

Referat af ordinær generalforsamling i Bang & Olufsen a/s

Den 23. august 2018 kl. 16.30 afholdtes på Struer Statsgymnasium, Jyllandsgade 2, 7600 Struer, ordinær generalforsamling i Bang & Olufsen a/s, CVR-nr. 41 25 79 11, med følgende dagsorden:

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2017/18, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse.
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport.
 - 3.1 Bestyrelsen foreslår, at der ikke udbetales udbytte.
4. Forslag fra bestyrelsen.
 - 4.1 Godkendelse af vederlag til bestyrelsen
 - 4.2 Bemyndigelse til at lade selskabet erhverve egne aktier
 - 4.3 Ændring af selskabets "Generelle retningslinier for incitamentsaflønnning"
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
6. Valg af revisorer.
7. Eventuelt.

Bestyrelsesformand Ole Andersen

"Godeftermiddag og velkommen til Bang & Olufsens årlige ordinære generalforsamling. Jeg er glad for at se, at der stadig er mange, der møder op til denne her årlige begivenhed.

Som det fremgår, så sidder de øvrige bestyrelsesmedlemmerne og direktionen heroppe på podiet sammen med mig. Administrerende direktør Henrik Clausen, han vil lidt senere være behjælpelig med at besvare eventuelle spørgsmål, når vi kommer så langt.

Revisorerne er også til stede, og de sidder hernede på første række.

Jeg vil som tidligere år give en redegørelse for selskabets aktiviteter og resultater i det forgangne regnskabsår samt gennemgå den strategiske retning for de kommende år.

Først vil jeg dog give ordet til vores dirigent, advokat Kåre Stolt, som bestyrelsen igen i år har udpeget til at lede generalforsamlingen."

Dirigenten

"Tak til formanden for det og også velkommen fra min side.

Det er jo den formelle del af festen, som jeg står for, og en af de første opgaver det er jo at tjekke, om formalia omkring indkaldelsen til generalforsamlingen er overholdt, sådan så vi lovligt kan vedtage de ting, der er på dagsordenen. Og det kan jeg konstatere, at det er de – indkaldelsen blev udsendt den 25. juli i år ved en fondsbørsmeddelelse fra selskabet til NASDAQ Copenhagen, og den blev også bekendtgjort på hjemmesiden, og så er den samme dag blevet sendt med almindelig post til de aktionærer, som har bedt om det og er noteret i aktiebogen. Og endvidere har indkaldelsen været bekendtgjort ved annoncer i Jyllands Posten og Dagbladet Holstebro-Struer den 27. juli 2018.

På den baggrund kan jeg konstatere, at alle de øvrige krav til indkaldelsen også er opfyldt, så derfor er generalforsamlingen efter min opfattelse beslutningsdygtig med hensyn til de ting, der er på dagsordenen. Hvis der er nogen, der har en anden mening, så beder jeg dem om at markere.

Det er der ikke – tak.

Så kan jeg oplyse med den seddel, jeg lige fik her, at der er på generalforsamlingen repræsenteret 53,3% af selskabets samlede aktiekapital, og de dækker over 137 fremmødte aktionærer eller rådgivere i alt. Da selskabet ikke har forskel på aktier og stemmer, så er det samme antal - altså 53,3% af stemmerne - der er repræsenteret.

Som formanden sagde, så har vi hele bestyrelsen siddende heroppe – vi har direktionen, vi har selskabets revisorer, som sidder heroppe på første række.

Hvis der er nogle af jer, der forlader generalforsamlingen før den er slut, så skal jeg bede om, at de stemmesedler i har fået, at I afleverer dem til Computershare, som er vores administrative hjælpere. De står udenfor. Så vil de sørge for, de bliver makuleret.

Dagsordenen for generalforsamlingen står bagved mig. Det er den samme dagsorden, I har haft alle de andre år, altså standarddagsorden for generalforsamlingen i Bang & Olufsen, og derfor vil jeg ikke gå de enkelte punkter igennem. Vi kommer til dem, selvfølgelig, et efter et. Ligesom vi altid gør, så gennemgår vi punkterne 1, 2 og 3 under et, fordi de hænger sammen, kan man sige - rapporten fra selskabets formand, som kommer lige om lidt, regnskabet og forslaget om resultatdisponeringen, så de vil blive behandlet under et.

Herefter vil jeg overlade ordet til Ole Andersen igen, til at gennemgå rapporten for året, der er gået."

Ad dagsordenens punkt 1,2 og 3

Bestyrelsens beretning v/formand Ole Andersen

"Tak Kåre.

Finansåret 2017/18 var et år med betydelige fremskridt for Bang & Olufsen og god fremdrift på selskabets strategiske fokusområder.

Med udgangspunkt i virksomhedens kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk lancerede vi i løbet af året en række innovative og progressive produkter, der blev taget godt imod af markedet. Vores indsats for at øge kvaliteten af vores produkter og forbedre kundeoplevelsen bidrog samtidig til at styrke Bang & Olufsens position som et globalt luksus- og livsstilsbrand.

For at understøtte selskabets vækstambitioner har vi arbejdet med at styrke vores distributionssetup, og vi gjorde i løbet af året gode fremskridt på tværs af kanaler og markeder. Særligt i Kina så vi en stor fremgang som følge af en fokuseret indsats. Samtidig fortsatte vi vores arbejde med at skabe en mere agil og en mindre kapitaltung virksomhed, og det var afgørende for den markante forbedring af lønsomheden, som vi realiserede i finansåret.

Den positive udvikling i forretningen betød, at Bang & Olufsen igen i år levede op til de udmeldte finansielle mål. Mål, der blev opjusteret undervejs i finansåret.

Selskabet opnåede således en tilfredsstillende omsætningsvækst på 11 procent eller 14 procent målt i lokal valuta. Samtidig blev lønsomheden også væsentligt forbedret. EBIT-marginen og EBITDAC-marginen blev på henholdsvis 3 procent og 9 procent, mens der var positive frie pengestrømme på 85 millioner kroner.

Alt i alt et tilfredsstillende resultat, der afspejler den positive udvikling, som selskabet er inde i.

Finansåret markerer samtidig en vigtig milepæl for den transformation, som Bang & Olufsen har igangsat.

Selskabet har de seneste fem år kunnet fremvise en gennemsnitlig vækst på top linjen på 11 procent. Det har vi gjort samtidig med, at vi i perioden har ændret vores forretningsmodel radikalt, så vi i dag fokuserer på virksomhedens kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk – og samarbejder med partnere inden for områder, hvor vi ikke selv er eksperter.

Ændringen af forretningsmodellen har været nødvendig for at sikre, at selskabet igen kan blive lønsomt og tjene penge. Men med en positiv EBIT-margin og positive frie pengestrømme for andet år i træk, understreger regnskabstallene, at vi med den nye forretningsmodel har skabt et godt fundament for fremtiden.

På baggrund af den positive udvikling i forretningen og selskabets solide kapitalgrundlag med en nettoliquiditet på 985 millioner kroner besluttede bestyrelsen at få gennemført en grundig analyse af selskabets kapitalstruktur.

Konklusionen af denne analyse er, at selskabet bør have et likviditetsberedskab på 500 millioner kroner. Derfor er det bestyrelsens forslag, at den overskydende kapital distribueres tilbage til selskabets aktionærer, og at der igangsættes et aktietilbagekøbsprogram på 485 millioner til effektivering heraf.

Aktionærerne skal i dag tage stilling til dette forslag under dagsordenpunkt 4.2, hvor jeg vil motivere forslaget yderligere.

Bang & Olufsen arbejder med fire strategiske temaer, der sætter retningen for selskabets arbejde. Det drejer sig om vores brand, produkter og innovation, distribution og kanaler samt kompetencer og processer.

Inden jeg går mere i dybden med regnskabstallene, vil jeg gennemgå de resultater og fremskridt, vi har opnået inden for disse områder i finansåret.

Vores brand, Bang & Olufsen, er selskabets fundament, som bygger på virksomhedens kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk.

I 2017/18 fortsatte vi arbejdet med at styrke vores position som et luksus- og livsstilsbrand, og samtidig begyndte vi at eksekvere mere som ét brand på tværs af de to forretningsenheder, Bang & Olufsen og B&O PLAY, hvilket bl.a. bidrog til at skabe en bedre og mere konsistent kundeoplevelse.

Vi har i finansåret arbejdet med at skabe en sammenhængende brandretning for selskabet. Det arbejde er færdiggjort, og fra 1. juni i år har selskabet opereret under ét brand, nemlig Bang & Olufsen. Jeg vil senere i min gennemgang af virksomhedens strategi uddybe brandretningen yderligere. Men afgørende for skiftet er, at vi med ét brand sikrer en bedre og mere konsistent kundeoplevelse og dermed et bedre fundament for at skabe fremtidig vækst for selskabet.

Bang & Olufsen indgik i regnskabsåret også nye brandpartnerskaber og samarbejder. Det bidrog til øgede licensindtægter til selskabet, og det var desuden med til at løfte det globale kendskab til vores brand og vores kernekompetencer.

Gennem Harman indledte vi samarbejder med Bentley og Lamborghini, der som Bang & Olufsen har stærke traditioner for design, luksus og innovation. Den nye Continental GT fra den britiske bilproducent Bentley kan således fås med et eksklusivt lydsystem fra Bang & Olufsen. Det samme kan den nye Urus fra italienske Lamborghini, der producerer nogle af de mest ansete sportsvogne i verden. Endelig indgik vi samarbejder med luksusbrandet Saint Laurent og den amerikanske kunstner og filmskaber David Lynch.

I 2017/18 lancerede vi en række nye innovative og progressive produkter, der er blevet taget godt imod af markedet. Som tidligere har vi haft fokus på at udvikle produkter inden for tre kategorier, der er målrettet forskellige brugssituationer.

*Inden for ”**Staged**”-kategorien, der er stationære produkter til kunder, der ønsker at fordybe sig i lyd- og billedoplevelser, lancerede vi BeoLab 50 højttaleren og BeoVision Eclipse. Mens BeoLab 50 er den første højttaler, der udspringer af BeoLab 90, der satte helt nye standarder for high-end-højttalere, er BeoVision Eclipse det første resultatet af vores strategiske samarbejde omkring udvikling af TV med LG.*

Det nye BeoVision Eclipse markerer en vigtig milepæl for selskabet i forhold til at fokusere på vores kernekompetencer og benytte os af partnere inden for områder, hvor vi ikke selv er eksperter eller har den fornødne skala. Den positive modtagelse, Eclipse har fået, understreger, at forretningsmodellen virker og er attraktiv for vores kunder.

