



Velkommen til Generalforsamling 2016/17

13. december 2017

Tivoli Hotel & Congress Center

Dagsorden

- 1. Ledelsens beretning**
- 2. Årsrapport og koncernregnskab**
- 3. Anvendelse af årets overskud**
4. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2017/18
5. Valg af formand for bestyrelsen
6. Valg af næstformand for bestyrelsen
7. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
8. Valg af revision
9. Forslag fra bestyrelsen
- 10. Bemyndigelse til dirigent**

Ledelsens beretning
v. bestyrelsesformand Jens Bager



Højdepunkter i 2016/17

- Stabil vækst i kerneforretningen
- Markant højere salg af engangs-skoper
- Øget indtjening og frie pengestrømme
- Lanceret to produkter i Visualisation
 - Ambu® aScope™ 4 Broncho
 - VivaSight integreret i aScope-platformen



Strategi og resultater

- 2017-strategi afsluttet med succes
- Et stærkt fundament er skabt
- Big Five-strategi og ambitiøse mål for 2020
- Køb af Invendo Medical GmbH – en platform for fremtidig vækst



Ledelsens beretning
v. adm. direktør Lars Marcher



Klar til at følge en drøm



Klar til at følge en drøm

100 millioner patienter



Positiv
indvirkning
på flere liv

Bedre
sundheds-
økonomi

Engangs-
visualiserings-
udstyr til nye
brugsområder

Større
beslutnings-
kraft til
patienter

300 millioner patienter



CLIMBING
2017 
NEW HEIGHTS

Optimeret
forsynings-
kæde

