DFDS er klar til ny vækst, så bygger det både på vores

finansielle styrke og organisatorisk parathed.

I DFDS' bestyrelse er vi som sagt meget tilfredse med den fremgang, der er skabt siden overtagelsen af Norfolkline, men vi er også bevidste om, at Koncernens indtjeningsniveau fortsat skal forbedres. Den næste økonomiske milepæl for DFDS er at forrente den samlede investerede kapital med 10%. Det lyder måske ikke af så meget, men sammenlignet med en 10-årig obligationsrente på omkring 2% og flere underskudsgivende konkurrenter, så er det en ambitiøs målsætning. Torben Carlsen vil i sin beretning tale mere om denne udfordring.

Inden jeg afslutter, vil jeg fremhæve DFDS' første samlede rapport om samfundsansvar, eller Corporate Responsibility forkortet CR, som er indeholdt i årsrapporten. I bestyrelsen støtter vi helhjertet op om en fortsat udvikling af DFDS' rolle som ansvarlig borger. Det er vores overbevisning, at denne udvikling kan bidrage til at skabe mere værdi for vores kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere, aktionærer og andre interessenter, herunder miljøet. Vores ambition er at være vores interessenters foretrukne samarbejdspartner.

Med hensyn til god selskabsledelse følger DFDS i al væsentlighed anbefalingerne.

På DFDS' hjemmeside er selskabets vederlagspolitik tilgængelig.

Vederlagspolitikken fastsætter rammerne for aflønning af bestyrelse, direktion og medarbejdere. Der er ikke foretaget justeringer i politikken i år.

Til sidst vil jeg gerne på vegne af bestyrelsen takke direktionen, administrerende direktør Niels Smedegaard og økonomidirektør Torben Carlsen, samt den øvrige koncernledelse bestående af Peder Gellert Pedersen med ansvar for Shipping Division,

Eddie Green med ansvar for Logistics Division og HR-direktør Henrik Holck med ansvar for People & Ships. I har alle leveret en imponerende indsats i 2011 – tak for det.

De resultater I har nået, bygger på en kæmpe indsats fra DFDS' medarbejdere, et stærkt samarbejde med vores partnere, og ikke mindst loyale kunder. Tak til alle for jeres bidrag og samarbejde.

I bestyrelsen ser vi frem til et nyt år, hvor de fremskridt vi gjorde i 2011, vil understøtte den videre udvikling for DFDS.

Det har været et rekordår for DFDS, og det vil vi gerne markere, ud over forslaget om et højere udbytte, med et gavekort til alle tilstedeværende aktionærer. Vi har også lyttet til ønsker fra generalforsamlingen om særlige tilbud til aktionærer, og vi vil senest 1. maj introducere en ny on-line tilbudsordning for vore aktionærer med mindst 10 aktier via vores hjemmeside www.dfds.com.

Selve gavekortet udleveres i dag, når generalforsamlingen er afsluttet, og det gælder for op til fire personer, dog uden for højsæsonen og de mest travle afgange. Der kan vælges mellem Oslo og Harwich som destinationer.

Vi stopper ikke her, der er mere forkælelse på vej. På trods af salget af DFDS Canal Tours er det lykkedes at lave en særtaftale, så ligesom sidste år uddeler vi fribilletter til DFDS Canal Tours til alle tilstedeværende aktionærer og gæster. God fornøjelse.

Jeg giver herefter ordet til vores administrerende direktør Niels Smedegaard.

Niels Smedegaards beretning

Jeg takker for ordet.

Som nævnt i formandens beretning er integrationen af Norfolkline i det store hele gennemført, og jeg vil derfor indlede med et kort overblik over DFDS i dag.

Vores rutekort dækker nu hele Europa, som det fremgår på skærmen. DFDS' rutenetværk er godt nok begrænset til den nordlige del af Europa, men ruterne og vores logistikaktiviteter, herunder de viste jernbaneruter, betjener kunder fra hele Europa. Det vi tilbyder kunderne er pålidelighed, fleksibilitet og sikkerhed. Med andre ord, kunderne kan regne med DFDS.

I Østersøen driver vi syv ruter, som forbinder kunder i de baltiske lande, Rusland og de øvrige SNG-lande med kunder i Tyskland, Sverige og Danmark. På Nordsøen forbinder vores fragtruter kunder i Skandinavien, Storbritannien og Kontinentet, ligesom vores nu to ruter på Kanalen bygger bro mellem Storbritannien og Kontinentet. Dertil kommer vores tre passagerruter, herunder København-Oslo-ruten, som de fleste af jer kender.