Inden for ”**Flexible living**”, der er fleksible lydprodukter til hjemmet, lancerede vi vores M3 højttaler samt bl.a. vores Harmonies kollektion. Kollektionen er produceret i et begrænset antal og består af de trådløse højttalere BeoSound 1 og 2, Beoplay A9, Beoplay M5 og BeoSound 35 i en særlig grøn farve.

I ”**On-the-go**”-kategorien, der er mobile produkter, der kan bruges på farten eller i hjemmet, lancerede vi Beoplay E8 – vores første helt trådløse øretelefoner, flagskibshovedtelefonerne H8i og H9i samt det nye Earset. Derudover præsenterede vi Beoplay P6, der er en mobil bluetooth-højttaler designet i samarbejde med Cecilie Manz.

Vi fortsatte også arbejdet med at integrere relevante teknologiske økosystemer i virksomhedens produkter, og i regnskabsåret kunne vi således annoncere nye samarbejder med både Google og Apple.

I efteråret kunne vi fortælle, at Apples nye multirumsteknologi, AirPlay 2, bliver tilgængelig i en række af vores produkter. Det betyder bl.a., at alle Apple-brugere får adgang til at afspille musik i fuld multirumsopsætning med Bang & Olufsens produkter. I januar annoncerede vi, at Googles stemmestyringsprogram, Google Assistant, bliver indbygget i flere af vores produkter, så man i fremtiden kan styre musikken i sine Bang & Olufsen højttalere blot ved at tale til dem. Med Beoplay P6 kan man allerede i dag aktivere Google Assistant via sin mobiltelefon.

Bang & Olufsen har i det forgangne regnskabsår arbejdet for at styrke selskabets innovationskraft, hvilket er væsentligt, hvis vi også i fremtiden skal være konkurrencedygtige.

På selskabets 92-års fødselsdag – den 17. november – kunne vi slå dørene op for vores nye ”**Innovation Lab**”, som befinder sig i den gamle fabrik 4. Her har vi investeret i nye testfaciliteter og samlet alle funktionelle områder og produktteams i Struer, så vi sikrer et endnu tættere samarbejde på tværs af organisationen.

Alle aktionærer har i dag haft mulighed for en rundtur på ’Innovation Lab’, og det glæder mig, at så mange har benyttet sig af muligheden. Med ”**Innovation Lab**” har vi taget et stort skridt i forhold til at skabe fremtidens udviklingsmiljø her i Struer og lavet et setup, der også afspejler virksomhedens øgede brug af samarbejdspartnere.

I foråret indgik vi et partnerskab med Sound Hub Denmark, der er en ny klynge af akustikvirksomheder i Struer. Sound Hub Denmark har som ambition at samle iværksættere, forskere og virksomheder og skabe verdens bedste udviklingsmiljø inden for lydteknologi og akustik. Partnere tæller udover Bang & Olufsen bl.a. Færchfonden, Struer Kommune, Harman, Aalborg Universitet og Accelerace.

Vi så også væsentlige fremskridt i udviklingen af vores distribution og kanaler i finansåret, og særligt i Kina opnåede vi et stærkt resultat med en omsætningsvækst på hele 55 procent i lokal valuta. Det skyldes især, at vi har fået etableret en stærk lokal organisation, og at onlinesalget udviklede sig positivt hen over finansåret. Efter regnskabsårets afslutning har vi indgået aftaler med fire nye partnere omkring udvikling af vores fysiske butikker.

Omsætningen i Nordamerika voksede med 17 procent i lokal valuta, selvom fokus for 2017/18 i høj grad var på at etablere en ny organisation og skabe fremtidens platform for vækst. Således gennemførte vi en organisationsændring og samlede alle vores aktiviteter i New York, ligesom vi har udpeget ny landechef. Vi gik også i gang med at reorganisere vores distributionssetup med fokus på større byer med udgangspunkt i New York og større byer på Vestkysten. Vi mener, at vi nu har skabt et godt fundament for at vokse forretningen yderligere i USA.

I Europa udviklede omsætningen sig fladt som forventet. Vi gik i finansåret i gang med en refokusering af hele distributionen, så den afspejler vores position som et luksus- og livsstilsbrand, og det arbejde vil fortsætte i det nuværende finansår. Det har bl.a. betydet, at vi har lukket en række salgssteder, der ikke leverede den ønskede kundeoplevelse.

Vi integrerede i løbet af året de to forretningsenheder, Bang & Olufsen og B&O PLAY, og i stedet etablerede vi en funktionel organisation med fem enheder. Det betyder, at vi nu i langt højere grad end tidligere kan arbejde enkelt, agilt og effektivt, fordi vi har skabt bedre sammenhæng på tværs af organisationen samt styrket både processer og eksekvering.

Vi har i løbet af året også styrket virksomhedens kompetencer inden for især IT og det digitale område. Vi har bl.a. ansat Christian Birk som Chief Digital Officer, og han har fået ansvaret for en ny digital enhed, der skal bidrage til at forbedre kundeoplevelsen på de digitale kanaler og øge onlinesalget. Vi har samtidig styrket vores IT-kompetencer væsentligt som et led i vores arbejde med at sikre, at vi får moderniseret virksomhedens IT-infrastruktur.

Jeg vil nu gå lidt mere i dybden med regnskabstallene.

I lighed med sidste år, så har vi valgt at supplere de IFRS-rapporterede resultater med såkaldte "underliggende" resultater for udvalgte nøgleposter i resultatopgørelsen. Det har vi gjort for at give et bedre indblik i, hvordan selskabets bestyrelse og ledelse vurderer selskabets reelle udvikling i finansåret. De underliggende tal er justeret for omkostninger, der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter. Jeg vil derfor også henvise til disse underliggende tal i min gennemgang.

Selskabet havde i regnskabsåret en samlet omsætning på 3.285 millioner kroner mod 2.954 millioner forrige år – en stigning på 11 procent eller 14 procent i lokal valuta. Dermed fortsatte selskabet det vækstmomentum, vi har set hen over de seneste år.

Det var igen i år forretningsenheden B&O PLAY, der med en stigning i omsætningen på 25 procent trak væksten, mens Bang & Olufsen forretningsenheden voksede 1 procent, dog 4 procent hvis man måler det i lokal valuta.

Forretningsenheden Bang & Olufsen omsatte i finansåret for 1.737 millioner kroner mod 1.718 millioner året forinden. Vi så en positiv udvikling i salget af TV-produkter, hvilket bl.a. kan tilskrives lanceringen af BeoVision Eclipse, og i salget af audioprodukter, hvor bl.a. BeoSound Shape, BeoSound 1 og BeoSound 2 solgte godt.

Forretningsenheden B&O PLAY havde i finansåret en omsætning på 1.549 millioner kroner i forhold til 1.236 millioner året før. Her var væksten drevet af både nye og eksisterende produkter som fx øretelefonerne Beoplay E8, hovedtelefonerne H9i, den bærbare højttaler Beoplay A1, den trådløse multirumshøjttaler Beoplay A9 og øretelefonerne Beoplay H5.

Licensforretningen udviklede sig også positivt og voksede fra 140 millioner kroner i 2016/17 til 166 millioner i 2017/18 i tråd med forventningerne for året.

Bruttomarginalen i den underliggende forretning var 40,9 procent i finansåret mod en underliggende bruttomarginal for det foregående år på 39,7 procent. Fremgangen skyldtes primært bedre produktmarginer, ligesom der også var en positiv påvirkning fra øgede indtægter i licensforretningen.

Både Bang & Olufsen og B&O PLAY bruttomarginalerne var bedre end sidste år. I Bang & Olufsen forretningsenheden skyldtes fremgangen bl.a. øgede produktmarginer, særligt inden for TV, samt en bedre udvikling i produktmixet.

I B&O PLAY bidrog højere volumener bl.a. til det forbedrede resultat, mens restruktureringen af distributionen i Europa havde en negativ indvirkning på marginen i andet halvår.

Selskabets underliggende kapacitetsomkostninger var 1.234 millioner kroner mod 1.208 millioner kroner sidste år – en stigning på 2 procent. Set i forhold til selskabets omsætningsvækst på 11 procent er dette en tilfredsstillende udvikling og kan tilskrives de senere års transformation og effekten af den nye forretningsmodel.

Stigningen i de underliggende kapacitetsomkostninger skyldtes blandet andet øgede distributions- og marketingsomkostninger som følge af kampagneaktiviteter i B&O PLAY samt øgede investeringer i digitale aktiviteter. Distributions- og marketingsomkostninger inden for Bang & Olufsen forretningsenheden var lavere på grund af frasalg og lukning af butikker drevet af selskabet.

Udviklingsomkostningerne steg som følge af markant lavere kapitalisering, mens amortiseringer forblev høje de første ni måneder af finansåret. De reelle udviklingsomkostninger – før kapitalisering og amortiseringer – faldt 50 millioner kroner i forhold til sidste år på grund af den ændrede forretningsmodel, hvor vi i stigende grad gør brug af partnere til produktudvikling.

Selskabets rapporterede kapacitetsomkostninger faldt fra 1.295 millioner kroner til 1.240 millioner kroner.

Selskabets resultat før renter, skat, afskrivninger, amortiseringer og kapitalisering af udviklingsomkostninger – det vi også kalder EBITDAC – var 281 millioner kroner i den underliggende forretning mod 81 millioner kroner året forinden, altså en forbedring på 200 millioner kroner. EBIT var 110 millioner kroner mod minus 32 millioner sidste år.

Der var således tale om en markant forbedring af lønsomheden i finansåret.

Efter skat blev årets resultat for selskabet 81 millioner kroner mod et tab på 117 millioner kroner sidste år.

Selskabets arbejdskapital udgjorde ved udgangen af finansåret 100 millioner kroner, 3 procent af omsætningen, mod 27 millioner året forinden.

Stigningen i arbejdskapital var drevet af øgede tilgodehavender – primært som konsekvens af højere salg – men der er stadig tale om et relativt lavt niveau.

Investeringerne faldt med 75 millioner kroner i 2017/18 til 167 millioner. Udviklingen skyldtes primært et fald i immaterielle investeringer, som gik fra 178 millioner kroner i 2016/17 til 106 millioner kroner i 2017/18. Faldet er en konsekvens af den nye forretningsmodel, hvor produktudviklingen i stigende grad sker i samarbejde med partnere. Som jeg tidligere var inde på, blev der dog stadig foretaget betydelige investeringer i produktudvikling i løbet af året.

Selskabet leverede positive frie pengestrømme på 85 millioner kroner. Det skyldtes hovedsagligt øget indtjening, der kompenserede for stigningen i arbejdskapital. De frie pengestrømme var på niveau med sidste år, når man justerer for frigivelsen af den sidste del af købesummen vedrørende salget af Automotive-forretningen til Harman samt salget af fabrikken i Tjekkiet til Tymphany.