CLIMBING
2017 
NEW HEIGHTS

Fra Mid
Cap til
Large Cap

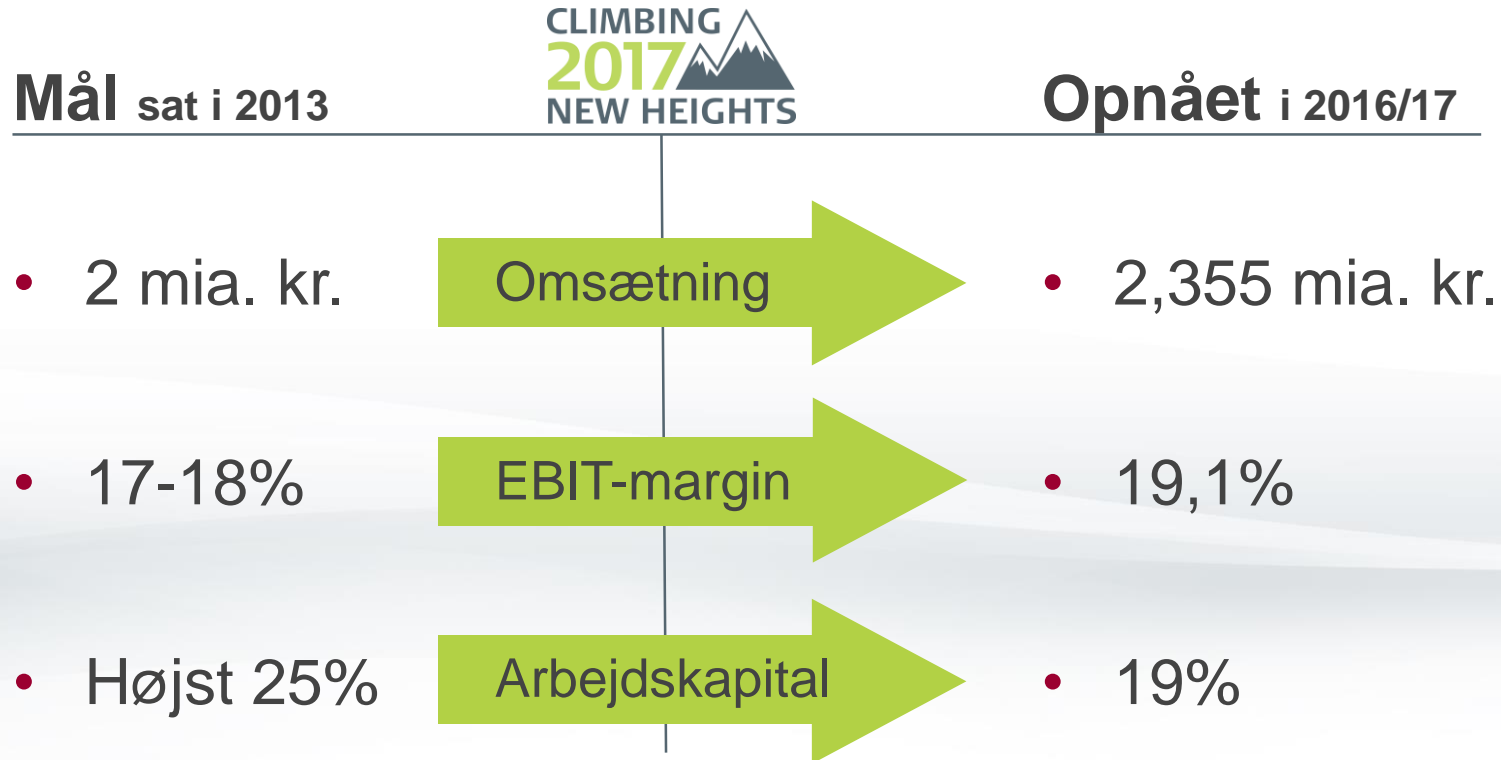
Udbygget
fabrik i
Malaysia

Tre
opkøb og
nye partner-
skaber

Fem
produkt-
lanceringer

26% flere
med-
arbejdere

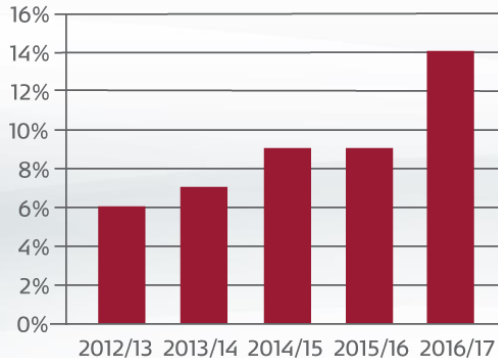
Finansielle mål indfriet



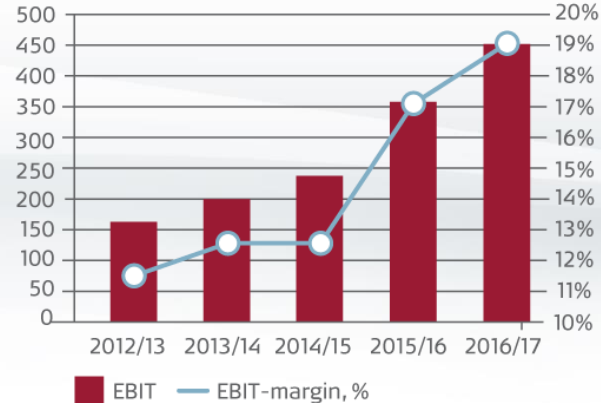
Stærke finansielle resultater

- Årlig vækst øget fra 6% til 14%
- EBIT-margin er øget fra 11,6% til 19,1%
- Arbejdskapital i forhold til omsætning er reduceret fra 28% til 19%
- Bruttomarginal er øget med 5%-point

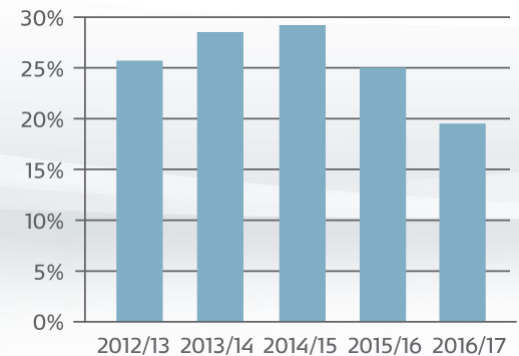
Vækst



EBIT og EBIT-margin



Arbejdskapital i forhold til omsætning



Vækst og indtjening

Mio. kr.

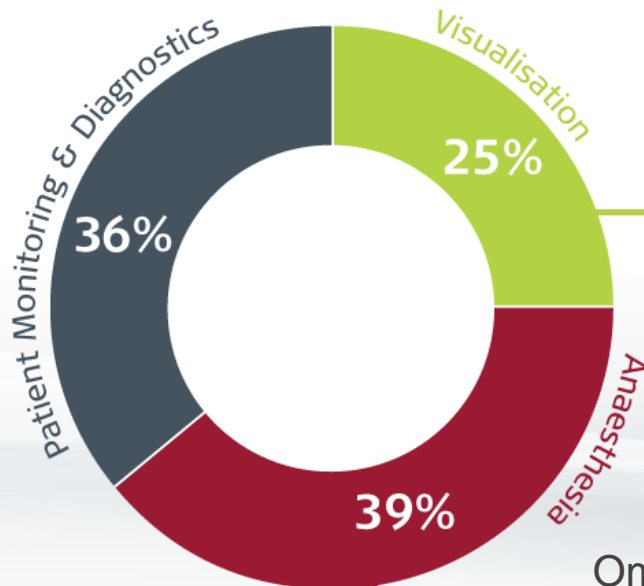
Omsætning	2.355	+ 14%
Bruttomargin	56,5%	+ 2,6%-point
Omkostninger	-881	+ 14,7%
Omkostningsprocent	37%	+ 0
EBIT	450	+ 26%
EBIT-margin	19,1%	+ 2%-point
Finansielle poster, netto	-57	- 57%
Årets resultat	301	+ 20%

- 14% vækst
- 2,6% forbedring af bruttomargin
- Fortsatte investeringer og dermed uændret omkostnings-procent
- Styrket indtjening
- Nettoresultat på 301 mio. kr., – en forbedring på 20%

Forretningsområder

Patient Monitoring & Diagnostics

Omsætning **835 mio. kr.**
3% vækst



Visualisation
Omsætning **597 mio. kr.**
63% vækst

Anaesthesia
Omsætning **923 mio. kr.**
3% vækst

Markeder

Nordamerika

Omsætning **1.106** mio. kr.