Vi forbinder også markeder i udkanten af Nordeuropa, hvor der er behov for mindre skibe, med containerfart mellem Norge, Storbritannien og Kontinentet, herunder ruter til Spanien. For at sikre tilgangen af fragtmængder til rutenetværket og rodfæste vores aktiviteter i de markeder, vi servicerer, tilbyder vi også dør-til-dør transportløsninger, som gør brug af vores ruter, eller udnytter vores kompetencer inden for logistik opbygget gennem mange år hos både Norfolkline og DFDS.

Købet og integrationen af Norfolkline har siden midten af 2010 transformeret DFDS:

- DFDS er nu Nordeuropas største kombinerede rederi- og logistikvirksomhed inden for vores sektor,
- Omsætningen er siden 2009 vokset med omkring fem milliarder, eller 77%, til 11,6 milliarder,
- Antallet af medarbejdere er siden 2009 øget med omkring en tredjedel til 5.100,
- DFDS' logistikaktiviteter har opnået kritisk masse med en omsætning på 4,3 milliarder,
- Vores netværks geografiske dækning er udvidet med aktiviteter på Den Engelske Kanal, og nu også en enkelt rute i Middelhavet,
- Markedspositionen på den sydlige del af Nordsøen er forbedret med tilgangen af tre fragtruter,
- og vi er ved at have gennemført en ensretning af IT-systemer på tværs af forretningsområder.

Som nævnt af formanden var det en strategisk prioritet i 2011 at realisere de planlagte synergier, og det er lykkedes for os. Ved udgangen af 2011 var de samlede årlige synergier opgjort til 220 millioner fordelt på fem hovedområder på basis af i alt 82 projekter, hvoraf nogle IT-projekter afsluttes i 2012.

Som det fremgår af tabellen har særligt synergierne for Logistics og Andre områder oversteget forventningerne. For Logistics har forbedringsprojektet Headlight medvirket til at øge synergierne, blandt andet gennem en reduktion af omkostningen til køb af kørselsydelse, etablering af en fælles trailer pool og fokus på yield management på kundeniveau.

Synergier fra andre områder vedrører primært større besparelser fra sammenlægning af lokationer og organisationsændringer.

Ved udgangen af 2011 udgjorde de samlede integrationsomkostninger 147 millioner, hvilket er en besparelse i forhold til den oprindelige forventning, som var i størrelsesordenen 175 til 200 millioner.

Foruden at skabe værdi gennem synergier, har vi også skabt værdi gennem to større omstruktureringer:

Norfolklines tabsgivende aktiviteter på Det Irske Hav blev afviklet gennem salg af ruter og skibe samt lukning af ruter, og et ro-pax-skib blev overført til DFDS' rutenetværk i Østersøen – dette er i øvrigt et godt eksempel på den fleksibilitet, som et stort rutenetværk giver. Derudover har vi solgt en overskydende havneterminal i Maasvlakte, Rotterdam.

Det samlede provenu fra salget af ruter og skibe samt havneterminalen var 715 millioner, hvilket kan sammenholdes med den gældfri købspris for Norfolkline, som var 2,6 milliarder kroner. Det svarer til, at 28% af købsprisen er genvundet.

Det har været strategisk vigtigt for DFDS, at integrationen af Norfolkline blev en succes, fordi vores vækststrategi blandt andet bygger på vækst gennem virksomhedskøb. Sådanne køb kan være mindre køb, som for eksempel købet af ruten mellem Paldiski og Kapellskär i 2011, eller større køb som købet af Norfolkline. Fælles for dem er, at vi opnår stordriftsfordele ved at rulle vores forretningsmodel ud til at omfatte flere aktiviteter.

Vi har høstet mange værdifulde erfaringer fra integrationen af Norfolkline. Det handler om grundig forberedelse, en høj grad af involvering af medarbejdere i begge virksomheder, prioritering af intern og ekstern kommunikation samt detaljeret opfølgning og rapportering på integrationsinitiativerne i forløbet. Disse erfaringer er blandt andet blevet en del af The DFDS Way, som jeg vender tilbage, og udgør et vigtigt grundlag for DFDS' fremtidige succes og vækststrategi.

Lad mig herefter gennemgå de væsentligste begivenheder i 2011 inden for forretningsudvikling og drift.