Som regnskabet viser, er selskabet på rette vej, og vi har skabt et godt fundament for fremtiden.

Virksomhedens strategi følger de fire temaer, som jeg præsenterede tidligere, og strategien skal bidrage til at indfri selskabets betydelige vækstpotentiale og øge lønsomheden henover de kommende tre år.

Selskabets vision er klar. Bang & Olufsen skal være det mest eftertragtede audiobrand i verden. Det skal vi opnå ved at styrke vores position som et globalt luksus- og livsstilsbrand og fortsætte med at skabe innovative og progressive produkter baseret på vores kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk.

En central forudsætning for at indfri vores ambitioner er, at vi fortsætter med at styrke selskabets position som et luksus- og livsstilsbrand.

Det handler bl.a. om, at vi sætter kundeoplevelsen endnu mere i centrum for både produkt- og teknologiudvikling. Vi har allerede taget store skridt, og vi skal fortsætte den rejse. Samtidig skal vi fastholde et stærkt fokus på kvaliteten og detaljerne i både vores produkter og services. Vi skal blive endnu bedre til at levere en konsistent kundeoplevelse på tværs af både kanaler og markeder.

Som nævnt tidligere vil vi fremover arbejde som ét brand.

Vi har over de seneste seks år haft stor succes med B&O PLAY, der er vokset markant. B&O PLAY blev i 2012 lanceret som en selvstændig forretningsenhed, og B&O PLAY og Bang & Olufsen har fungeret som to forretningsenheder med hver sit operationelle fokus, men de har begge understøttet det samme brand.

Det ved vi bl.a. fra analyser, der viser, at de to forretningsenheder opleves som ét brand af forbrugerne, nemlig Bang & Olufsen.

I løbet af finansåret har selskabet skabt en tættere kobling mellem de to forretningsenheder. Den mere sammenhængende eksekvering har sikret en mere effektiv marketingsindsats og skabt en mere konsistent kundeoplevelse – særligt i markeder som Kina og USA, hvor vi i længere tid har arbejdet som én organisation.

Med den nye brandretning er vi også blevet mere præcise på vores målgruppe, der er defineret som "creative curators". Denne målgruppe er kendetegnet ved at være særdeles købedygtige, de bor omkring de større byer, og de sætter pris på god lyd – gerne leveret af et livsstilsbrand. Målgruppen er samtidig konsistent med målgrupperne for de tidligere forretningsenheder Bang & Olufsen og B&O PLAY.

Med ændringen kan vi nu fokusere vores marketingsressourcer på ét brand og skabe en mere sammenhængende kundeoplevelse. Kombineret med et øget marketingsbudget står vi godt rustet til at øge kendskabet til Bang & Olufsen brandet og dermed vokse forretningen yderligere de kommende år.

Implementeringen af den nye brandretning vil ske gradvist henover det næste år.

Selskabet har som bekendt over de seneste år indgået brandpartnerskaber med nogle af verdens største og mest innovative selskaber som fx HP, Harman og LG.

Disse partnerskaber giver licensindtægter til selskabet, men fungerer også som en platform for at øge eksponeringen af brandet og vores kernekompetencer samt giver selskabet adgang til ny teknologi. Vores strategiske samarbejde med LG på TV-området er et eksempel på det sidste.

Derudover har selskabet indgået en række brandsamarbejder med andre luksus- og livsstilsbrands og kunstnere som Supreme, Saint Laurent og David Lynch. Disse samarbejder giver Bang & Olufsen mulighed for at øge vores eksponering og styrker samtidigt brandværdien. Desuden giver de adgang til nye distributionskanaler.

Disse partnerskaber og samarbejder vil fremadrettet blive en endnu mere integreret del af forretningen.

Produktudvikling vil fortsat være fokuseret på at skabe innovative og progressive produkter baseret på Bang & Olufsens unikke kombination af lyd, design og håndværk. Vi vil benytte os af partnere som fx Google og Apple, når det gælder integreringen af teknologiske økosystemer, eller fx Tymphany når det gælder produktion. Dette afspejler selskabets ændrede forretningsmodel.

Produktudviklingen vil være målrettet tre forskellige brugssituationer:

- **On-the-go:** Mobile produkter, der kan bruges på farten eller i hjemmet og både til fordybelse og socialt. Den trådløse øretelefon E8 og bluetoothhøjttaleren P6 er eksempler på produkter i denne kategori
- **Flexible living:** Produkter til hjemmet målrettet kunder der gerne vil have fleksibilitet i forhold til både placering og brug. Beoplay A9 og BeoSound 1 og 2 er eksempler på produkter i denne kategori

- **Staged:** Stationære produkter til kunder, som ønsker at fordybe sig i lyd- og billedoplevelser i hjemmet. Det er for eksempel BeoSound Shape og BeoVision Eclipse.

Fremadrettet vil vi have en lavere frekvens af produktlanceringer. Derimod vil vi lancere flere modeller af eksisterende produkter og have større variation i forhold til fx farver og materialer.

Selskabet har leveret høje vækstrater de seneste år, men der er fortsat et stort uudnyttet potentiale både i forhold til at løfte brandkendskabet og øge markedsandelen i størstedelen af markederne.

For at indfri det potentiale og opnå den mest effektive udnyttelse af marketingsinvesteringer vil selskabet fremover fokusere salgs- og marketingsindsatsen på 20 kernemarkeder og på udvalgte byområder på tværs af regioner. Samtidig vil vi åbne flagskibsbutikker i fem trendbyer: New York, Tokyo, Paris, Shanghai og London. Flagskibsbutikkerne skal i særlig grad bidrage til at styrke vores brandposition og give den fulde brandoplevelse.

Siden 1. juni har selskabets geografiske fokus været inddelt i tre overordnede områder: EMEA, Asia og Americas.

I EMEA, som tæller Europa, Mellemøsten og Afrika, vil der være fokus på at skabe stærke klynger af butikker på kernelokationer og skabe større konsistens mellem mono- og multibrandede butikker såvel som online. På den korte bane er hovedfokus på at skabe stabil vækst, samtidig med at transformationen af distributionen gennemføres.

I Asia, som tæller Asien og stillehavsområdet, er ambitionen over de næste tre år at accelerere væksten. Her skal der skabes vækst i kernemarkeder som Kina og Japan gennem stærke partnerskaber og baseret på den stærke lokale organisation, der er blevet etableret over de seneste to år. Vi skal samtidig fastholde den positive udvikling, vi har set inden for onlinesalg.

I Americas, som tæller Nord- og Sydamerika, har vi nu organisationen på plads, og refokuseringen af distributionen er sat i gang. Vi har dermed den rigtige platform på plads for at vokse forretningen markant. Henover de næste år skal selskabet styrke tilstedeværelsen i byer på Vestkysten og i New York, øge brandkendskabet gennem relevante brandsamarbejder og drive onlinesalg via egen onlinekanal samt gennem e-tailers som fx Amazon.

Monobrand-butikkerne, det som vi tidligere har kaldt B1-butikker, vil fortsat spille en betydelig rolle i den fremtidige distribution. Både i forhold til salg og i forhold til at styrke brandoplevelsen. Men der vil blive gennemført en betydelig transformation. For at lykkes skal monobrand-butikker fremover være placeret i byområder på hovedgader og tæt på andre luksus- og livsstilsbrands. Samtidig er det en afgørende forudsætning for at skabe en lønsom forretning, at butikkerne drives af færre, men større partnere.

Gennem de seneste seks år har selskabet udvidet antallet af multibrand-butikker betydeligt. Fokus vil fremover ikke kun være på at øge antallet af butikker, men derimod også fokusere på kvaliteten. Vi kan se, at multibrand-

butikker i fx stormagasiner, lufthavne og udvalgte e-handelsbutikker har et markant højere salg og leverer en bedre og mere konsistent kundeoplevelse end salgssteder som er rene elektronikbutikker. Derfor vil multibrand-distributionen transformeres i den retning over de næste år.

Endelig vil vi styrke vores onlinekanal betydeligt fremover. Det skal bidrage til at sikre, at vi møder kunderne, når de har tid og lyst, at vi leverer en sammenhængende kundeoplevelse på tværs af alle vores kanaler, og ikke mindst at vi øger salget af vores produkter online. Vi forventer at lancere vores nye e-handelsplatform senest i foråret 2019.

For at vækst- og indtjeningspotentialer kan indfries, er det centralt, at vi fortsat styrker selskabets kompetencer og processer.

Det indebærer bl.a., at vi investerer yderligere i den digitale transformation og i selskabets IT-infrastruktur. Desuden skal vi fortsætte udviklingen af den globale supply chain. Det handler både om at optimere processer og at styrke det logistiske setup, så det afspejler virksomhedens vækstmarkeder.

Endelig er det vigtigt, at vi fortsat investerer i de rigtige kompetencer, der afspejler selskabets strategi. Det gælder bl.a. inden for brand og retail, produktudvikling og design mv.

I årsrapporten for 2016/17 fremsatte virksomheden treårige finansielle mål. Disse mål er uændrede, men der er blevet tilføjet et år mere til strategiperioden, så den nu strækker sig til 2020/21.

Virksomhedens ambition er at levere en vækst på mere end 10 procent i gennemsnit over de næste tre år. Da B&O PLAY og Bang & Olufsen ikke længere vil eksistere som forretningsenheder, vil virksomheden ikke længere rapportere på disse. Fremover vil der blive rapporteret på omsætningsudviklingen i de tre områder: EMEA, Asia og Americas.

Det forventes, at EMEA vokser over 5 procent i gennemsnit over de næste tre år.

Det forventes, at Asia vokser mellem 15-20 procent i gennemsnit over de næste tre år.

Det forventes, at Americas vokser over 20 procent i gennemsnit over de næste tre år.

EBIT-marginen for koncernen forventes at overstige 15 procent i 2020/21, mens de positive frie pengestrømme forventes at være over 10 procent af omsætningen.

For det igangværende finansår forventes en koncernvækst på over 10 procent. For de tre områder forventer vi en vækst i EMEA på over 5 procent, i Asia på over 10 procent og for Americas over 20 procent.

Refokuseringen af distributionen – især i Europa – betyder dog, at vi vil se lavere vækstrater i første halvår af 2018/19.

Vi forventer, at kapacitetsomkostningerne lander på ca. 38 procent af omsætningen, hvilket er samme niveau som i 2017/18, mens EBIT-marginen forventes at være mellem 7 og 9 procent. De positive frie pengestrømme forventes at overstige 100 millioner kroner.

Der er også sket ændringer i selskabets ledelse. Som konsekvens af sammenlægningen af de to forretningsenheder pr. 1 juni har vi som nævnt etableret en ny funktionel organisation.

