

## **BERETNING**

Vi er ikke helt tro mod sædvanen, idet vi denne gang afvikler vores generalforsamling i Struer Hallerne og ikke på gymnasiet. Dette er en lille forandring, som forhåbentlig ikke får den store indflydelse på afviklingen af dagens program. Jeg vil senere berette om større forandringer. Som tidligere år vil jeg forelægge bestyrelsens beretning, hvorefter administrerende direktør Torben Ballegaard Sørensen vil gennemgå regnskabet – og som sædvanlig vil tallene blive krydret med et par farverige historier om vores nye produkter.

Regnskabsåret 2004/2005 blev atter et år, hvor koncernen har vist vækst. Og det er vi utroligt tilfredse med. Sidste år udtrykte jeg et meget bestemt ønske om, at Bang & Olufsen skulle vise vækst i salget. Nu går alle ønsker ikke i opfyldelse – vi havde et svært efterår, hvor et par måneder kun gav modgang.

Men takket være de målrettede projekthold i både vores udviklingsafdeling og i produktion afleveredes et par altafgørende nye fladskærmsprodukter i november og december. Det tændte vores forhandlere og kunder på en sådan måde, at forårets salg udviklede sig glædeligt positivt.

For tre år siden udgjorde salget af billedrørsprodukter ca. 1,3 milliarder danske kroner. I det netop afsluttede år solgte vi for mindre end 400 millioner kroner billedrørsprodukter, men til gengæld for næsten 1 milliard kroners fladskærmsprodukter. Det er den største omlægning i vores produktportefølje i de seneste 20 år og den største forandring i elektronik-industrien i nyere tid. Forandringen er blevet håndteret uden tab af lønsomhed. Det er flot.

Forandringen er med til at understrege, at Bang & Olufsen er og bliver en produktrevet virksomhed. Lanceringen af BeoVision 7 havde en altafgørende betydning for salget i anden halvdel af året. Og produktet har endnu engang vist, at Bang & Olufsen kan distancere sig fra de øvrige audio/video producenter i branchen.

Vi står i dag med den bedste produktportefølje i mange år. Den bør give os et godt afsæt i det nye år.

En anden forandring, som jeg personligt er glad for, er, at vi opnåede et regnskabsmæssigt nulresultat i USA. På generalforsamlingen for tre år siden var jeg så letsindig at love, at vi kun ville have yderligere to år med underskud i USA. Vores amerikanske ledelse har målrettet løst en svær opgave og afleverer i år et regnskab i balance. Også her kan vi takke en god ledelsesindsats for, at det lykkedes. Vi sagde dengang, at USA var et alt for vigtigt langsigtet marked for os til at opgive det. Vi er nu igen på et niveau, hvor vi kan kigge fremad. Og det gør vi – der investeres i øjeblikket et trecifret millionbeløb i et globalt TV-chassis.

Et chassis er motoren i vores fjernsyn. Det nye chassis – BeoSystem 3 – skal sætte os i stand til at udvide vores TV-portefølje i USA og for første gang bringe Bang & Olufsen i stand til at sælge TV i Japan. Dette vil være et historisk øjeblik – som vi kommer til at opleve til foråret. Udover at være globalt vil det nye chassis også give vore produkter en ny og enestående billedkvalitet.

I samme boldgade som USA skal nævnes Medicom. Efter to svære år giver denne virksomhed atter overskud. Der er igen overskud på driften, og fjerde kvartal bød på en ekstraordinær stor engangsbetaling. Problemet med engangsbetalinger er, at de ikke kommer igen. Så vi kan ikke forvente samme høje indtjeningsniveau i det nye år. Men forandringen fra minus til plus forventer vi er blivende.

Tilsvarende forventes, at den begyndende positive udvikling i ICEpower også varer ved.