Vækst **12%**

47%

af årets omsætning

Europa

Omsætning **962** mio. kr.

Vækst **13%**

41%

af årets omsætning

Resten af verden

Omsætning **287** mio. kr.

Vækst **24%**

12%

af årets omsætning

Finansielle højdepunkter 2016/17

Gæld og arbejdskapital ved udgangen af september 2017

Mio. kr.

Frie pengestrømme før opkøb	321	+ 13%
Balance:		
Aktiver i alt	2.500	+ 6%
Netto rentebærende gæld	767	- 20%
Nøgletal:		
Arbejdskapital	19%	- 6%-point
Afkastningsgrad (ROIC)	22%	+ 3%-point
Egenkapitalandel	51%	+ 9%-point
NIBD/EBITDA (gearing)	1,4	- 0,7

- Frie pengestrømme før opkøb øget med 13%
- Arbejdskapital forbedret med 6%-point til 19%
- Afkastningsgrad øget med 3%-point til 22%
- Netto rentebærende gæld i forhold til driftsindtjening reduceret til 1,4 mod 2,1 sidste år

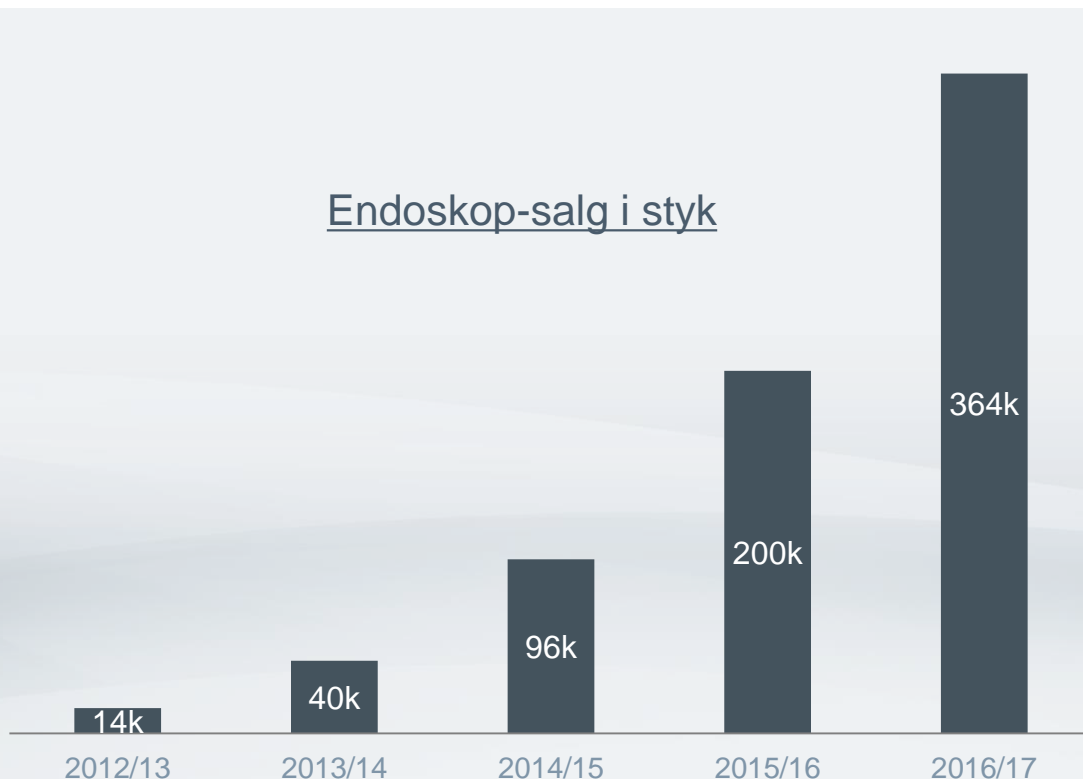
Ambu® aScope™

Engangs-endoskop til luftveje



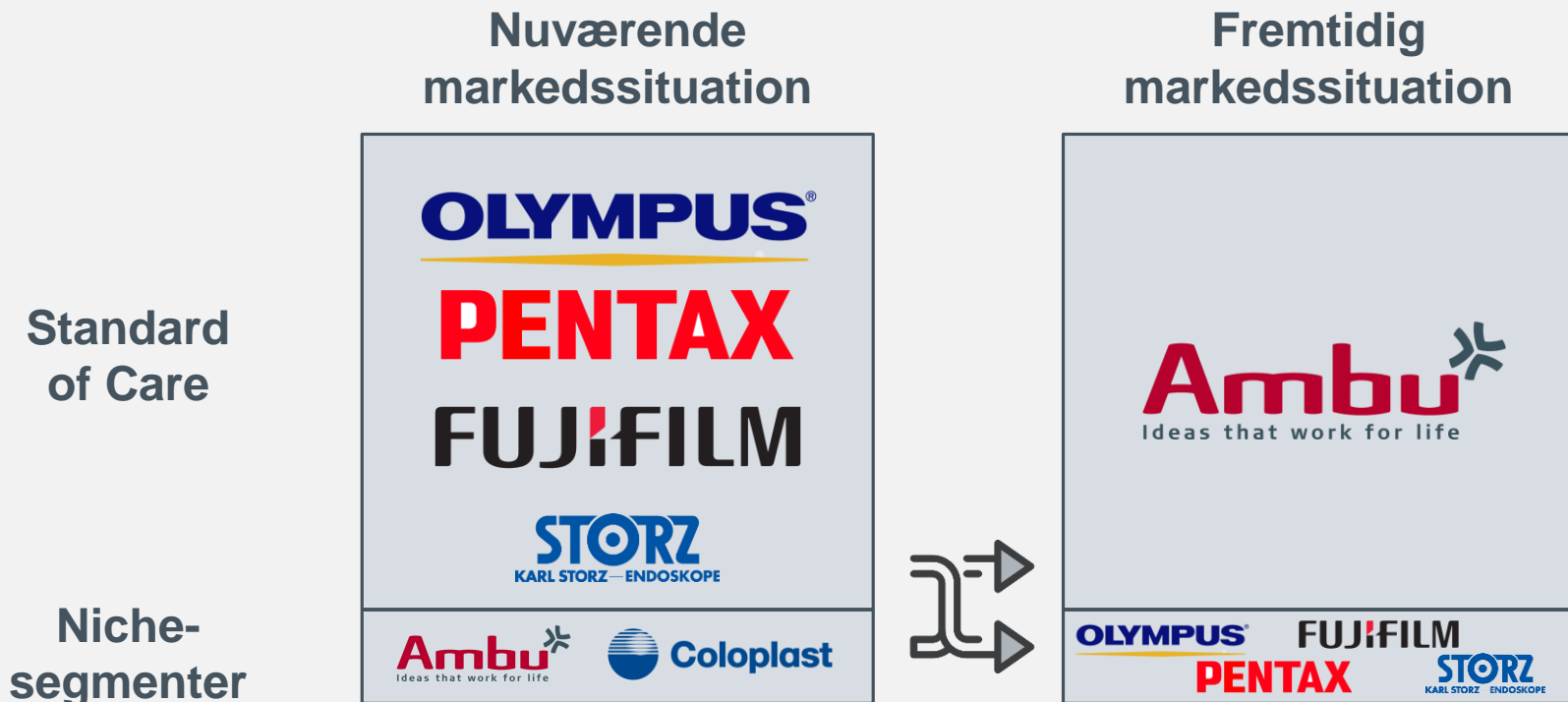
82% højere salg af endoskoper

Endoskop-salg i styk



- 364.000 styk solgt i år
- Produktionskapacitet udvides fra januar 2018
- Nuværende årlig produktionskapacitet er 450.000 styk
- Fremtidig kapacitet er 4.000.000 styk

Vores vision er at transformere endoskopi- markedet fra genbrugs- til engangs-udstyr