Administrerende direktør Henrik Clausen har midlertidigt ansvaret for Product Creation & Fulfillment-området, indtil vi har fundet den rigtige kandidat til den rolle. Den proces er i gang.

John Mollanger, der tidligere har haft ansvaret for B&O PLAY, har fået et bredere ansvar, der nu dækker hele Brand & Markets-området.

I efteråret 2017 ansatte vi Christian Birk som ny Chief Digital Officer. Christian har arbejdet en årrække som CEO for konsulentvirksomheden Digitas LBI i USA samt for Vodafone.

Christian Iversen fortsætter i rollen som chef for Group Functions, der bl.a. dækker IT, HR og kommunikation.

Anders Aakær Jensen har ansvaret for CFO-området. Anders har dog af personlige årsager valgt at forlade Bang & Olufsen med udgangen af november. Selskabet er i gang med at finde Anders' afløser.

Stefan K. Persson opsagde tidligere på året sin stilling som chef for Bang & Olufsen forretningsenheden og er udtrådt af direktionen den 1. august.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at sige tak til både Stefan og Anders, som fortsætter nogle måneder endnu, for deres store arbejde for Bang & Olufsen. De har begge spillet en væsentlig rolle i den positive udvikling, selskabet har været igennem de senere år.

Bang & Olufsen har vedtaget en politik, som fastlægger rammerne for at sikre mangfoldighed i selskabets bestyrelse, fordi vi i Bang & Olufsen anser mangfoldighed og diversitet i bestyrelsen som afgørende for bestyrelsens virke.

Blandt de generalforsamlingsvalgte medlemmer har Bang & Olufsen i dag to medlemmer med international baggrund samt en kvinde. For tre år siden satte vi et mål om at have to kvindelige generalforsamlingsvalgte medlemmer her i 2018. Det mål nåede vi desværre ikke, og det vil jeg gerne beklage. Vi startede vores søgeproces relativt sent, idet forskellige omstændigheder gjorde at vi først for få måneder siden konkluderede, at det ville give god mening at udvide bestyrelsen fra 7 generalforsamlingsvalgte medlemmer til 8. I søgeprocessen, hvor vi anvendte en ekstern konsulent, prioriterede vi kvindelige kandidater, men først og fremmest så skulle kandidaterne opfylde søgeprofilen. Havde vi startet tidligere, så er jeg overbevist om, at vi kunne have fundet en kvindelig kandidat, som samtidig ville opfylde søgeprofilen – det må vi lære af, og så må vi starte tidligere med henblik på at opfylde vores målsætning næste år.

For at fremme mangfoldighed i virksomheden er der også fokus på at fremme kvinder i ledelseslaget i Bang & Olufsen.

For at sikre at bestyrelsen har de nødvendige kompetencer og et velfungerende samarbejde internt og med direktionen, gennemføres årligt en omfattende evaluering af bestyrelsen, bestyrelsesformanden og de enkelte bestyrelsesmedlemmers arbejde ved, at bestyrelses- og direktionsmedlemmerne anonymt udfylder et elektronisk spørgeskema. Resultaterne af evalueringerne præsenteres efterfølgende for den samlede bestyrelse

Sidste års resultater viste, at vi generelt har en velfungerende, velorganiseret og højtlydende bestyrelse. På de få områder, hvor evalueringen viste behov for særlig opmærksomhed, har vi igangsat forbedringer. Jeg holder møder med hvert bestyrelsesmedlem for at gennemgå den individuelle præstation.

Her på generalforsamlingen skal vi også berøre det, som hedder god selskabsledelse – eller corporate governance. Hos Bang & Olufsen betragter vi arbejdet med god selskabsledelse som en vigtig og vedvarende proces, og vi forholder os løbende til principperne for god selskabsledelse.

Som et selskab noteret på NASDAQ Copenhagen A/S og i henhold til årsregnskabsloven er Bang & Olufsen omfattet af anbefalingerne for god selskabsledelse, og Bang & Olufsen følger disse anbefalinger.

Selskabets bestyrelse har udarbejdet en rapport om selskabsledelse for 2017/18. Denne rapport er tilgængelig på selskabets hjemmeside. Her er der også mulighed for at hente selskabets årsrapport og få yderligere information omkring vores produkter, selskabsmeddelelser og samfundsansvar med videre.

Direktionens aflønning er godkendt af bestyrelsen og er i overensstemmelse med vederlagspolitikken og de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, der er godkendt af generalforsamlingen.

Som det fremgår, skete der en stigning i direktionens aflønning i regnskabsåret. Stigningen skyldtes primært, at John Mollanger tiltrådte i april 2017, og dermed indgik hans fulde årskompensation ikke i opgørelsen for regnskabsåret 2016/17. Desuden blev Henrik Clausens optjente bonus for 2016/17 først udbetalt i første kvartal i regnskabsåret 2017/18, og således fremgik den ligeledes ikke i opgørelsen for finansåret 2016/17.

Direktionens aflønningsniveau afspejler vores ønske om at være konkurrencedygtige og kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere – også i vores direktion.

CSR er en integreret del af Bang & Olufsens forretning, og i 2017/18 igangsatte vi en række nye initiativer og gjorde yderligere fremskridt i forhold til at styrke vores positive bidrag til samfundet.

Gennem målrettede initiativer nedbragte vi virksomhedens CO2-forbrug væsentligt, og vi styrkede dialogen med vores leverandørkæde. Vi lancerede i løbet af året også et nyt produkt kaldet Beocreate, som gør det muligt for kunder at opgradere deres gamle højttalere til nutidens trådløse standarder og dermed forlænge levetiden på deres produkter.

Med udgangspunkt i selskabets kernekompetencer inden for lyd bidrog Bang & Olufsen til flere projekter med fokus på, hvordan lyd kan hjælpe med at øge livskvaliteten for demenspatienter og deres pårørende.

Vi samarbejdede bl.a. med den amerikanske demensorganisation Caring Kind om en større kampagne, ligesom vi deltog i et banebrydende forskningsprojekt med en række andre virksomheder og Danmarks Radio (DR). Forskningsprojektet viste bl.a., at lydteknologi kan medvirke til, at demente, som fx er ved at miste deres sprog, kan blive i stand til at kommunikere mere sammenhængende. Bang & Olufsen vil fremover sætte yderligere fokus på, hvordan vi kan bruge vores kernekompetencer til gavn for samfundet.

Selskabet oplevede i 2017/18 desværre en stigning i antallet af arbejdsrelaterede skader samt stressrelateret sygefravær blandt medarbejdere. Stigningen i arbejdsskader skyldtes primært særlige vejforhold, der skabte sort is på parkeringspladsen i Struer og forårsagede faldulykker. Nye procedurer er nu implementeret for at undgå lignende ulykker i fremtiden.

Vi har også sat initiativer i gang for at vende udviklingen i stressrelateret sygefravær. Selskabet vil, bl.a. med udgangspunkt i den ny introducerede medarbejderundersøgelse, arbejde mere målrettet og struktureret for at nedbringe antallet af medarbejdere, der rammes af stress.

Bang & Olufsen lancerede i finansåret også en revideret CSR-strategi. Ambitionen med strategien er at styrke vores samfundsansvar yderligere og sikre, at vi lever op til de forventninger, som kunder, medarbejdere og samfund har til selskabet. Strategien bygger på input fra virksomhedens interessenter og FNs 17 verdensmål og har fire fokusområder:

- 1. Klimapåvirkning – vi ønsker at minimere de negative miljø- og klimamæssige effekter af vores drift og produkter*
- 2. Ansvarlig arbejdsgiver – vi ønsker at styrke diversitet og sørge for et sikkert og motiverende arbejdsklima*
- 3. Rolle i samfundet – vi ønsker at anvende vores kernekompetencer til at styrke virksomhedens samfundsbidrag. Fx inden for uddannelse og sundhed*
- 4. Ansvarlig partner – vi ønsker at styrke dialogen med vores leverandørkæde og detailpartnere, så vi sikrer høje ansvarlighedsstandarder og en stærk compliancekultur*

I kan læse mere om strategien og vores arbejde i 2017/18 i CSR-rapporten, som kan findes på vores hjemmeside.

Tak."

Dirigenten

"Mange tak til formanden for beretningen. Det er nu, der er mulighed for at kommentere og stille spørgsmål til formandens beretning, og alle aktionærer, rådgivere for aktionærer og fuldmægtige for aktionærer kan tage ordet. Hvis der er nogle af jer, der ønsker at tage ordet, så beder jeg jer om, at I tager jeres legimitationskort og stemmesedler med op til scenen og præsenterer jer, når I siger noget, og også præsenterer i hvilke egenskab

I taler, som aktionær, fuldmægtig eller rådgiver for en aktionær. Vi har allerede en liste af aktionærer, der gerne vil sige noget. Den første er Claus Wiinblad fra ATP."

Claus Wiinblad, ATP

"Tak for ordet – mit navn er som nævnt Claus Wiinblad, og jeg repræsenterer ATP.

Jeg vil gerne starte med at takke for formandens glimrende beretning og fremlæggelse af regnskabet for 2017/18. Når jeg ser på de sidste 4 års udvikling, så har Bang & Olufsen været igennem en regulær turn-around. Det har været 4 år med 2 cifrede vækstrater drevet af den kraftige vækst i B&O Play, og det har endvidere været mindst lige så vigtigt og tilfredsstillende at se, at det lykkedes at skabe en markant forbedring af indtjeningen, således der er et positivt netto resultat for første gang i flere år. I den turn-a-round ligger de først tegn på, at den markante omstilling af forretningsmodellen, der er sket med delvis outsourcing af både produktion og udviklingsarbejde, begynder at vise resultater.

Vi har i forbindelse med årsregnskabet også fået en opdatering af strategien. Selskabets ledelse skal have ros for en meget grundig gennemgang af strategien. Det virker som noget af det mest gennemarbejdede strategiarbejde, vi længe har set fra Bang & Olufsen. Den basale tro på brandvalue og proportionering af brandet Bang & Olufsen flugter helt på linje med min langsigtede tiltro til selskabet. Endvidere ligger der nogle klare målsætninger for penetrering af de 2 store vigtige markeder Kina og USA. Lykkedes det, vil der være stort potentiale for at generere en høj omsætningsvækst og ikke mindst en høj indtjeningsvækst, godt hjulpet af den nye forretningsmodel.

