

14. AUGUST 2025

Velkommen til Generalforsamling 2025

B&O



Dagsorden

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2024/25
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
5. Forslag fra bestyrelsen
6. Valg af medlemmer til bestyrelsen
7. Valg af revisorer
8. Eventuelt



Dagsorden

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2024/25
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
5. Forslag fra bestyrelsen
6. Valg af medlemmer til bestyrelsen
7. Valg af revisorer
8. Eventuelt



Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år

Juha Christensen
Bestyrelsesformand

Kristian Teär
Administrerende direktør





JUHA CHRISTENSEN, BESTYRELSESFORMAND

Introduktion og finansielle resultater



Introduktion

2024/25 var et overgangsår med strategisk acceleration og fokus på investeringer i fremtidig profitabel vækst

- Fortsat positiv udvikling med en rekordhøj bruttomargin på 55%, i overensstemmelse med den oprindelige forventning, til trods for geopolitiske og makroøkonomiske udfordringer.
- Den løbende optimering af vores butiksnetwork har, sammen med vores fokus på brandpositionering og udvikling af produktporteføljen, styrket kvaliteten af den underliggende omsætning.
- Kapitalforhøjelsen i november 2024, med et nettoprovenu på 217 mio. kr., har skabt et solidt finansielt fundament til at understøtte investeringer i fremtidig profitabel vækst.



Makroøkonomiske og geopolitiske udfordringer – vores respons



Udfordringer i regnskabsåret

Øget global handelsusikkerhed, herunder indførelsen af nye toldsatser på import til USA og vekslende forbrugeradfærd.



Tiltag for at afbøde effekten

Påvirkningen af de nye toldsatser er blevet afværget gennem prisstigninger pr. 1. maj og 1. juni samt justeringer på marginstruktur for partnere, forsyningskæde og logistik.



Påvirkning

Begrænset bruttomarginpåvirkning i 2024/25, rekordhøj bruttomargin på 55% og finansielle forventninger opfyldt.

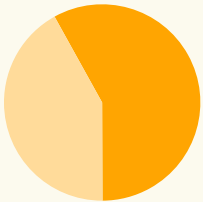
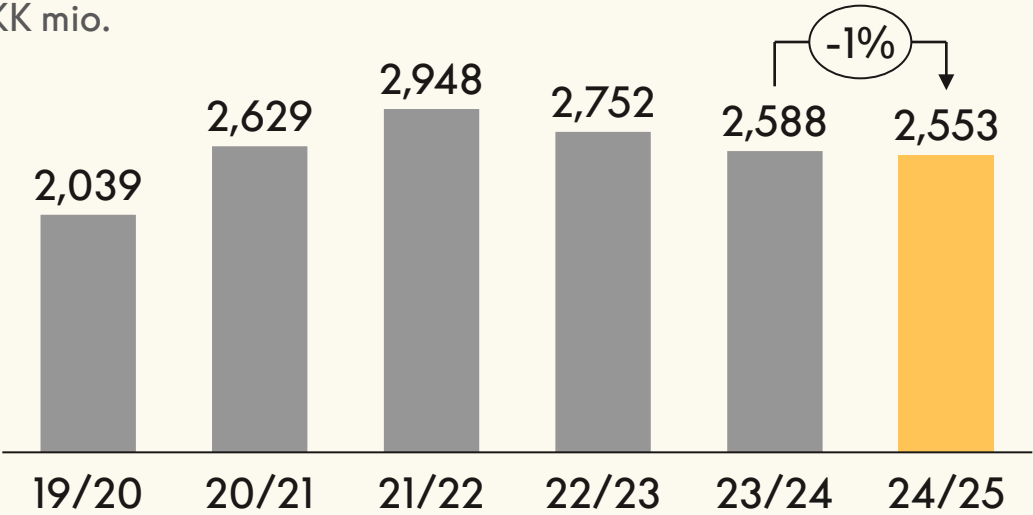


Årets resultater leveret i overensstemmelse med de oprindelige forventninger

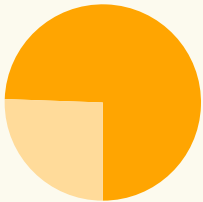
	Forventet 2024/25	Realiseret 2024/25
Omsætningsvækst i lokal valuta	-3% til 3% (Omsætning DKK 2,6 mia.)	-1% (Omsætning DKK 2,6 mia.)
EBIT margin før særlige poster	-2% til 1%	1,0%
Frie pengestrømme (DKK)	-100 mio. til 0 mio.	16 mio.