Køb af

Invendo Medical

Ambu går ind i området
for gastro-endoskopi

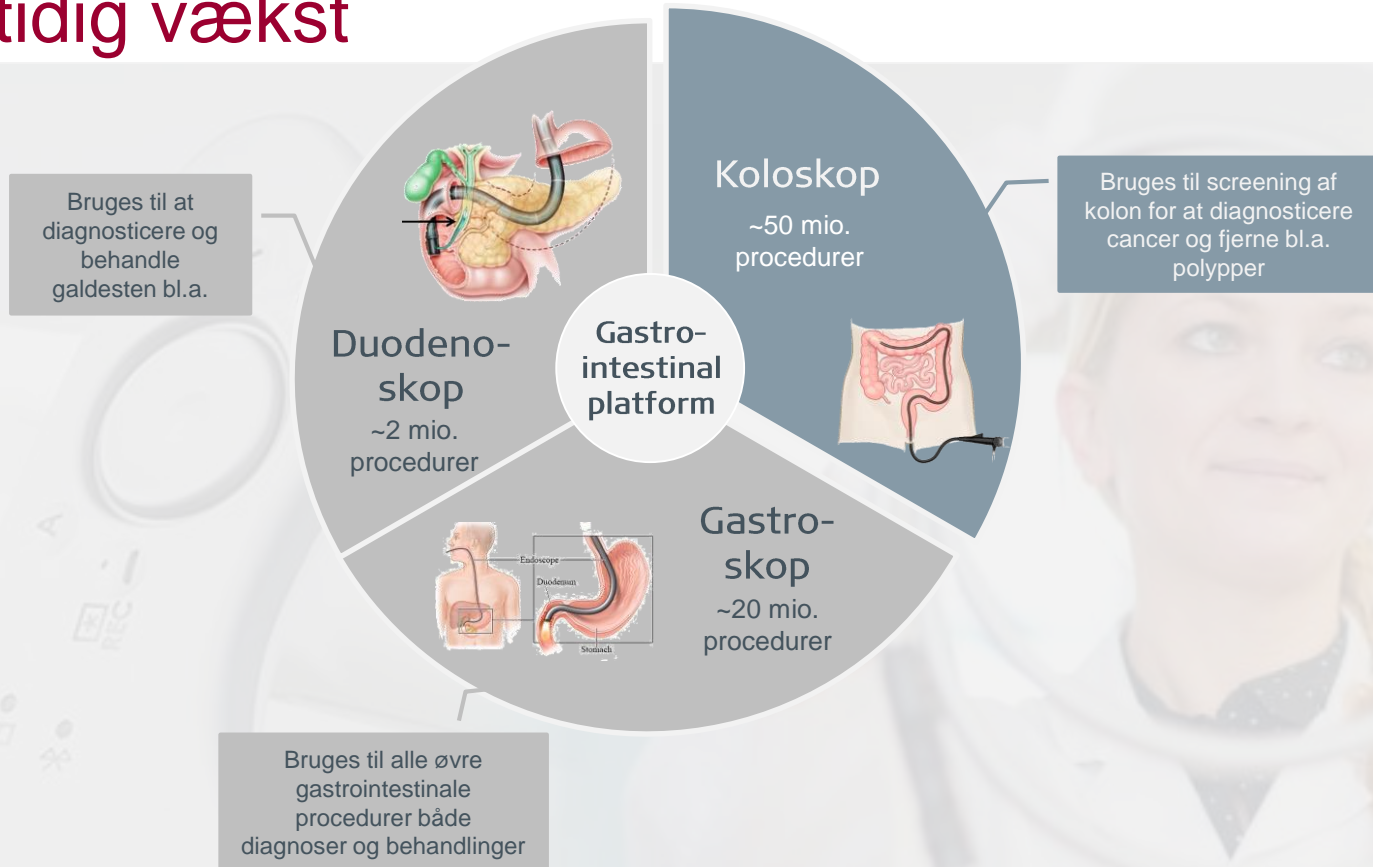
Køb af Invendo og
kapitaludvidelse på 3%