Vi har frasolgt ikke-kerne-aktiviteter for at fokusere DFDS' portefølje af aktiviteter. DFDS Canal Tours blev solgt i marts 2011 med en avance på 83 millioner, den omtalte havneterminal i Maasvlakte blev solgt i juni 2011 med en avance på 48 millioner, og de norske tørlastaktiviteter blev afviklet i tredje kvartal 2011 gennem salg af kontrakter og tilbagelevering af indchartrede skibe. Afviklingen medførte en avance på 5 millioner.

I forlængelse af salget af to ruter på Det Irske Hav i slutningen af 2010 lukkede vi de to tilbageværende ruter ved udgangen af januar 2011, fordi det ikke var muligt at udvikle en forretningsplan, som kunne forbedre ruternes resultat på afgørende vis.

Der er ikke kun skåret til. Vi har skabt vækst i 2011 på Østersøen, hvor fortsat fremgang i økonomierne i Rusland og de omkringliggende lande medførte høj vækst i fragtmarkedet. Derfor blev rutenetværkets omfang og kapacitet udvidet i løbet af året ved indsættelse af et indchartret nybygget ro-pax-skib i september 2011 på ruten mellem Kiel og Klaipeda. Kapaciteten på ruten mellem Karlshamn og Klaipeda blev øget i februar 2011 ved den nævnte rokering af et ro-pax-skib fra Det Irske Hav, og vi

overtog en ro-pax-rute mellem Kapellskär i Sverige og Paldiski i Estland i oktober 2011. Vi åbnede også en ny ro-pax-rute i maj 2011 mellem Kiel og Ust Luga i Rusland.

Efter afslutningen af 2011 er der tillige sket væsentlige begivenheder for DFDS. Den 24. januar 2012 åbnede en ny fragtrute mellem Gøteborg og Killingholme i konkurrence med DFDS' rute mellem Gøteborg og Immingham. Ruten er åbnet af en svensk speditivirksomhed, og som nævnt af formanden vil denne tilgang af yderligere kapacitet til fragtmarkedet mellem Sverige og Storbritannien medføre en væsentlig negativ resultatpåvirkning for DFDS i 2012.

En mere glædelig begivenhed er den aftale, som DFDS og Louis Dreyfus Armateurs indgik med Calais Havn i begyndelsen af februar 2012 om anløb i Calais med henblik på åbning af en rute mellem Calais og Dover. Ruten blev åbnet den 17. februar 2012. Siden åbningen har ruten været serviceret af ét skib, NORMAN SPIRIT, og for at tilbyde et konkurrencedygtigt produkt indsættes yderligere ét skib på ruten den 27. april i år.

I DFDS arbejder vi efter fire strategiske principper, som beskrevet på side 8 i årsrapporten. Det fjerde princip handler om konstant fokus på kvalitet og effektivitet i driften, og det er i det lys, som vores fortløbende forbedrings- og effektiviseringsprojekter skal ses.

Siden 2008 har vi gennemført flere større forbedrings- og effektiviseringsprojekter målrettet mod områder med behov for en gennemgribende forandringsproces for at forbedre resultatet. Dette sker gennem en kombination af reduktion af omkostninger, forbedring af salgsarbejde og kundeservice samt organisatoriske ændringer.

I 2011 var der fokus på to større forbedrings- og effektiviseringsprojekter:

Projekt Headlight omfattede otte nordeuropæiske lokationer i forretningsområderne Nordic Transport, Continental Transport og European Contract. Projektets mål om en årlig forbedring af indtjeningen på 60 millioner kroner blev opnået og indgår som en del af integrationssynergierne.

Projekt Light Crossing omfatter Dover-Dunkerque-ruten og projektet forventes afsluttet medio 2012. Målet er en årlig forbedring af indtjeningen på op til 75 millioner.

I 2012 fokuserer vi på fire større forbedrings- og effektiviseringsprojekter:

Projekt Headlight 2 omfattede de resterende 12 lokationer i Logistics Divisionen og forventes afsluttet mod slutningen af 2012. Målet er en yderligere forbedring af indtjeningen på op til 40 millioner kroner.

Projekt Customer Focus har til formål at styrke DFDS' kunderelationer baseret på en bedre forståelse af baggrunden for kunders købsbeslutninger og deres tilfredshed med DFDS' kundeservice. Resultater af dette projekt forventes at blive synlige i 2013 i form af generelt større kundefokus, tiltrækning af nye kunder, forbedret fastholdelse af kunder og en forøgelse af vores engagement med eksisterende kunder.