Der er midlertidig også nogle risici i strategien, som jeg godt vil stille nogle spørgsmål til. Dels skal der eksekveres på vækstmarkederne udenfor Europa, og dels står det europæiske marked overfor en betydelig transformation. Det europæiske marked er karakteriseret ved et relativt stort antal B1 monobrand butikker og ved en relativt stor del af omsætningen af de traditionelle B&O produkter, det der nu hedder Staged. Hvordan vurderer ledelsen risikoen for, at en tilpasning i antallet af B1 butikker vil presse den samlede udvikling i omsætning, og hvorledes vurderes risikoen isoleret for, at der skabes et pres på de traditionelle B&O produkter, så det bliver svært at fastholde kritisk masse i det segment, som nu kaldes Staged, herunder om det vil skade B&O's brandvalue, hvis Staged segmentet bliver væsentligt mindre, end det er i dag. Selvom der er risici i den nye strategiplan, vil jeg dog godt understrege, at jeg har stor tiltro til den samlede strategiplan, som selskabet har præsenteret, og at den peger i den rigtige retning. Jeg vil også gerne rose den udlodning, som er annonceret i form af et nyt aktietilbagekøb. Jeg synes, der er fundet et fornuftigt niveau, og der gives en målsætning om en netto kontantbeholdning på 500 mio. kroner efter udlodningen.

Såfremt likviditeten i aktien forhindrer gennemførelse af aktietilbagekøbsprogrammet indenfor de kommende 12 måneder, vil jeg gerne opfordre bestyrelsen til at overveje, at evt. overskydende beløb udloddes i form af en ekstraordinær dividende, således at vi har sikkerhed for, at den lovede udlodning rent faktisk gennemføres i løbet af de kommende år.

Til sidst vil jeg gerne give selskabets CSR-rapportering og den opdaterede CSR-strategi en kommentar med på vejen. Det er positivt at se selskabet arbejde med dette emne med tydelige målsætninger og en tydelig opfølgning på de enkelte målsætninger. Jeg tror, det er vigtigt for et luksusbrand som Bang & Olufsen at arbejde seriøst med disse emner. Det er vigtigt for alle selskaber, men jeg tror faktisk også, det er vigtigt for at beskytte selskabets brandvalue og image bedst muligt. Jeg sætter også pris på formandens kommentar om, at man vil bestræbe sig på at leve op til selskabets målsætning omkring diversitet i bestyrelsen næste år. Jeg vil også her til allersidst gerne sige tak til Anders Jensen for indsatsen som CFO og tak for et godt samarbejde i den periode. Tak for det og tak for ordet."

Dirigenten

"Vi giver ordet til formanden Ole Andersen til at kommentere indlægget fra Claus Wiinblad fra ATP."

Formand Ole Andersen

"Først tak til Claus Wiinblad for de pæne ord."

Jeg vil kommentere spørgsmålet omkring aktietilbagekøb, og så vil jeg overlade til Henrik Clausen at besvare spørgsmålet omkring risiko for pres på salget af Stageds produkter og spørgsmålet omkring CSR."

For så vidt angår aktietilbagekøbsprogrammet, så er det bestemt vores ambition, at tilbagekøbsprogrammet eksekveres over det kommende år. Baseret på likviditeten i aktien og på den nuværende aktiekurs, så vil det også være indenfor de 10 procent, som er den ramme, som generalforsamlingen tidligere har bemyndiget bestyrelsen med. Når vi beder om 15 procent over 2 år, så er det fordi, det er svært at forudsige, hvordan likviditeten i aktien og aktiekursen udvikler sig over det kommende år. Frem mod næste generalforsamling så vil bestyrelsen naturligvis tage med i sine overvejelser, hvor langt vi er kommet med tilbagekøbsprogrammet, og hvor meget vi mangler at købe, når vi nærmer os slutningen af året. Vi har ingen ambitioner om, at dette tilbagekøbsprogram skal løbe i fulde 2 år, vi skal nok finde en løsning som kan sikre, at vi får sendt beløbet tilbage til aktionærerne på den ene eller anden måde, og en jumbo dividende det er bestemt noget, vi vil tage med i vores overvejelser afhængig af hvordan tingene udvikler sig hen over året. Det er trods alt et positivt problem vi står med, nemlig at vi skal returnere penge til vores aktionærer, sammenlignet med den situation, vi befandt os i for nogle år siden, hvor selskabet havde brug for kapital."

Henrik Clausen, direktør

"Først og fremmest vil jeg jo gerne kvittere på de pæne ord på vegne af ledelse og medarbejdere."

Specifik til dit spørgsmål Claus - omkring Europa og i konteksten til vores Staged forretning, så syntes jeg sådan set, det er en valid bekymring, for det er en afgørende del af det at eksekvere på strategien, at vi lykkes med det, du siger. Hvis man kigger på Staged porteføljen som sådan, så føler vi egentlig, at vi er et godt sted. Qua samarbejdet med LG har vi både med Eclipse men også fremadrettet skabt en platform for at levere lyd omkring en billedoplevelse, og det har vi egentlig stor tro på, at vi også kan levere på fremadrettet. Og med produkter som Shape og andre produkter i pipelinen så har vi en relativ robust platform også på Staged

produkter. I forhold til distributionen skal der jo foregå flere ting i Europa, og Ole talte jo lidt om det, at vi har et behov for at styrke 3. partsdistributionen, så det er en selvstændig øvelse for Europa det kommende år. Men i forhold til brandet Retail, jamen så er det jo korrekt, at vi forventer der sker betydelige ændringer – brand Retail er det netværk, som vi har omtalt som B1 netværket i Europa. Omvendt har vi også oplevet, siden vi lancerede strategien her for sommeren, og den dialog vi har haft med nøglepartnerne henover sommeren, at der er en positiv respons på retningen, ikke at der ikke er udfordringer i overgangsfasen med at eksekvere på strategien, men vi oplever egentlig, at det, vi har gjort, er at byde vores eksisterende samarbejdspartnere op til dans, og så de har taget imod det. Så vi har en tro på, at vi kan bygge en god plan sammen med dem samt sikre, at vi kan bevare fokus på at udvikle forretningen i Europa også fremadrettet.

Og udover det, så er en væsentlig forudsætning for at lykkes med at eksekvere på strategien omkring Luxury- and Life-stylen det, at selskabet Bang & Olufsen tager et større ansvar for den samlede kundeoplevelse på tværs af kanalerne og sit conduct eller opførslen i markedet, det gælder ikke kun i Europa, det gælder også i USA og Asien, og det er så også en integreret del af den plan, vi eksekverer på fremadrettet.

I forhold til CSR, jamen igen så kan jeg kvittere på, at der ses fremdrift, det oplever vi også selv. Det betyder ikke, at vi føler, vi er endeligt i mål, for der ser jeg sådan set, at selskabet deler oplevelsen om, at CSR ikke kan ses integreret, men er en integreret del af Brand og virksomheden og virksomhedens eksistens. Ja, og så er det jo korrekt, at med den position vi har som selskab, og med de kunder, som vi adresserer, så er der helt klart også en mulighed og relevans i forhold til nøglesegmentet, som indikerer, at vi skal arbejde endnu mere systematisk med CSR som en del af det at være Bang & Olufsen."

Dirigenten

"Tak til Henrik Clausen for det.

Den næste, der har bedt om ordet, er Jesper Groos fra Dansk Aktionærforening."

Jesper Groos, Dansk Aktionærforening

"Tak for ordet, og som nævnt Jesper Groos fra Dansk Aktionærforening, og vi repræsenterer de private investorers interesser, og jeg har min stemmeseddel her, og jeg kan jo så sige, i modsætning til ATP står vi for en enkelt aktie og ATP for en hulens masse aktier. Men med denne ene aktie, så har vi så ligesom en mulighed for at stille os på talerstolen, og vi ønsker egentlig den gode dialog. Det har jeg altså selv stor erfaring med både her fra talerstolen og så fra den efterfølgende snak. Og nu har ATP stillet nogle spørgsmål, og flere af dem er også adresseret i mit indlæg, og flere af dem er også allerede besvaret. Jeg holder mig lige fast til mit manuskript.

Først og fremmest er det et regnskabsår, vi ser tilbage på, hvor tingene er gået op i en højere enhed - oversigtsblikket på side 4 taler sit tydelige sprog, og jeg refererer selvfølgelig til årsrapporten. Vækst på toplinejen, gode nøgletal, bedre marginaler og ikke mindst et rigtigt overskud - det første i mange år. Mange års strategiske tiltag med hensyn til produktmiks, sammensætning af distributionskanaler og en fokuseret

segmentstrategi, udmønter sig så nu med fine tal i regnskabet. Jeg hæfter mig specielt ved, at Bang & Olufsen klarer sig rigtig godt på de fjerne markeder og i særdeleshed i Kina - nærmarkederne i Europa derimod ser noget mere fodslæbende ud. Man har populært sagt knækket koden, og de forventninger til fremtiden, man har præsenteret, forekommer at være ambitiøse. Spørgsmålet er også, om forventningerne er skruet for højt op - blandt andet forventningerne til væksten for Asien og USA i de kommende 3 år. Aktiemarkedet har noteret de gode takster, og Bang & Olufsen aktien toppede omkring de 190 i starten af dette kalenderår. Umiddelbart kunne det også forekomme, at aktiemarkedet har indregnet de ambitiøse forventninger som indfriet.

Jeg hæfter mig ved, at direktionsslønningerne med et hurtigt blik er fordoblet i forhold til regnskabsåret før. Normalt ville det få Dansk Aktionærforening til lige at skærpe opmærksomheden. Det der tynger i år, er bonusudbetalinger, som især ser ud til at komme CEO Henrik Clausen til gode. I min optik er det fuldt fortjent, når der er realiseret så historisk gode resultater. Jeg hæfter mig også ved, at man igangsætter et aktieopkøbsprogram, det er aktionær venligt og meget almindeligt, et alternativ er jo udlodning via udbyttebetaling. Jeg vil blot høre til udsigterne – til den fremtidige udbyttebetaling - hvis de opsatte forventninger realiseres. Det plejer at være meget populært blandt aktionærerne at kan få udbyttet udbetalt, og det her emne har egentlig også været adresseret tidligere.

Regnskabet bar på en nyhed, som dagspressen opsnappede. Det går på nyheden om, at man fremadrettet har valgt at forfølge en monobrand strategi med udfasning af B&O Play brandet og få det lagt ind under en stor Bang & Olufsen paraply. Umiddelbart kan det forekomme risikabelt at begrave det brand, som i den grad har revitaliseret Bang & Olufsen. Jeg går ud fra generalforsamlingen vil blive orienteret om bevæggrundene for beslutningen – det føler jeg egentlig, at formanden har gjort allerede.