Justeret gearing pr.
30/9-2017 på 1,7

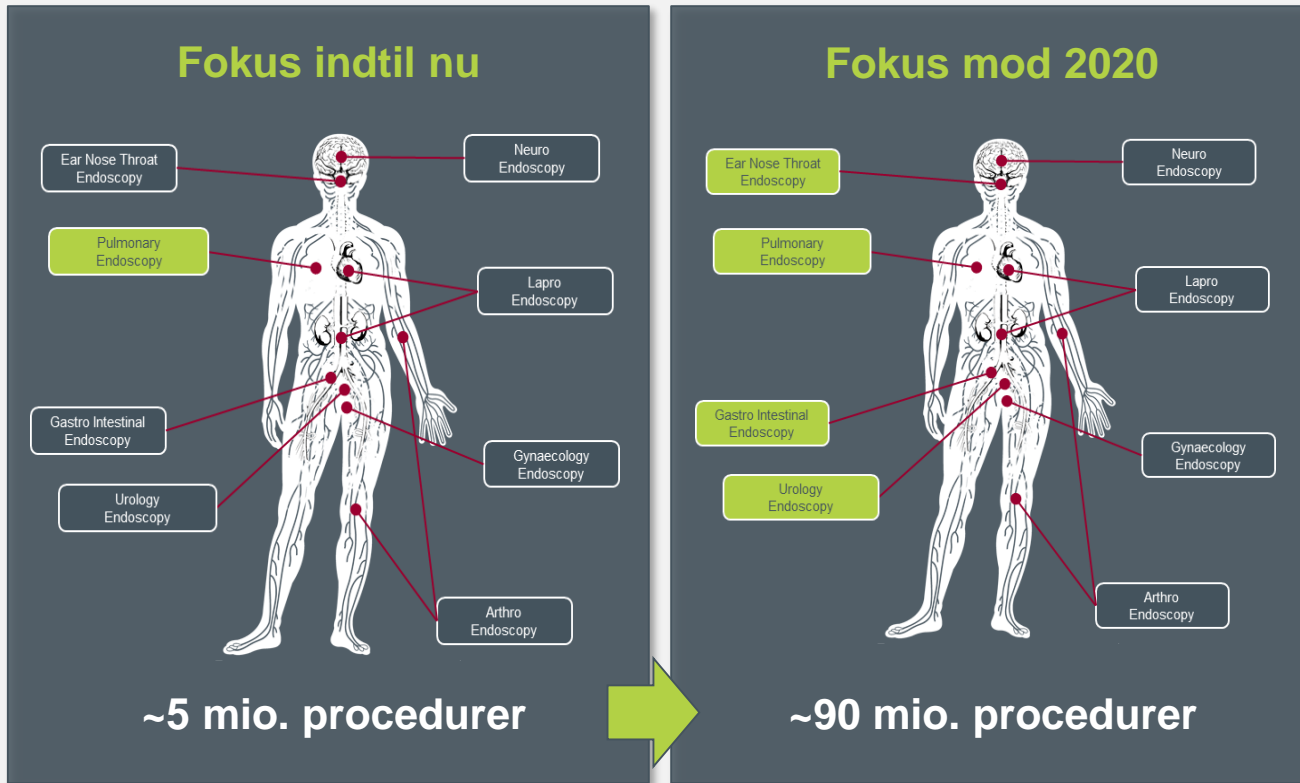
Købesum

- 855 mio. kr. (115 mio. euro) kontant
- Yderligere op til 818 mio. kr. (110 mio. euro) i betingede betalinger over fire år

Invendo er en teknologisk platform for fremtidig vækst



Fra pulmonal endoskopi til komplet portefølje af skoper



20-dobling af potentialet i Visualisation

I dag
Ambu adresserer
luftvejsprocedurer

**~5 mio.
proce-
durer**

2020

Ambu er relevant for mere end
halvdelen af endoskopi-
procedurerne

**~90 mio.
procedurer**

BIG FIVE

2020



Vi er på vej ud i ukendt terræn

- Vi skal afsøge **nye potentialer**
- Vi må **tilpasse os** nye omgivelser
- **Konkurrenterne** er enten gigantiske eller bittesmå

Ny, ambitiøs strategi: Big Five 2020



Strategisk fokus

Go for big potentials in Visualisation

Build on Core

Business Boosters

Enhance organisation

x3 efficiency

Finansielle mål for 2020

Omsætning

5 mia. kr.

Indtjening

+5 %-point på EBIT-margin



Ambu
Ideas that work for life

Værdier

A B C



Ambu
1937-2017



Passion



Entreprenørskab



Evne til at eksekvere

Anvendelse af årets overskud
v. bestyrelsesformand Jens Bager



Anvendelse af årets overskud

- Årets overskud for koncernen er 301 mio. kr. (250 mio. kr.)
- Forslag til udbytte:
 - 1,85 kr. per aktie (1,55 kr.) eller 92 mio. kr. (75 mio. kr.) svarende til 31% af årets overskud
 - Udbytteprocent er øget til 31% mod 30% i 2015/16 som følge af kapitalforhøjelsen på 3%
- Resten foreslås overført til reserverne
- Udbyttet vil være til rådighed for aktionærene inden for 2-3 bankdage



Aktien

- Aktiekurs steget med 37% – markedsværdi på 23,7 mia. kr. (pr. 30/9 2017)
- Herudover udbytte på 1,55 kr. per aktie (december 2016)
- God likviditet – der er omsat 15,8 (12,6) millioner B-aktier i 2016/17
- 2.200 nye aktionærer i 2016/17 og Ambu har nu 8.600 aktionærer



Forventninger til 2017/18

Organisk vækst
Lokal valuta



EBIT-margin
Danske kroner



Frie pengestrømme
Danske kroner



Afrunding af beretning



Dagsorden

1. Ledelsens beretning
2. Årsrapport og koncernregnskab
3. Anvendelse af årets overskud
4. **Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2017/18**
5. Valg af formand for bestyrelsen
6. Valg af næstformand for bestyrelsen
7. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
8. Valg af revision
9. Forslag fra bestyrelsen
10. Bemyndigelse til dirigent

Bestyrelsens arbejde

- Mødefrekvens i 2016/17
 - 7 bestyrelsesmøder
 - 5 møder revisionsudvalget
 - 3 møder i vederlagsudvalget
 - 1 møde i nomineringsudvalget



Efterlevelse af anbefalingerne for god selskabsledelse

- Ambu har forholdt sig til anbefalingerne for god selskabsledelse
- Ambu har fra i år valgt at evaluere arbejdet i bestyrelsen og direktionen årligt, hvor Ambu tidligere har gjort dette hvert andet år
- Ambu følger dermed alle anbefalingerne for god selskabsledelse