Projekt Light Capital har til formål at reducere pengebindingen i arbejdskapital. De første resultater forventes opnået i 3. kvartal 2012

Det fjerde projekt er Light Crossing, der som nævnt forventes afsluttet medio 2012.

Foruden disse projekter blev udviklingen af en ny beredskabsplan igangsat i august 2011 for at imødegå en eventuel ny økonomisk nedtur. Vi skønner på nuværende tidspunkt, at kunne opnå en samlet positiv effekt på omkring 50 millioner kroner i 2012 og 2013 fra denne plan. Baggrunden for planen er den fornyede usikkerhed om den fremtidige konjunkturudvikling, der opstod på de finansielle markeder hen over sommeren 2011. I andet halvår 2011 har vi set en svækkelse af væksten i fragtmængderne på Nordsøen og aftagende vækst i Østersøen. Der er imidlertid fortsat ingen tegn på en stejl nedgang i fragtmængderne, som det var tilfældet i slutningen af 2008 og 2009.

Så vil jeg gå videre med to andre vigtige emner, samfundsansvar og The DFDS Way.

Først om The DFDS Way, som grundlæggende handler om, at ved at vi alle gør tingene lidt bedre hver dag, bliver vi en stærkere og mere effektiv virksomhed.

På grundlag af vores erfaringer fra de store forandringer, der er gennemført i de seneste år, har vi udviklet en måde at gøre tingene på, som har givet resultater – det er The DFDS Way.

Vi arbejder med en forretningsmodel, hvor der lægges vægt på at skabe værdi for kunderne og opnå løbende forbedringer. Vi stræber efter at dele viden om de bedste og mest effektive måder at gøre tingene på mellem forretningsområder, vi bruger vores størrelse til at opnå fordele, og sidst men ikke mindst, er det vores mål at fremme en kultur, hvor resultater anerkendes og belønnes.

Det var den lidt mere tekniske del af The DFDS Way, som suppleres af et sæt af adfærsnormer, som ganske enkelt er en sammenfatning af den måde, vi arbejder på i dagligdagen. De er kun formuleret på engelsk, da det er vores interne arbejdsprog.

De handler om, at vi er engagerede i det vi laver, at vi skaber gode oplevelser for vores kunder, at vi lytter til hinanden, før beslutninger træffes, at vi gør det, vi siger, vi vil gøre. Når vi ser et problem, så tager vi hånd om det – og det gælder alt fra en serviet, der ligger på gulvet på et passagerskib til et forretningsområde med for lav indtjening. Og så handler det om læring, udvikling og forbedring – hver dag.

Vi mener, der er tale om nogle ganske jordnære, men vigtige ting, som vi har samlet i The DFDS Way, og mange medarbejdere har derfor også hurtigt kunne leve sig ind i tankegangen, der som nævnt spejler den måde, vi gør tingene på i dagligdagen.

Fra The DFDS Way går vi til rapportering om samfundsansvar svarende til forkortelsen CR, som står for corporate responsibility.

For at målrette DFDS' arbejde med samfundsansvar har vi udarbejdet en strategi for samfundsansvar i 2011, og vi har forankret strategien i organisationen gennem oprettelsen af en CR Komité med reference til koncernledelsen.

Det er vores ambition, at arbejdet med samfundsansvar løbende skal skabe forbedringer og værdi for DFDS' interessenter samt understøtte DFDS' position som deres foretrukne samarbejdspartner, herunder løbende mindske miljøpåvirkningen af vores aktiviteter.

DFDS er ansvarlig for mange medarbejdere, deres arbejdsforhold, sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen. Vi er med til drive Nordeuropas infrastruktur og vareforsyning. Vi er ansvarlige for passagerers sikkerhed, for kunders fragt og miljømæssig forsvarlig drift af vores virksomhed. Vi er også ansvarlige for at skabe et tilfredsstillende afkast på investeringer i DFDS – og meget mere.

Det er forvaltningen af dette ansvar, der er omdrejningspunktet i årets beretning om samfundsansvar på side 38-55 i årsrapporten. I beretningen præsenteres politikker og handlinger, og der gøres status for aktiviteter vedrørende samfundsansvar.

På side 42 til 43 findes en oversigt over DFDS' engagement med interessenter – hvem er de? Hvordan samarbejder vi? Hvad forventer de af os? Hvilke ting er rent faktisk gennemført i 2011, og hvilke planer har vi for 2012.

På side 44 har vi grupperet forhold vedrørende samfundsansvar ud fra vigtigheden for DFDS og vigtigheden for interessenter. I øverste højre hjørne fremgår de højest prioriterede områder, som er medarbejder- og kundevelfærd, ansættelsesvilkår, udledning af drivhusgasser samt overholdelse af regler og lovgivning i øvrigt.