I Dansk Aktionærforening har vi været opmærksomme omkring selskabernes beskrivelse af operative og strategiske risici. Beskrivelsen af forskellige risici forekommer for den udenforstående at være velbeskrevet, og at man som regnskabslæser og investor er velorienteret om de risikofaktorer, man er underlagt. I Dansk Aktionærforening har vi stigende opmærksomhed på begrebet overboarding, som kommer lidt i forlængelse af de her risikomomenter. Kort fortalt omfatter begrebet, om direktions- og bestyrelsesmedlemmer har for mange poster, og om de med rimelighed kan passe alle deres erhverv lige godt. I udlandet er der eksempler på, at man sætter overboarding på formel med et scoringssystem. Det kan netop være svært at sætte på formel. På den ene side er der hensynet til at have kompetente folk med særlig indtægtserfaring, og på den anden side er der hensynet til, om man kan rydde kalenderen, hvis en post eller navnlig flere poster samtidig kræver meget opmærksomhed. Det kunne eksempelvis være, hvis der opstod en global økonomisk krise, og de her kriser har det jo ikke med at være sådan nogen, der står fast i kalenderen. I den forbindelse har jeg noteret, at Albert Bensoussan og Jesper Jarlbæk har mange poster. Jeg vil gerne bede om bestyrelsesformandens syn på dette forhold.

Generalforsamlingen har efterfølgende 2 punkter på dagsordenen, hvor jeg kort vil knytte kommentarer, og det er for at være lidt bevægelsesøkonom, så jeg ikke skal komme herop en gang mere eller to gange mere. Til punkt 4.3. omkring en "Goodleaver" ser jeg frem til en motiveret fremlæggelse af forslaget, og ligeledes vil

jeg til dagsordens punkt 5 "Til valg af Bestyrelsen". Jeg har noteret, at der er fremkommet et yderligere forslag til valg til bestyrelsen d. 7. august med forslag om valg af Anders Colding Friis. Og så har vi for vane hos Dansk Aktionærforening, at alle på valg og nyvalg kommer op og præsenterer sig. Så har vi i samråd besluttet, at det tager formanden sig af, så det ikke tager for lang tid, før vi får varme gule ærter og kolde øl.

Så vil jeg godt sige tak for en meget inspirerende rundvisning. Jeg startede her kl. 14, og syntes jeg mødte et meget arrangeret og kompetent personale - og jeg syntes også jeg mødte en meget stor faglig stolthed, så det syntes jeg også, jeg vil sige tak for, når jeg står heroppe.

Det var ordene fra Dansk Aktionærforening – tak for ordet."

Dirigenten

"Tak til Jesper Groos – jeg går ud fra, at formanden gerne lige vil kommentere på det også."

Formand Ole Andersen

"Jeg vil også sige tak til Jesper Groos for de meget pæne ord.

Jeg vil forsøge at adressere nogle af de spørgsmål, som ikke bliver adresseret i min beretning, og hvis jeg glemmer noget, så må du sige til.

Jeg tror, det allerførste det var et spørgsmål omkring om ambitionsniveauet, der var for højt. Vi sætter barren højt, og vi har ambitioner, og vi mener, der er et stort potentiale for Bang & Olufsen, men vi melder ikke et ambitionsniveau ud, som vi ikke tror på. Så vi tror selvfølgelig på at, det vi har meldt ud, det er realistisk. Så var der nogle bemærkninger omkring direktionens lønninger, og jeg tror, du selv svarede på en del af det i hvert fald. Udover bonusudbetalingerne, der er steget på grund af at resultaterne er bedre, så er der jo også sket det, at det er ikke den samme personsammensætning. Der er kommet et yderligere direktionsmedlem til.

For så vidt angår fremtidige udbytter - måske skulle jeg lige nævne her, at der er jo forskellige meninger om, at det vi ønsker gennemført nu, det er en justering af kapitalgrundlaget, og det har vi holdt lidt tilbage med. Der var faktisk en del aktionærer, som var ikke helt tilfredse med, at vi ikke, umiddelbart efter frasalget af vores Automotive-division, hvor vi modtog et ganske stort provenue, med det samme sendte kapital tilbage til aktionærerne. Vi mente dengang, at vi blev nødt til at få ny strategi på plads, vi blev nødt til at sikre os, at virksomheden var levedygtig og vi kunne skabe en lønsom forretning, før vi begyndte at sende penge tilbage til aktionærerne. Det har vi nået nu, og vi har så overvejet, hvordan vi skulle lave denne her - kan man sige engangsjustering af kapitalgrundlaget - og der er selvfølgelig nogen, der ønsker dividendeudbetalinger og engangsudbetalinger, og der er nogen der ønsker aktie tilbagekøb. Der er mange synspunkter, og der er mange argumenter, der har gjort sig gældende i vores analyse. Et af dem er blandt andet, at hvis vi lavede en jumbo dividende nu på 485 mio. kroner, så er pengene væk med det samme. Hvis vi laver et aktietilbagekøb over de næste 12 måneder, så har vi trods alt muligheden for at se og forsikre os over perioden, at der ikke er noget, der går galt. For så vidt angår dividendeudbetalinger; jamen vi forventer bestemt også at komme

derhen, hvor vi skal til at udbetale årlige dividender, og det er vores ambition, at vi senest på næste års generalforsamling kommer til at fremlægge en egentlige dividendepolitik.

Så var der spørgsmålet om overboarding. Et af formålene med vores årlige bestyrelseevaluering, det er blandt andet for at sikre, at vi har en velfungerende bestyrelse og dermed også afdække, om de enkelte bestyrelsesmedlemmerne de har tilstrækkelig fokus og tid til at bestride hvervet som bestyrelsesmedlem. Så det er et område, vi er opmærksomme på. Vi registrerer, og vi monitorerer fremmøde for hvert enkelt bestyrelsesmedlem. Fremmødet er selvfølgelig ikke nok. Der skal også leveres et vist bidrag, og det er blandt andet det, der bliver evalueret i vores bestyrelseevaluering. Så det er absolut noget, vi har fokus på. Fremadrettet vil Governance reglerne jo også kræve, at både bestyrelsesmedlemmerne og bestyrelsen forholder sig aktivt til det - men det gør vi allerede på nuværende tidspunkt

Forslaget under dagsordens punkt 4.3 omkring "Goodleaver" det vil jeg motivere, når vi kommer dertil, og for så vidt angår nomineringen af Anders Colding Friis, så vil jeg præsentere ham senere, og jeg skal også nok bede ham rejse sig op, når vi kommer så langt, så alle kan se ham."

Dirigenten

"Tak til formanden for det. Så er det Helge Krohn, som har bedt om ordet."

Helge Krohn, aktionær

"Tak for ordet, Helge Krohn, Valby - og jeg er en almindelig aktionær.

Jeg har 2 spørgsmål. Det her med aktieudbyttet, det vil efterhånden være en god ide, det er over 10 år siden, vi har fået udbytte sidst. Der var en, der sagde til mig, da jeg skulle til generalforsamlingen - så skal du måske til generalforsamling. Er du medaktionær eller spiseaktionær, som de kalder det, når man blot kommer for at lytte på og får noget mad bagefter. Det var bare et synspunkt, og jeg vil i øvrigt stille et enkelt spørgsmål. B&O Play serien er en god billig serie, alle kan komme til, men er servicen lige så god? Jeg har et B&O Play produkt, som er gået i stykker, et earset, det nye earset, som gik i stykker, og det blev sendt til Tyskland, og de ville ikke lave det på grund af lyden. Den sagde de, ikke var omfattet af det. Så spørger jeg bare. Nu er problemet løst for mig, men et billigt produkt er det lige så godt som dårlig service i den sidste ende – tak."

Formand Ole Andersen

"For så vidt angår ønsket om aktieudbyttet kan jeg kun sige, at jeg er helt enig, og forhåbentlig når vi mødes næste år, så er vi kommet derhen, hvor vi kan starte på rejsen med en dividendepolitik og årlige dividendeudbetalinger.

Service af B&O Play produkterne er jeg ked, af du har haft en dårlig oplevelse med. Jeg er også glad for at høre, at problemstillingen er løst. Det er selvfølgelig meningen, at vi skal give unikke kundeoplevelser – både for så vidt angår produkterne og vores service - og det gælder selvfølgelig alle vores produkter. Hvis der er

mere specifikt til det spørgsmål, vil jeg foreslå, at Helge tager en snak med Henrik Clausen herude over kaffen bagefter."

Dirigenten

"Tak for det. Så skal jeg høre om der er andre fra forsamlingen der ønsker ordet. Så bedes I markere. Det ser ikke ud til det. Undskyld det er svært at se. Jeg tror jeg kan huske fra tidligere generalforsamlinger, at det er Per Poulsen. Er det rigtigt? Værsgo."

Per Poulsen, aktionær

"Jeg er også bare en ganske almindelig aktionær, og der er et spørgsmål til. For et par år siden, der spurgte jeg bestyrelsen, da de spiller ud med endnu et bestyrelsesmedlem, om det ikke var for meget, der var snart ikke plads oppe på scenen. Der sagde formanden, at der var et medlem, der udtrådte, og så skulle bestyrelsen ned på en almindelige størrelse igen. Nu kan jeg forstå, at bestyrelsen skal udvides igen. Så skal vi nok have en større scene. Jeg under mig bare over, hvorfor man fik at vide dengang, at det ikke var nødvendigt med så mange bestyrelsesmedlemmer, nu skal der så alligevel være flere bestyrelsesmedlemmer igen.

Og især når man tager i betragtning, at man da forsøgte at finde et kvindelige bestyrelsesmedlem, men at man så har flyttet den frem en måned, denne her generalforsamling, så er spørgsmålet også hvorfor har man flyttet den en måned frem. Næste spørgsmål det var til, om de her programmer, der er til aflønning af direktionen og til direktøren især. Jeg har sagt det før. Jeg mener, at det er helt hen i vejret, de her mærkelige programmer der er. Der er snart ved at være flere programmer, end der er på en Miele vaskemaskine, i hvordan man vasker penge ud af firmaet, og det kan så være at direktøren har en løn, der nu bliver til 12 millioner, det er ca. 60.000 kr. om dagen i løn. Jeg ved ikke, hvor mange her der ville være glade for bare at få 60.000 kr. om måneden i løn. Altså jeg kan ikke se disse her incitamentsprogrammer, man siger hele tiden "ellers kan vi ikke tiltrække folk". Altså jeg tror ikke på, at direktøren her ikke ville arbejde for de 6 millioner og lave noget for det. Man ville jo have svært ved overhovedet at formøble 60.000 kr. om dagen, hvis man også skulle arbejde. Altså jeg undrer mig over de her helt horrible aflønninger. Det har lige stået i avisen på forsiden af mange aviser, hvordan medierne har skrevet om det, det er helt afsindigt det her med de aflønninger og de her mærkelige programmer der er lavet, diverse incitamentsprogrammet også hos Bang & Olufsen med, at folk kan opnå alle mulige bonusser uanset op, ned, til siden eller jeg ved ikke hvad. Det vil jeg også gerne have en forklaring på."