Fortsat forbedret kvalitet af den underliggende omsætning og kvartalsvis vækstfremgang

DKK mio.



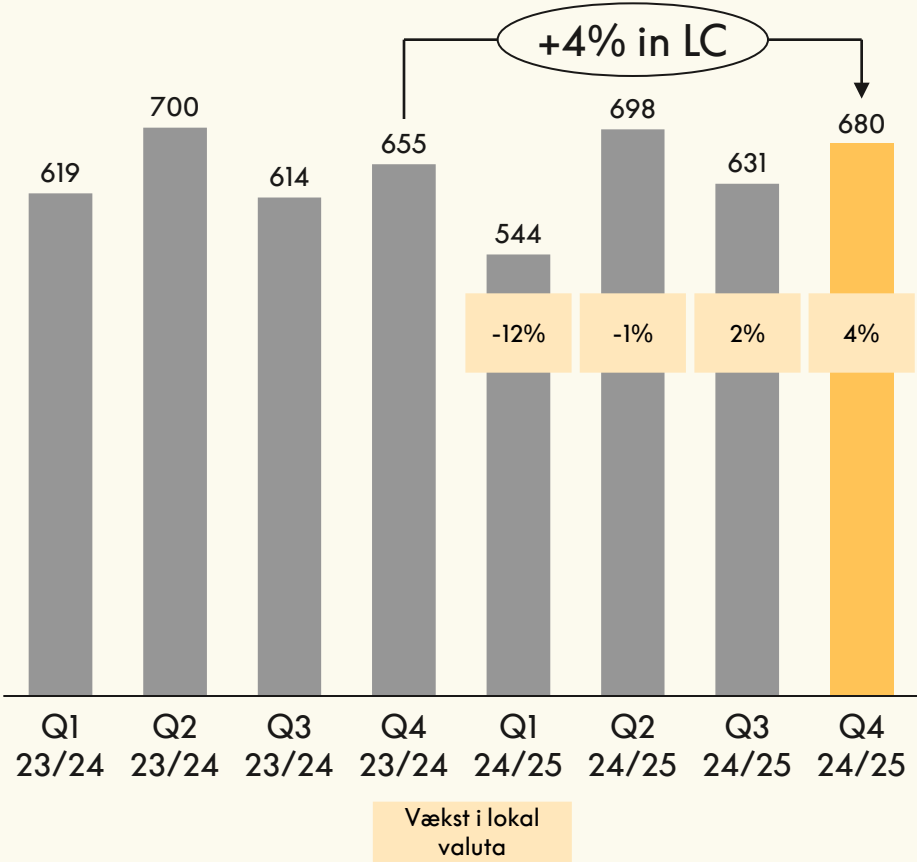
Kanalsplit, 2019/20