Bestyrelsens aflønning

- Samlet honorar til bestyrelsen for 2017/18 foreslås ændret i forhold til 2016/17 med 32% til i alt 4.300.000 kr.
-
- Basisvederlag: 225.000 kr. → 300.000 kr.
 - Formand modtager 3 x basisvederlag
 - Næstformand modtager 2 x basisvederlag
 - Tillæg til udvalgsformænd: 125.000 kr. → 150.000 kr.
 - Tillæg til udvalgsmedlemmer: 75.000 kr. → 100.000 kr.
 - Nomineringsudvalget honoreres ikke særskilt



Dagsorden

1. Ledelsens beretning
2. Årsrapport og koncernregnskab
3. Anvendelse af årets overskud
4. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2017/18
- 5. Valg af formand for bestyrelsen**
6. Valg af næstformand for bestyrelsen
7. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
8. Valg af revision
9. Forslag fra bestyrelsen
10. Bemyndigelse til dirigent

Valg af formand til bestyrelsen

- Bestyrelsen foreslår genvalg af nuværende bestyrelsesformand Jens Bager

Oplysninger om Jens Bager og hans ledelsehverv fremgår af årsrapporten (side 27)



Dagsorden

1. Ledelsens beretning
2. Årsrapport og koncernregnskab
3. Anvendelse af årets overskud
4. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2017/18
5. Valg af formand for bestyrelsen
6. **Valg af næstformand for bestyrelsen**
7. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
8. Valg af revision
9. Forslag fra bestyrelsen
10. Bemyndigelse til dirigent

Valg af næstformand til bestyrelsen

- Bestyrelsen foreslår genvalg af nuværende næstformand Mikael Worning

Oplysninger om Mikael Worning og hans ledelseshverv fremgår af årsrapporten (side 27)



Dagsorden

1. Ledelsens beretning
2. Årsrapport og koncernregnskab
3. Anvendelse af årets overskud
4. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2017/18
5. Valg af formand for bestyrelsen
6. Valg af næstformand for bestyrelsen
- 7. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen**
8. Valg af revision
9. Forslag fra bestyrelsen
10. Bemyndigelse til dirigent

Genvalg af medlemmer til bestyrelsen

- Bestyrelsen foreslår genvalg af
 - Oliver Johansen
 - Allan Søgaard Larsen
 - Christian Sagild
 - Henrik Ehlers Wulff



Oplysninger om de genopstillede kandidater og deres ledelseshverv fremgår af årsrapporten (side 27)

Tillykke til medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer



Thomas Lykke Henriksen
Senior HR Partner
& HRIS Manager

Nyvalgt



Jakob Koch
IP Manager

Nyvalgt



Jakob Bønnelykke Kristensen
Director, Innovation Project
Management

Genvalgt

Bestyrelsen



Jens Bager



Mikael Worning



Allan Søgaard
Larsen



Christian Sagild



Henrik Ehlers
Wulff



Oliver Johansen



Thomas Lykke
Henriksen



Jakob Bønnelykke
Kristensen



Jakob Koch

Dagsorden

1. Ledelsens beretning
2. Årsrapport og koncernregnskab
3. Anvendelse af årets overskud
4. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2017/18
5. Valg af formand for bestyrelsen
6. Valg af næstformand for bestyrelsen
7. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
8. **Valg af revision**
9. Forslag fra bestyrelsen
10. Bemyndigelse til dirigent

Valg af revision

- Bestyrelsen foreslår valg af EY (Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab) som selskabets nye revisor baseret på Revisionsudvalgets indstilling
- Der har været gennemført en udbudsproces hvor hele Revisionsudvalget har deltaget

EY core team



Søren Skov Larsen
Partner



Henrik Pedersen
Engagement Partner



Dagsorden

1. Ledelsens beretning
2. Årsrapport og koncernregnskab
3. Anvendelse af årets overskud
4. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2017/18
5. Valg af formand for bestyrelsen
6. Valg af næstformand for bestyrelsen
7. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
8. Valg af revision
9. **Forslag fra bestyrelsen**
10. Bemyndigelse til dirigent

Opdatering af de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning af bestyrelse og direktion

- De nuværende retningslinjer er grundlæggende uændrede siden 2012
- Aflønningen af bestyrelsen vil fortsat være et fast honorar og uden mulighed for incitamentsaflønning
- Ændringerne til strukturen for direktionens aflønning er begrundet i et ønske om at bringe denne på linje med sammenlignelige virksomheder

Opdatering af de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning af bestyrelse og direktion

- Direktionens optjening af bonus og aktieoptioner vil fortsat være afhængig af opnåelsen af finansielle mål
- 50% af det maksimale kan optjenes, såfremt Ambu møder den finansielle udmelding for året
- Op til 100% af det maksimale kan optjenes, såfremt Ambu opnår væsentlig bedre resultater end den finansielle udmelding