På den baggrund har vi defineret fem hovedområder for arbejdet med samfundsansvar, og det er sikkerhed, medarbejdere og lokalsamfund, miljø, kunder og vores samarbejde med leverandører.

Det er i korte træk rammerne for DFDS' fremtidige arbejde med samfundsansvar, og vi tror på, at der kan skabes værdi for interessenter og vores virksomhed gennem en mere målrettet forening af samfundsansvar og drift.

En vigtig del af arbejdet med samfundsansvar er at opretholde en dialog med vores interessenter, herunder vores aktionærer. Vi har således haft en dialog med aktionær Jimmy Flindt om miljøfordele knyttet til installation af vindmøller på vores skibe.

Inspirationen for denne dialog kommer fra Stena Lines forsøg med sådanne vindmøller, som det ses her på skærmen. På nuværende tidspunkt er det vores opfattelse, at der er en række tekniske forhold, som fortsat skal løses, før installation af sådanne vindmøller giver miljømæssig og økonomisk mening, og vi følger derfor udviklingen nøje fremover. Men vi takker for dialogen og interessen, og derudover vil jeg henvise til CR rapportens miljøafsnit på side 50 til 52 i årsrapporten, hvor vi redegør for de ganske mange tiltag, DFDS arbejder med på miljøområdet.

Afslutningsvis vil jeg følge op på de strategiske prioriteter for DFDS Koncernen, som jeg fremhævede på sidste års generalforsamling:

Vi skulle afslutte integrationen af Norfolkline og realisere synergierne – det har vi gjort.

Vi skulle markant forbedre resultatet for Logistics Division – det lykkedes med en forbedring på 111 millioner af driftsresultatet før særlige poster.

Og endelig skulle vi videreudvikle The DFDS Way til at blive en del af vores kultur med vægt på kontinuerlige forbedringer, innovation, og ikke mindst at leve og ånde for at skabe resultater – det mål, mener jeg også, vi kan sætte et hak ved. Dermed ikke være sagt, at så stopper arbejdet med The DFDS Way – det er snarere omvendt, vi er først lige begyndt på denne rejse.

I årsrapporten har vi på side 8 opstillet to strategiske prioriteter for 2012: Overskriften på den første er effektivisering og beredskab. Det handler om at opnå målene for de fire

forbedrings- og effektiviseringsprojekter og sikre, at DFDS' organisation er parat til at gennemføre tilpasningerne i vores beredskabsplan, hvis der sker væsentlige ændringer i markedsforholdene.

Den anden prioritet er eksekveringen af vores vækststrategi, det vil sige fokus på, at åbningen af en ny rute mellem Dover og Calais indfrier vores forventninger. Dertil kommer den videre udvikling af to nye ruter åbnet i 2011 i Østersøen, som tidligere nævnt Paldiski-Kapellskär og Kiel-Ust-Luga. Derudover vil vi proaktivt forfølge konsoliderings- og ekspansionsmuligheder gennem aktivitets- og virksomhedskøb.

For at opsummere, kommer 2012 således til at handle om at skabe det bedst mulige resultat under de givne betingelser, at styrke DFDS' langsigtede konkurrenceevne og effektivitet gennem vores effektiviseringsstrategi, og forfølge de vækstmuligheder, der måtte opstå, således at DFDS fortsat kan fastholde en top placering i vores branche.

2011 har været endnu et begivenhedsrigt og spændende år i DFDS. Tak til alle aktionærer, kunder og medarbejdere for jeres bidrag til den stærke resultatudvikling.

Jeg giver herefter ordet til vores økonomidirektør Torben Carlsen.

Torben Carlsens beretning

Vi går herefter over til at behandle regnskabet for 2011 og resultatforventningen til 2012.

Indledningsvis vil jeg følge op på formandens omtale af DFDS' økonomiske mål, som vi udtrykker ved brug af nøgletallet "Afkast af investeret kapital", også kaldet ROIC, return on invested capital.

I 2011 udgjorde DFDS' investerede kapital i gennemsnit 10 milliarder og 42 millioner kroner. I årsrapporten er dette tal blandt andet oplyst på side 4, og længere nede på samme side fremgår et afkast af den investerede kapital på 8,6%. Dette afkast omfatter i 2011 en netto-indtægt fra særlige poster på 102 millioner, som altså ikke er en del af den ordinære løbende drift. Renset for særlige poster var afkastet 7,7% i 2011, hvilket kan sammenholdes med vores mål på 10%.