Dirigenten

"Tak til Per Poulsen og nogle kommentarer fra Ole Andersen."

Formand Ole Andersen

"Tak til Per Poulsen for spørgsmålene.

Første spørgsmål det var angående bestyrelsens størrelse. Lad mig starte med at slå fast, at jeg har det udgangspunkt, at en bestyrelse skal absolut ikke være større end nødvendigt. Bestyrelsens størrelse

afhænger af den situation, som selskabet er i. Jeg tror alle her ved, at vi har haft nogle rigtige hårde år faktisk igennem en længere periode, og vi kan vel også, tror jeg roligt man kan sige, været lidt tæt på afgrunden, og i sådanne nogle situationer, hvor der skal træffes rigtig mange beslutninger, rigtig hurtigt, så er det nødvendigt at bestyrelsen er mindre og meget beslutningskraftig og meget manøvredygtig. Nu er situationen en anden, og vi vurderer hver eneste år i vores bestyrelseevaluering, hvad er det for nogle kompetencer, vi har brug for i bestyrelsen, hvad er de vigtigste kompetencer, vi har brug for i bestyrelsen. Det er jo derfor, vi taler om diversitet, i at der ikke er nogle enkeltpersoner, der kan besidde alle de kompetencer, der er brug for i bestyrelsen. Jeg kan garantere for, at der ikke er noget ønske om at have flere siddende i bestyrelsen end nødvendigt, og jeg tror ikke på noget tidspunkt, at vi kommer derhen til, hvor vi skal til at udvide podiet heroppe foran.

Generalforsamlingen er rykket en måned frem; jamen det var faktisk af hensyn til aktionærerne og af hensyn til aktiemarkedet, og vi har kun hørt positive tilkendegivelser som følge heraf. Det har jo været sådan i tidligere år, at vi har holdt generalforsamlingen så sent, så første kvartal faktisk er gået på det tidspunkt, hvor vi holder generalforsamlingen. Det er heller ikke ideelt - hverken for ledelsen eller bestyrelsen. Vi har forsøgt at fremskynde tingene, få informationen om årets resultat så hurtigt i markedet som overhovedet muligt, og det er faktisk første gang, jeg har hørt nogen udtrykke sig lidt negativt om det forhold.

For så vidt angår direktørens løn, så vil jeg bare gentage. Vi skal kunne tiltrække, fastholde og motivere kompetente personer til vores ledelse. Der er ingen i bestyrelsen, der har noget som helst ønske om at betale 1 krone mere, end hvad der er nødvendigt, for at det kan opnås."

Dirigenten

"Tak for det.

Jeg skal høre, om det giver anledning til yderligere kommentarer fra Per Poulsens side? Nej.

Er der nogen andre, der måtte ønske ordet under det her punkt? Undskyld, hvis jeg spejder lidt hårdt ud i forsamlingen, men det er svært at se med det lys, vi har heroppe. Det ser ikke sådan ud, så vil jeg konkludere og sige tak for det, og at debatten omkring årsberetningen er afsluttet.

Det er jo sådan, at årsberetningen den stemmer man ikke om, så derfor vil jeg konkludere, at med de her bemærkninger, der er kommet fra de her 4 aktionærer, så er beretningen taget til efterretning af aktionærerne.

Så skal vi til dagsordenspunkterne 2 og 3, som vi bekendtgjorde, at vi behandlede samtidig – og 2 og 3 er henholdsvis godkendelsen af årsrapporten og resultatdisponeringen, som jo altså igen i år er, at der ikke betales udbytte. Men vi kommer under punkt 4.2 til det her med aktietilbagekøbsprogrammet. Jeg skal høre, om der er nogle kommentarer til det her punkt, og jeg skal lige indskyde i den forbindelse, at årsrapporten jo har været tilgængelig for aktionærerne. Den er forsynet med en revisionspåtegning på side 125, og revisionspåtegningen er uden forbehold.

Jeg skal også sige, at der er det her formelle punkt, som vi også har hvert år, med at aktionærerne kan, hvis man ønsker det, bede om en skriftlig redegørelse fra afstemningsresultaterne. Men i lighed med hvad vi plejer at gøre, vil jeg henstille til, at med mindre det er vigtigt, så frafalder man det sådan at afstemninger foregår lidt mere uformelt. Det syntes der heller ikke at være protester mod – tak for det.

Jeg skal høre, om der er nogen der i relation til, altså godkendelse af punkt 2 og 3, ønsker ordet? Nej, det er der ikke. Så vil jeg tillade mig at gå ud fra, at forsamlingen også godkender de 2 punkter. Mange tak for det.

Så er vi kommet til dagsordenspunktet 4.1. Jeg ved ikke, om vi kunne få den op på tavlen - det kunne vi – forslag fra bestyrelsen.

Ad dagsordenens punkt 4.1

Det første er forslag om aflønning af bestyrelsen, hvor der ikke er nogen ændringer i forhold til det forgangne år. Som man kan, se så holdes vederlagene på det samme, som blev vedtaget sidste år. Er der nogle spørgsmål til punkt 4.1 eller nogen der ønsker ordet under dette punkt? Det ser ikke sådan ud. Så vil jeg også her tillade mig at gå ud fra, at man kan tilslutte sig det fra forsamlingens side. Tak.

Så er vi kommet til punkt 4.2, som vi allerede har været lidt inde på, og her vil jeg igen overlade ordet til formanden for en motivering af aktietilbagekøbsprogrammet."

Ad dagsordenens punkt 4.2

Formand Ole Andersen

"Jeg tror, jeg har været lidt inde på det, men lad mig give en mere fuldstændig motivation. Som tidligere nævnt, så har Bang & Olufsen, med sin transformation af forretningsmodellen, opbygget en stærk platform for fremtidig vækst, godt understøttet af en finansiell solid platform. De finansielle resultater, de understreger, at selskabets strategi virker, og det er bestyrelsens forventning, at den positive udvikling fortsætter. Det er derfor bestyrelsens anbefaling, at den nuværende kapital- og likviditetsposition tilpasses selskabets situation, men samtidig understøtter vores forventninger til fremtiden.

Fordi Bang & Olufsen opererer i et marked, der kan være følsomt overfor både økonomiske trends og de hurtigt skiftende teknologier, så vurderer bestyrelsen, at selskabet bør bevare et likviditetsberedskab på 500 mio. kroner – altså ingen gearing i selskabet. Bestyrelsen anbefaler således, at den overskydende kapital distribueres til selskabets aktionærer i form af et aktietilbagekøbsprogram på 485 mio. kroner. Som jeg tidligere har nævnt, så er det vores ambition, at aktietilbagekøbet det gennemføres over det kommende år, det vil sige frem til den ordinære generalforsamling i 2019. Da beløbet er af en betydelig størrelse, både i forhold til aktiekapitalen og til den likviditet, der er i den daglige handel med aktien, så foreslår bestyrelsen, at mandatet for en sikkerhedsskyld udvides til 2 år mod sædvanligvis 1 år, og at der kan købes op til 15 procent af selskabets kapital mod de sædvanlige 10 procent. Bestyrelsen indstiller derfor til aktionærerne på generalforsamlingen, at bestyrelsen bemyndiges til at erhverve aktier som beskrevet i forslaget."

Dirigenten

"Tak til formanden for den redegørelse. Som der blev gjort opmærksom på, så er der jo altså de punkter i det, at man giver bemyndigelse på generalforsamlingen til, at man indtil den 31. august 2020 kan erhverve aktier i sig selv op til 15 procent af selskabets aktiekapital – forudsat at prisen ikke fraviger mere end 10 procent fra den på købstidspunktet seneste noterede børskurs på NASDAQ Copenhagen, så det er det, det går ud på. Jeg skal høre, om der er nogen aktionærer, der vil have ordet? Det er der. Jeg skal nok lige bede om, at du præsenterer dig og også siger i hvilke egenskab, du taler."

Lars Jørgen Beier, aktionær

"Det er Lars Jørgen Beier, og det er som aktionær."

Man lavede et tilbagekøb i 2005/06 og 07 på 500 mio. kroner, og dem solgte man igen i 2009, inden man lavede en ny kapitaltilførsel på 500 mio. kroner cirka. Man solgte dem for 42 mio. kroner, og man havde givet 500 mio. kroner for dem, det vil sige, at man tabte 450 mio. kroner på at købe egne aktier op, og det kan jeg ikke forstå, man tør en gang til. Det er uværdigt for Bang og Olufsen, at man gør det en gang til og prøver lykken ved at købe egne aktier op. Man må hellere betale 11 kroner i udbytte pr. aktie i stedet for, og så gøre det som Pandora gør – over 4 gange om året udbetaler man måske 275 kroner eller sådan noget. Det syntes jeg, er en bedre løsning."

Dirigenten

"Jeg vil spørge om formanden ville kommentere på det?"

Formand Ole Andersen

"Jeg skulle måske lige præcisere, at det er bestemt ikke vores ambition at købe aktier op for 485 mio. kroner, og så prøve lykken og så sælge dem på et senere tidspunkt. Vores ambition er at tilpasse vores kapitalgrundlag, og det kan man gøre enten ved dividende eller aktietilbagekøb og efterfølgende annullering af aktierne. Så det er det, der er agendaen, og faktisk er det blandt andet af forsigtighedshensyn, at vi gør det i form af et aktietilbagekøb, fordi skulle der ske noget med konjunkturerne eller noget uventet, så har vi faktisk muligheden for på et hvert tidspunkt henover året at afbryde aktietilbagekøbet. Jeg tror, det var det hele."

Dirigenten

"Tak til formanden for det indlæg. Jeg skal høre, om der er andre, der ønsker ordet under det her punkt. Undskyld jeg igen kigger stirrende ud i forsamlingen. Det syntes ikke at være tilfældet. Punktet bliver så sat til afstemning, og igen så vil jeg foreslå - bestyrelsen har fået tilkendegivelse fra aktionærer om at stemme både den ene og den anden vej i relation til det her - men jeg skal prøve at spørge ud i salen, om der er nogen, der

ikke stemmer for forslaget. Så bedes I markere. Det syntes ikke at være tilfældet – så er forslaget vedtaget med det flertal, som kræves efter selskabsloven. Tak for det.

Så er vi kommet til punkt 4.3, og der blev også her tidligere her efterlyst en motivering af det, så jeg går ud fra, at formanden også gerne lige vil have ordet, inden jeg går til den mere formelle del af det."

Ad dagsordenens punkt 4.3

Formand Ole Andersen

"Det vil samtidig være et svar på Jesper Groos spørgsmål.