## **Bang & Olufsen a/s**

### **Bestyrelsesformandens mundtlige beretning til generalforsamlingen 28. september 2005**

*N.B. I tilfælde af uoverensstemmelse mellem det talte og det skrevne ord, gælder det talte ord til hver en tid.*

Vores produktion står også i forandringens tegn. Som ledelse må man ofte gøre det, som er nødvendigt og ikke det, man har lyst til. Som ledelse skal man til alle tider sikre virksomhedens konkurrencedygtighed. Vi startede sidste år processen med at lægge 200 arbejdspladser ud til vores anlæg i Tjekkiæt og er netop nu i gang med at bygge den nye fabrik, der skal huse vores aktiviteter. Starten er gået godt – men for mange af virksomhedens gode, loyale medarbejdere er det ikke en nem tid. Det ved vi godt. Bang & Olufsen er en stor virksomhed i en lille by. Men den eneste måde, hvorpå Bang & Olufsen til stadighed kan have kræfter til fornyelse og produktudvikling er, hvis vi sikrer virksomhedens konkurrenceevne på alle niveauer.

Balancen mellem en gradvis afvikling af en række produktionsområder, samt at sikre, at der stadig er et spændende perspektiv forude for vores udviklingsfabrik i Struer og samtidig bygge en ny Bang & Olufsen kultur op i byen Koprivnice. Det er opgaven i årene fremover.

Uden vedvarende indsats for at reducere vores omkostninger, havde vi ikke nået vores målsætninger i de seneste tre år. Produktionen har været en stor bidragsyder til dette i form af betydelige dækningsbidragsforbedringer.

Det netop afsluttede år markerede afslutningen på en tre års planperiode, hvor målet var at levere 10-15 % årlig resultatvækst. Det er lykkedes – hvert eneste år.

Ser vi ind i næste planperiode, har bestyrelsen og ledelsen sat fokus på, at B&O bliver i stand til at vokse. Vækstmulighederne inden for de enkelte forretningsområder er gode. Vi har i 3 år fokuseret på - og opfyldt – kravet om resultatforbedring. Det skal nu afløses af en periode med overskriften "vækst". Vi valgte derfor i august ikke kun at give forventningerne til det kommende år, men desuden at offentliggøre vore ambitioner for den kommende 5-års periode. Disse ambitioner er i sagens natur ikke det samme som eksakte fremskrivninger år for år, men derimod et pejlemærke for, hvad vi anser for opnåeligt.

Ambitionen er at nå en samlet omsætning på 6 milliarder kroner i løbet af 5 år.

Efter næsten endt oprydning i vores distribution tror vi på, at vi kigger ind i en årrække, hvor vi atter kan ekspandere det samlede antal salgssteder. Det i sig selv vil give vækst. Vi mener også, at produktporteføljen, og det der er i pipelinen, vil understøtte vækst i de bestående butikker. Hertil kommer, at vi vil forstærke og effektivisere vor markedsføring. Samlet mener vi, at en vækstforventning til den bestående Audio/Video-forretning på 6-8 % er både acceptabel og opnåelig.

Nogle geografiske markeder skal vokse mere end andre. Vi knytter højere vækstforventninger til vores markeder i Asien, USA og Latineuropa end f.eks. til Storbritannien og Danmark. I Tyskland, hvor vores salgsorganisation efter mange svære år igen har skabt fremgang, bør mulighederne være store. Tilbage i 90'erne omsatte vi for omkring 600 millioner danske kroner, mens vi i år sælger for 400 millioner kroner. I et land som Storbritannien ville vi, hvis vi solgte det samme per indbygger som i Holland, være halvanden gang større end vi er nu. Vi har masser af muligheder. Men det er klart, at vores markedsorganisation skal bevise, at den kan kapitalisere på den nu meget stærkere produktportefølje.

Det vil kræve intenst samarbejde med vores forhandlere, der jo som altid har den ultimative kontakt med vores slutkunder. Vi skal sikre, at de er veluddannede, motiverede og har de rigtige værktøjer.

Hvis vores ambition skal nås, kræver det også, at vi forfølger andre og nye forretningsmuligheder.