I forhold til 2011 skal vi således forbedre forrentningen med godt 2 procentpoint for at nå målet på 10%. På denne oversigt vises afkastet før særlige poster fordelt på forretningsområderne i Shipping Division og Logistics Division. Shipping Divisions forrentning var som helhed 8,9%, hvor enhederne Baltic Sea og Passenger gjorde det bedre end målet, og hvor North Seas forrentning var lavere end målet, mens forrentningen for Channel kun var 1,1%.

I Logistics Division oversteg Nordic Transport, European Contract og Nordic Contract målet for forrentning, mens forrentningen var lavere end målet i Continental Transport

og Intermodal. Som helhed var divisionens forrentning 11,2%, og dermed altså over målsætningen.

I 2012 vil særligt North Seas forrentning blive negativt påvirket af stigende efterspørgsel, øget konkurrence og tilgang af to ejede skibe til erstatning af to indchartrede skibe. De to første punkter svækker indtjeningen og det sidstnævnte punkt øger den kapital, der skal forrentes. På nuværende tidspunkt er der derfor særligt to områder, som har afgørende betydning for vores evne til at nå målet på 10%, og det er forretningsområderne North Sea og Channel. Tilsammen anvendes mere end 60% af Koncernens samlede investerede kapital i disse to områder.

For at forbedre North Seas forrentning arbejder vi med både effektivisering af driften og strukturelle tiltag. Sidstnævnte handler primært om ruterne mellem Kontinentet og Storbritannien, som er et meget stort marked, men desværre også et marked, der lider under overkapacitet.

På Channel var den lave forrentning i 2011 betinget af særdeles vanskelige markeds- og konkurrencevilkår, herunder et betydeligt prispres i fragtmarkedet afledt af SeaFrances kamp for at undgå en konkurs og Eurotunnels mål om en højere markedsandel. Hertil kom en højere bunkeromkostning. SeaFrance blev erklæret konkurs i januar 2012, og for at styrke vores markedsposition og opnå stordriftsfordele, åbnede vi en ny rute mellem Dover og Calais i februar 2012.

Vores forventning er, at en overgang til en markedssituation med to færgeoperatører, i stedet for tre, samt Eurotunnel, vil stabilisere markedet og bidrage til en

resultatforbedring for vores aktiviteter i Channel. Dog forventer vi ikke, at den nye rute vil bidrage positivt til resultatet i det første driftsår.

Alt i alt, er vi meget fokuserede på at nå målet om en forrentning på 10% for DFDS som helhed, og vi gør fremskridt, selv om 2012 bliver udfordrende.

Herefter går jeg videre med Regnskabet for 2011.

På skærmen har vi et uddrag af Koncernens resultatopgørelse. På generalforsamlingen er det principielt set regnskabet for moderselskabet, altså DFDS A/S, der skal behandles, men da en betydelig del af aktiviteterne ligger i datterselskaberne tager beretningen afsæt i Koncernens regnskab.

Koncernens omsætning steg med 18% til 11 milliarder og 624 millioner i 2011.

Hovedparten af stigningen skyldes helårseffekten af tilgangen af Norfolkline i juli 2010, som påvirkede omsætningsudviklingen i begge divisioner.

Shipping Divisions omsætning steg således med 13% til 7 milliarder og 798 millioner, hvor de væsentligste helårseffekter var relateret til omsætningsstigningen i enhederne Channel og North Sea. Lukningen af forretningsområdet Irish Sea reducerede på den anden side omsætningsstigningen. Forretningsområdet Baltic Sea var upåvirket af sammenlægningen med Norfolkline, men her steg omsætningen med 33% drevet af organisk vækst fra højere fragtvolumen samt øgede indtægter fra oliepristillæg og prisstigninger.

Logistics Divisions omsætning steg med 29% til 4 milliarder og 330 millioner hovedsageligt drevet af helårseffekten af tilgangen af Norfolkline.

Driftsresultatet før afskrivninger – EBITDA - og særlige poster steg med 17% til 1 milliard og 495 millioner på baggrund af fremgang i begge divisioner, herunder helårseffekter fra tilgangen af Norfolkline.