Baggrunden for bestyrelsens forslag er, at bestyrelsen ønsker at have mulighed for at anerkende den indsats, et ledelsesmedlem har ydet, under forudsætning af at ledelsesmedlemmet har været ansat i alle fulde 3 år, som et langsigtet incitamentsprogram, det relaterer sig til. Det er således kun relevant i de tilfælde, hvor et ledelsesmedlem forlader selskabet, efter at de 3 fulde regnskabsår, som programmet dækker over, er udløbet, men før det formelle udbetalingstidspunkt, der som hovedregel ligger efter 1. kvartal i det efterfølgende regnskabsår, før vi når det tidspunkt. Det er kun aktuelt i den situation, og der ville ikke kunne udbetales under sådan et incitamentsprogram, hvis ikke medlemmet har været ansat i hele den 3-årige periode."

Dirigenten

"Tak for det. Jeg skal høre, udover det der blev sagt fra Jesper Groos side tidligere om det her punkt, om der er andre, der ønsker ordet i relation til punktet. Det er der. Per Poulsen ønsker ordet igen."

Per Poulsen, aktionær

"Goddag igen. Jeg sagde det igen i mit forrige indlæg – incitamentsprogrammer eller hvad de kalder det alt sammen – det er lige før det er et røveri ikk', ved højlys dag. Jeg kan ikke forstå mig på alt det her. Der har været meget skrivi i aviserne her for tiden, i den sidste uge, om det, af mange meget klogere end mig, at det skal stoppes alt det der. Folk får en løn og den må de acceptere ikk' – det kan ikke være i røveriafdelingen, at man så skal have alle mulige mærkelige optioner på alt muligt mærkeligt, som ingen kan forstå sig på, og krisen lige meget, om det går op eller ned, så får man penge, man bliver helt svimmel ikk'. Altså, som jeg sagde før, så har vi en direktør som nu går op til 12 millioner i løn, altså en fordobling, og der har været skrivi i aviserne bare fordi DSB's direktør fik 800 tusinde mere. Altså 60.000 kroner om dagen, lad det lige stå et øjeblik, altså 60.000 kroner om dagen i løn. Der er jo ingen, der kan nå at bruge de penge, hvis de også skal arbejde. Det er helt hen i vejret. Der er ikke nogen, der ved lovlige midler kan begrunde sagligt, at det skal kunne lade sig gøre det der. Det er bare min mening om det."

Dirigenten

"Tak til Per Poulsen for dit indlæg, formanden vil også gerne kommentere på det."

Formand Ole Andersen

"Ja, som sagt så mener vi, som begrundelse for det her forslag, at vi syntes, at det er rimeligt, at en ledelsesperson, som har fået tildelt et incitamentsprogram, og som har levet op til de forventninger, der er til vedkommende, og har leveret de resultater, som er påkrævet i incitamentsprogrammet, og som har været her i de fulde 3 år, som incitamentsprogrammet dækker, men som af forskellige årsager vælger at forlade virksomheden efter at de 3 år er gået. Vi synets, det er rimeligt, at den person får lov til at beholde sit incitamentsprogram. Faktisk så er det også i vores interesse, at når sådan en person, det sker forhåbentlig ikke for tit, når sådan en person opsiges sit job i Bang & Olufsen, jamen så har vedkommende jo en meget stærk motivation til virkelig at forblive på posten og levere resultaterne i perioden fra opsigelsestidspunktet indtil fratrædelsestidspunktet – hvis det rækker udover denne her 3 års periode.

Og så var der en bemærkning om, at hvorfor udbetaler I ikke bare en løn, lønnen den må da række. Det er lidt mere kompliceret end som sådan, fordi det er jo klart, at hvis vi kun udbetalte en fast løn, så kunne vi ikke tiltrække de kompetencer, som vi har brug for, fordi så skulle den faste løn være meget større, og jeg tror da godt vi kunne overbevise mange af vores direktionsmedlemmer om at arbejde for Bang & Olufsen for en betydelig højere løn uden incitamentsprogrammer. Vi synes faktisk, det er bedre, at vores direktionsmedlemmer, de har samme interesse som vores aktionærer; nemlig at få skabt nogle resultater, og den del af deres samlede kompensation, som er afhængig af resultaterne, kommer jo kun til udbetaling, såfremt resultaterne de er der og dermed også gavner aktionærerne."

Dirigenten

"Tak til formanden. Giver det anledning til, at der er andre aktionærer, der har lyst til at få ordet under det her punkt? Det er ikke sådan ud.

Så skal jeg spørge, om der er nogen der har tænkt sig at stemme imod punktet? Det er der ikke – så er punkt 4.3 også vedtaget. Undskyld, der er nogen, der markerer. Per Poulsen, ja ok det er noteret, det skal vi nok notere. Det er hermed vedtaget.

Så skrider vi videre til punkt 5 – det er valg af medlemmer til bestyrelsen, det er dels genvalg og dels nyvalg og igen, så skal jeg bede formanden om at motivere kandidaterne en lille smule."

Ad dagsordenens punkt 5

Formand Ole Andersen

"Selskabets generalforsamlingsvalgte medlemmer stiller alle op til genvalg i år. Bestyrelsen foreslår således genvalg af undertegnede, Jesper Jarlbæk, Maiken Schultz, Albert Bensoussan, Mads Nipper, Juha Christensen og Ivan Tong. Alle medlemmer anset for at være uafhængige og i forhold til de gældende anbefalinger om god selskabsledelse. Bestyrelsen foreslår endvidere valg af Anders Colding Friis som nyt bestyrelsesmedlem. Anders er født i 1963 og har en kandidatgrad fra Copenhagen Business School. Anders har i løbet af sin karrierer erhvervet sig stor erfaring og viden indenfor salg, marketing og detailhandel samt

viden om Bang & Olufsens væsentligste markeder. Han er administrerende direktør i Pandora frem til 1. september i år og har derudover en bestyrelsespost i Industriens Arbejdsgiverforening i København. Anders har tidligere besiddet flere ledelsesposter, blandt andet som administrerende direktør i Scandinavian Tobacco Group, House of Prince, ligesom han har været direktør i Schulstad Brød. Herudover har han bestyrelseserfaring fra IC Group og TopDanmark A/S. Anders Colding Friis anses for at være en uafhængig kandidat til bestyrelsen.

Jeg tror nok, jeg tidligere lovede, at jeg ville bede Anders Colding Friis om at rejse sig op, så I lige kunne se kandidaten – så han sidder heroppe på første række – tak Anders."

Dirigenten

"Tak for det, og vi skylder måske også lige at sige, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer Jeff Martin, Brian Bjørn Hansen og Søren Balling, de er jo ikke på valg her, de er valgt af medarbejderne, og de fortsætter som almindelige medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Jeg har forstået, at Svend Erik Munk Larsen gerne ville have ordet under dette punkt."

Svend Erik Munk Larsen

"Ja, jeg har et enkelt spørgsmål til bestyrelsen. Det er egentligt, at kan det være rigtigt, at vi skal til at have flere bestyrelsesmedlemmer. Vi andre bliver udsat for noget, der hedder effektivisering, så vi er bedre til at effektivisere vores arbejdsgang. Virksomheden er begyndt at give overskud nu, dem mener jeg ikke bare, man skal formøble væk. Og så har jeg sådan en lille, det er ikke personligt, men nu ved jeg, at Anders Colding lige er udtrådt af Pandora. Kunne man måske finde en anden kandidat? Man kunne måske finde en kvindelig kandidat - nu snakkede vi jo om ligestilling. Egentlig ville jeg jo syntes, vi skulle stemme om det. Det var, hvad jeg havde at sige – tak for ordet."

Dirigenten

"Tak for det. Formanden har en kommentar til det først."

Formand Ole Andersen

"Nu er vi jo i Vestjylland og Struer, og her kan tonen jo godt være lidt hård, men jeg må nok sige, at jeg er lidt overrasket over at høre, om det virkelig kan være rigtigt, at vi nu er overskudsgivende igen, og at vi skal formøble overskuddet på bestyrelsesmedlemmer. Jeg og mine kollegaer vil ikke tage alt æren for den turn-around, der er lavet i Bang & Olufsen, men jeg er ikke så sikker på, vi havde været herhenne, hvis ikke der havde været en bestyrelse, og jeg kan garantere dig for, vi her i bestyrelsen sådan set repræsenterer aktionærerne, og det er uanset, om det er ATP eller det er en lille aktionær – vi repræsenterer aktionærerne, og der bliver ikke brugt flere penge eller engageret flere bestyrelsesmedlemmer, end vi vurderer, der er optimalt for aktionærerne. Tak."

Dirigenten

"Ja, jeg skal høre om der er andre, der gerne vil have ordet i relation til bestyrelsesvalget. Det er der ikke. Så er det jo sådan, at man jo kan stemme for og imod kandidaterne, og af hensyn til, at vi ikke skal have en meget lang procedure omkring det, skal jeg høre, om der er nogen, der stemmer imod nogen af de opstillede kandidater. Det syntes heller ikke at være tilfældet. Så kan jeg konkludere, at alle, der er på valg og den nye kandidat Anders Colding Friis, er valgt til bestyrelsen – så tak for det."

Ad dagsordenens punkt 6

"Så er vi ved det næstsidste punkt på dagsorden, som er valg af revisorer, og der er forslaget, ligesom de sidste mange år, at vi genvælger Ernst & Young. Der er ikke mig bekendt opstillet nogen - eller er der nogle, der ønsker at kommentere på det valg - sådan må jeg hellere spørge først. Det er der ikke. Så vil jeg også, med mindre at der er protester, anse Ernst & Young for valgt af generalforsamlingen."

Ad dagsordenens punkt 7

"Så er vi kommet til det sidste punkt, som er punktet eventuelt, og ligesom alle de andre år; eventuelt er et punkt, hvor man kan tage alle emner op. Til gengæld kan man ikke beslutte noget, fordi det ikke har været på den formelle del af dagsordenen. Jeg skal høre, om der er nogen af aktionærerne, der har lyst til at sige noget under punktet eventuelt? Det syntes heller ikke at være tilfældet. Så vil jeg sige tak for det og overlade det til formanden at runde generalforsamlingen af. Tak for min del."

Formand Ole Andersen

"Jeg vil blot på bestyrelsens vegne sige tak for fremmødet og tak for gode spørgsmål og en god dialog, og så vil jeg sige tak til dirigenten for en god ledelse af generalforsamlingen. Og hermed slutter generalforsamlingen. Tak for i dag og på gensyn næste år."

---oOo---

Generalforsamlingen hævet.

Som dirigent:

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, somewhat abstract shape. The signature is positioned above a horizontal line.

Kåre Stolt