Forslag fra bestyrelsen – 9.1 – fortsat

Direktionens ordinære vederlag

- Rammen for direktionens maksimale kontante bonus foreslås reduceret fra hidtil maksimalt 9 måneders gage til nu maksimalt 5 måneders gage
- Rammen for direktionens aktieoptioner foreslås øget fra hidtil 4 måneders gage til nu maksimalt 12 måneders gage opgjort efter Black & Scholes
- Er de opnåede resultater lavere end den finansielle udmelding, reduceres optjeningen eller bortfalder

Direktionens ekstraordinære vederlag knyttet til Big Five-strategien

- Der foreslås etableret et særligt aktieoptionsprogram til direktionen – øremærket Big Five-strategien frem mod 2020
- Såfremt de organiske finansielle mål for Big Five nås i regnskabsåret 2019/20, vil direktionen optjene 1½ års gage i aktieoptioner
- Såfremt de organiske finansielle mål for Big Five i regnskabsåret 2019/20 overgås, har direktionen mulighed for at optjene op til 3 års gage i aktieoptioner
- Antal aktieoptioner opgøres efter Black & Scholes

Forslag fra bestyrelsen – 9.2

Ændring af aktiestykstørrelsen

Ændring af stykstørrelse

- Stykstørrelsen på selskabets aktier foreslås ændres i forholdet 1:5 således, at en aktie á nominelt 2,50 kr. opdeles i fem aktier á nominelt 0,50 kr



Hvorfor?

- Formålet med et aktiesplit er at øge likviditeten i aktien og skabe grundlag for en mere præcis værdisætning

Hvornår?

- Aktiesplittet er planlagt til at træde i kraft pr. 3. januar 2018

Vedtægtsændringer

- Konsekvensændringer af vedtægternes §§ 4, 6, 9c, 9d og 15

Fornyelse af bestyrelsens bemyndigelse til at udvide B-aktiekapitalen

Bemyndigelsens maksimale forhøjelsesbeløb

- Nominelt 12.176.980 kr. B-aktiekapital
- Forhøjelsesbeløbet svarer til 9,75 % af den samlede aktiekapital

Bemyndigelsens udløb

- 12. december 2022

% af samlet aktiekapital

- Bemyndigelsen udgør 9,75 % af den samlede aktiekapital som følge af kapitalforhøjelser i tiden mellem indkaldelsen og generalforsamlingen

Vedtægtsændringer

- Vedtægternes § 9e (bestyrelsens nuværende bemyndigelse) ændres
 - Ændringerne er alene udtryk for (i) konsekvensændringer som følge af det foreslåede kapitalforhøjelsesbeløb og bemyndigelsens udløb samt (ii) redaktionelle ændringer
-

Forslag fra bestyrelsen – 9.4

Fjernelse af aldersgrænsen for bestyrelsesmedlemmer

Ændringsforslaget

- Aldersgrænsen for bestyrelsesmedlemmer i vedtægternes § 17, stk. 2 fjernes
- Fremover vil der ikke gælde aldersbegrænsninger for bestyrelsesmedlemmer

Hvorfor?

- Alder alene bør ikke være en kvalifikation eller diskvalifikation af et bestyrelsesmedlem
- Forslaget stemmer overens med forslaget til reviderede anbefalinger for selskabsledelse

Vedtægtsændringer

- Vedtægternes § 17, stk. 2 ændres, da følgende udgår:
"Aldersgrænsen for nyvalg skal være 65 år og for genvalg 70 år."

Ændring af adgangskrav for deltagelse på generalforsamlinger

Ændringsforslaget

- Vedtægternes bestemmelser om adgangskort udgår
- Ændringerne afskærer ikke fremtidig brug af adgangskort

Hvorfor?

- Ensretning af vedtægterne med selskabsloven
- Forøgelse af vedtægternes fleksibilitet

Vedtægtsændringer

- ”løst adgangskort” erstattes med ”anmeldt deltagelse” i vedtægternes § 11, stk. 3, 1. pkt.
 - Den anden sætning i vedtægternes § 11, stk. 3 udgår
 - ”forevisning af adgangskort” erstattes med ”anmeldt deltagelse” i vedtægternes § 11, stk. 4
-

Dagsorden

1. Ledelsens beretning
2. Årsrapport og koncernregnskab
3. Anvendelse af årets overskud
4. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2016/17
5. Forslag fra bestyrelsen
 1. Registrering af A-aktierne i VP Securities og annullering af A-aktiebrev
6. Valg af formand for bestyrelsen
7. Valg af næstformand for bestyrelsen
8. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
9. Valg af revision
- 10. Bemyndigelse til dirigent**

Bemyndigelse til dirigent

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen bemyndiger dirigenten til med substitutionsret at anmelde det vedtagne og foretage de ændringer heri, som Erhvervsstyrelsen eller andre myndigheder måtte kræve eller henstille foretaget som betingelse for registrering eller godkendelse, samt løbende at foretage og anmelde sproglige og andre tilretninger uden indholdsmæssig betydning i selskabets vedtægter.



Ambu 
Ideas that work for life