Nogle af de muligheder vi ser foran os er utroligt spændende. Årets gennembrud indenfor lyd til biler, hvor vi lancerer det første lydsystem sammen med Audi, er et helt nyt forretningsområde. Hvis vores

## **Bang & Olufsen a/s**

### **Bestyrelsesformandens mundtlige beretning til generalforsamlingen 28. september 2005**

*N.B. I tilfælde af uoverensstemmelse mellem det talte og det skrevne ord, gælder det talte ord til hver en tid.*

ambition skal indfries, så skal dette forretningssegment vokse og nå et trecifret millionbeløb i omsætning i løbet af de kommende fem år. Tilsvarende gælder vores muligheder indenfor salg til hoteller. Her skal vi også nå op på trecifrede millionbeløb i omsætning.

Der vil også være et krav om, at de to forretningsområder – Medicom og ICEpower – udvikler sig hurtigere end koncernen som gennemsnit. Begge firmaer har spændende projekter foran sig og bør vise vækstrater, der ligger over det, som hovedforretningen kan præstere.

At nå disse mål vil kræve nytænkning, forandring og nye kompetencer. Vi har mange aktiviteter i gang, og der investeres i nye områder. Vi skal sikre, at vi både har de menneskelige og finansielle ressourcer på plads.

Hvis jeg for en kort stund vender tilbage til det forgangne år, så skal jeg her fra talerstolen lige adressere vores kapitalforhold. Vi har i år valgt at foreslå at udbetale cirka 300 millioner kroner til vores aktionærer. Dette er 20 % lig ca. 50 millioner kroner mere end årets nettooverskud. Halvdelen som udbytte og den anden halvdel som køb af egne aktier.

Hver metode har sine fordele og ulemper. Udbytte giver likviditet til alle – i særdeleshed til de aktionærer, der er langsigtede, og som ikke kan eller ikke ønsker at sælge deres aktier. Til gengæld er det ikke skatteeffektivt for en række af vore udenlandske aktionærer. Køb af egne aktier giver kun likviditet til sælgere af aktien. Til gengæld bør aktiekursen stige. Bekymringen med denne model er reduktionen af antallet af aktier i omløb, idet likviditet i aktien er altafgørende for at tiltrække udenlandske investorer.

Der har i foråret været ført dialog med en række af vores store aktionærer, og vi har lyttet til, hvad der bliver sagt på investormøder i udlandet. Der er forskellige præferencer. Jeg mener, vi har fundet en fair balance mellem de divergerende opfattelser.

Med hensyn til vores kapitalstruktur så har vi ikke et matematisk eller magisk tal for den rigtige gearing eller egenkapitalandel. Men vi har en holdning om, at vi ønsker at være konservative og selv kunne bestemme vores udvikling. Hvert år træffer bestyrelsen beslutning om disponering af overskudslikviditet. I år har vi valgt at indstille til generalforsamlingen, at der udbetales de nævnte 300 millioner kroner. Det synes vi er forsvarligt.

Fem år er lang tid. Vi kan ikke vide præcist, hvad der vil ske. Vi vil sikkert opleve modgang ind i mellem, men vi vil givetvis også opleve, at nye muligheder opstår. Finansielt er det rarest selv at kunne bestemme, når bølgerne går højt – og det sikrer vi kun ved at have en stærk balance.

Med hensyn til de næste fem år – her tør jeg godt spå – det bliver en spændende tid for vores virksomhed og medarbejdere. Der bliver masser af udfordringer. Jeg er sikker på, at vores organisation vil gå til opgaven med den ildhu, kvalitetsbevidsthed og kreativitet, som altid har kendetegnet Bang & Olufsen. Og jeg er sikker på, at vores aktionærer både med spænding og tålmodighed vil følge den udvikling vi skal igennem.

Til slut vil jeg gerne takke vore aktionærer for den opbakning og de mange konstruktive kommentarer, som vi har fået i løbet af året.

En tak skal lyde til mine kolleger i bestyrelsen, til ledelsen og vore medarbejdere for en flot indsats og til alle vore forhandlere spredt over hele verden.