Shipping Divisions EBITDA steg med 16% til 1 milliard og 416 millioner på baggrund af fremgang i alle forretningsområder med undtagelse af Channel. North Seas resultatfremgang var drevet af synergier fra konsolideringen af ruter og havneterminaler samt højere rateniveauer, mens Baltic Seas resultatfremgang primært var drevet af højere fragtmængder. Resultatet blev forbedret af lukningen af Irish Sea, mens Channels resultat blev forringet som følge af de ekstraordinært vanskelige konkurrenceforhold omtalt tidligere. Passengers resultat blev fastholdt på niveau med 2010 på trods af en stigning i bunkeromkostninger.

Logistics Divisions EBITDA steg med 131% til 171 millioner på baggrund af fremgang i alle forretningsområder. I forretningsområderne Nordic Transport og Continental Transport blev resultaterne forbedret drevet af synergier og mere fokus på rentabilitet frem for volumen. European Contracts resultat blev forbedret gennem effektivisering af driften og ligeledes større fokus på rentabiliteten af kontrakter. Intermodals resultat steg på baggrund af primært mere effektiv drift, herunder fremgang for jernbaneaktiviteterne, og i Nordic Contract førte øgede papirmængder til en forbedring af resultatet.

Ikke-fordelte poster udgjorde en omkostning på 91 millioner, hvilket var en stigning på 69 millioner, hvoraf 25 millioner kan henføres til effekten af overførelsen af indtægten fra et udchartret passagerskib til Shipping Division fra Ikke-fordelte poster pr. 1. januar 2011. Herudover skyldes afvigelsen engangsomkostninger til tab på tilgodehavender og

forsikringstilgodehavender samt personale- og projektomkostninger.

Ligesom sidste år indeholder regnskabet en række særlige poster. De særlige poster udgjorde i 2011 en netto-indtægt på 91 millioner.

De særlige poster afspejler blandt andet integrationen af Norfolkline og de omstruktureringer, der er gennemført. Integrationsomkostninger vedrørende Norfolkline udgjorde således 72 millioner, mens avancer knyttet til omstruktureringer udgjorde 48 millioner fra salget af en overskydende havneterminal i Maasvlakte, Rotterdam, og 17 millioner fra salget af et ro-pax-skib afledt af lukningen af forretningsområdet Irish Sea.

Derudover medførte salget af DFDS Canal Tours en avance på 83 millioner, salget af en kontorbygning i Litauen gav en avance på 23 millioner, og lavere end oprindeligt skønnede omkostninger knyttet til branden på et ro-pax-skib i 2010 medførte en positiv regulering på 17 millioner. Den sidste særlige post er en nedskrivning af DFDS'ejerandel af DailyFresh Logistics med 25 millioner som følge af forringet indtjening i dette selskab, der ejes af 33% af DFDS.

Driftsresultatet – EBIT - efter særlige poster blev herefter 925 millioner, en stigning på 36%.

Netto-omkostningen til finansiering blev øget med 36% til 183 millioner udelukkende som følge af en nedgang i indtægten fra netto-valutakursreguleringer, idet selve netto-renteudgifterne blev reduceret med 21% til 129 millioner. Det skete på baggrund af en reduktion i den gennemsnitlige netto-rentebærende gæld.

I 2011 udgjorde netto-valutakursreguleringer en udgift på 7 millioner i mod en indtægt på 61 millioner i 2010. Det gav en samlet negativ afvigelse på 68 millioner i 2011.

Hermed er vi fremme ved et resultat før skat på 742 millioner og efter skat af årets resultat på 7 millioner blev årets resultat for 2011 735 millioner mod et resultat på 522 millioner i 2010.

Det var årets resultatopgørelse og herefter vil jeg kort gennemgå de vigtigste forhold omkring investeringer, pengestrøm og balancen.

Netto-investeringerne udgjorde i 2011 en indtægt på 219 millioner som følge af indtægter fra salg af aktiver og virksomheder samt udbetalingen af forsikringserstatning for skibet der brændte i 2010. Disse poster er vist på skærmen.

Selve brutto-investeringerne i aktiver udgjorde 804 millioner, hvoraf betalinger vedrørende bygningen af to nye fragtskibe udgjorde 376 millioner. Herudover investeredes 209 millioner i skibe i forbindelse med vedligeholdelse og dokninger, herunder montering af brændstofbesparende nye propeller på flere skibe. De øvrige investeringer omfattede lastbærende materiel, udvidelse af den fortsættende havneterminal i Rotterdam, IT og andet.

Med hensyn til balancen blev de samlede aktiver reduceret med 8% til 12 milliarder og 795 millioner svarende til en slankning af balancen med lige over en milliard kroner. Vi har nedbragt de langfristede aktiver, fordi afskrivninger samt salg af aktiver og virksomheder oversteg tilgangen af de brutto-investeringer, jeg lige har omtalt.

Derudover har vi nedbragt gæld med likviditet frigjort fra forsikringserstatningen og andre

poster.

Således har vi nedbragt de rentebærende gældsforpligtelser med 28% til 3 milliarder og 582 millioner ved udgangen af 2011 svarende til en reduktion på 1 milliard og 380 millioner.

DFDS står nu finansielt meget stærkt, idet den netto-rentebærende gæld er nedbragt til 2 milliarder og 555 millioner, hvilket svarer til 1,7 gange driftsresultatet – EBITDA.

For at runde balancen af, kan jeg oplyse, at DFDS' egenkapital udgjorde 6 milliarder og 964 millioner ultimo 2011. Det svarer til en egenkapitalandel på 54%, en stigning fra 46% i 2010.

På skærmen har vi en graf, der viser årets pengestrømme og bevægelsen i beholdningen af likvide midler. Vi startede 2011 med likvide midler på 1 milliard og 84 millioner, driften genererede en positiv pengestrøm på 1 milliard og 419 millioner, og med en positiv pengestrøm på 219 millioner fra investeringer blev den frie pengestrøm fra driften 1 milliard og 638 millioner.

Denne betydelige positive frie pengestrøm er så anvendt til nedbringelse af kort og lang gæld med netto 1 milliard og 457 millioner og betaling af en netto-omkostning til finansiering på 174 millioner samt betaling af udbytte med 117 millioner. Dermed ender vi året med likvide beholdninger på 931 millioner.

Det var regnskabsberetningen.

DFDS-aktien

På trods af det gode resultat i 2011 faldt DFDS-aktiens kurs i 2011, ligesom hele aktiemarkedet faldt i 2011. DFDS-aktiens kurs var 355 ved udgangen af 2011, hvilket var en nedgang på 15% i forhold til 2010. Til sammenligning faldt et indeks bestående af sammenlignelige virksomheder med 16% i 2011, og NASDAQ OMX Københavns totalindeks faldt med 18%. Hvis det er en trøst, gjorde DFDS-aktien det altså bedre end både sammenlignelige virksomheder og markedet som helhed.

Som et kuriosum kan det nævnes, at DFDS-aktien faktisk var den bedste shipping-aktie på det danske aktiemarked i 2011, det vil sige, den shipping-aktie der faldt mindst.

Resultatforventning

Det sidste punkt i min beretning er forventningerne til 2012. For de fleste af DFDS' aktiviteter forventes uændret eller forbedret indtjening i 2012.

Shipping Division forventer - på trods af en stigende oliepris - uændret indtjening i tre af fire forretningsområder (Baltic Sea, Channel og Passenger), mens forretningsområdet North Sea påvirkes negativt af øget konkurrence. Der er, som omtalt i Niels Smedegaards beretning, iværksat en række tiltag for at imødegå den øgede konkurrence og vanskelige markedsforhold i øvrigt.

Logistics Division forventer som helhed at opnå en resultatforbedring i 2012.

I 2012 forventes fragttaktiviteterne i lighed med 2011 at udgøre omkring 80% af DFDS' omsætning. Væksten i fragtmarkedet forventes at blive højest i Østersøområdet, omkring 2-4%, og lavest på Nordsøen, hvor vigende mængder forventes. Væksten på

passagermarkedet forventes at følge et tilsvarende mønster.

På denne baggrund forventes følgende i 2012:

- Omsætningen forventes at blive på niveau med 2011, idet tilgangen af Dover-Calais-ruten opvejer lavere omsætning på Nordsøen som følge af dels den øgede konkurrence, dels forventningen om lavere mængder på Nordsøen
- EBITDA før særlige poster forventes at blive mellem 1,3 og 1,35 milliarder
- og EBIT før særlige poster forventes at blive mellem 600 og 650 millioner
- Det giver et resultat før særlige poster og skat på mellem 450 og 500 millioner
- I 2012 forventes som udgangspunkt ingen særlige poster
- På investeringssiden er der planlagt investeringer på i alt 650 millioner, hvoraf de sidste betalinger for to nybyggede ro-ro-fragtskibe udgør omkring 450 millioner

Disse forventninger er afgivet med forbehold for dels eventuelle markante ændringer i EURO-samarbejdet, dels markante stigninger i olieprisen og/eller valutakursændringer.

Det var beretningen om regnskabet for 2011, og jeg giver herefter ordet til dirigenten.