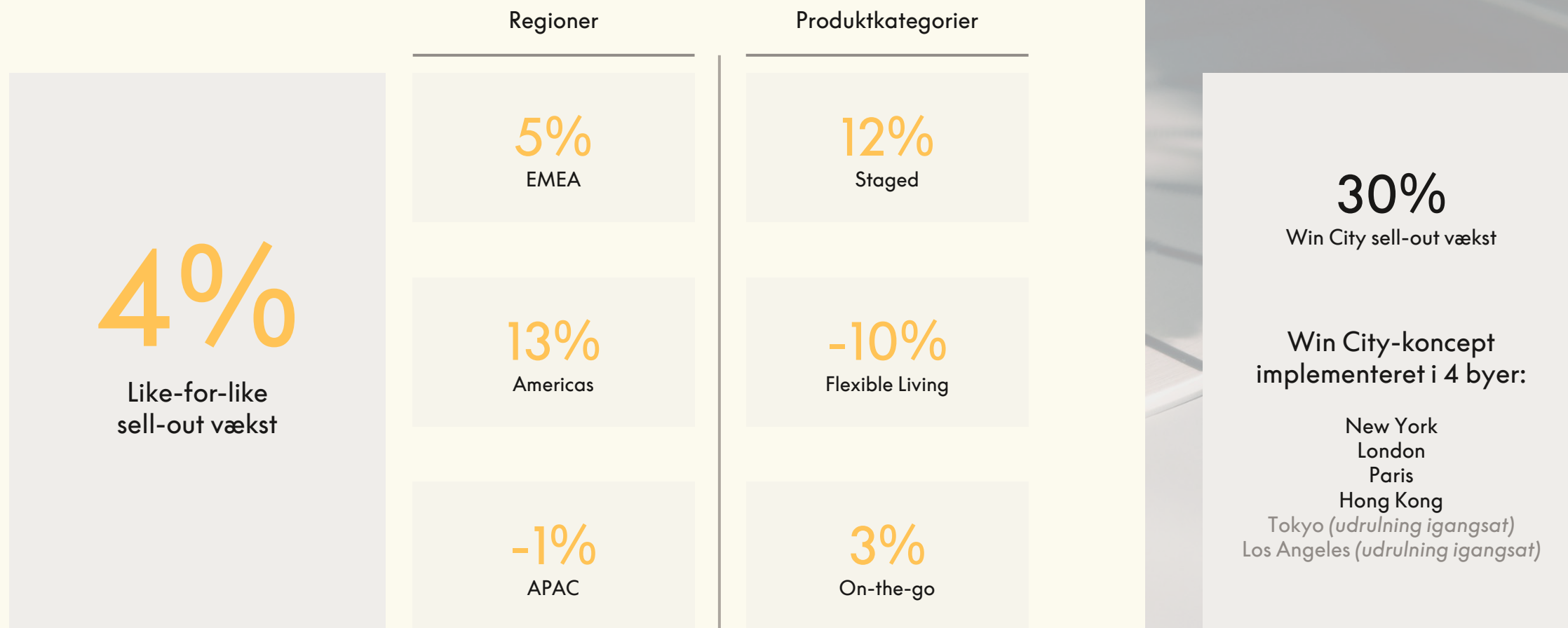
Kanalsplit, 2024/25

- Brandede kanaler
- Ikke-brandede kanaler

DKK mio.

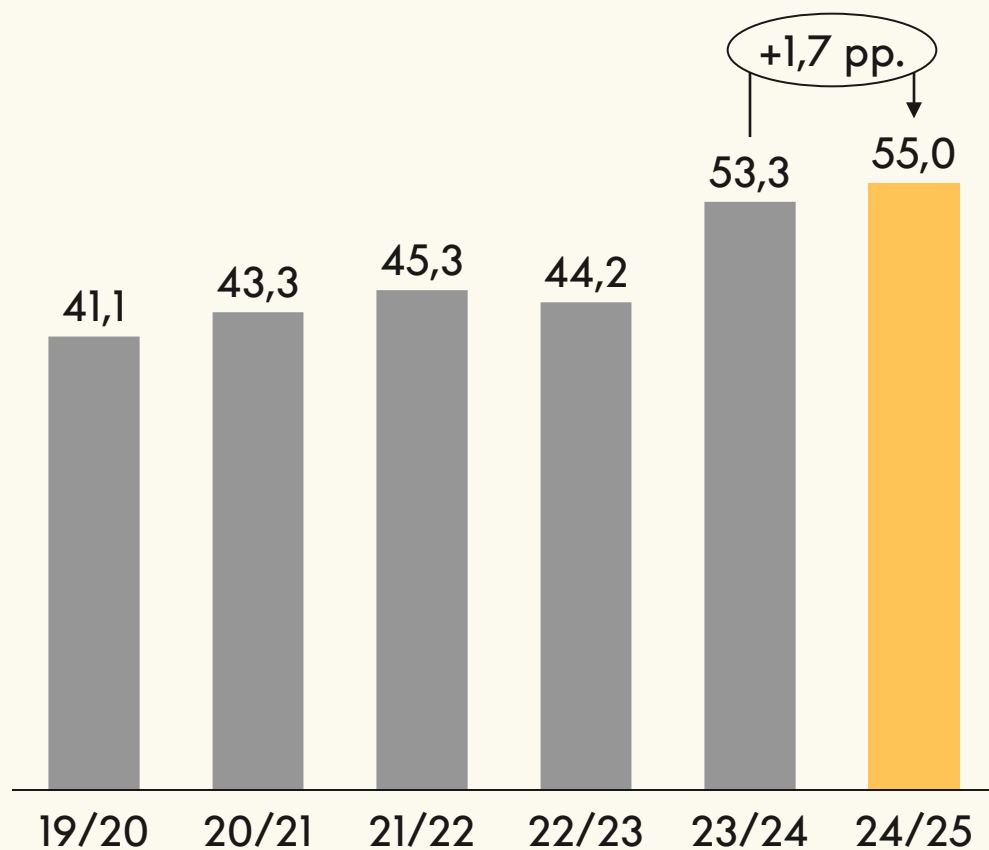


Fremgang i kundeefterspørgslen

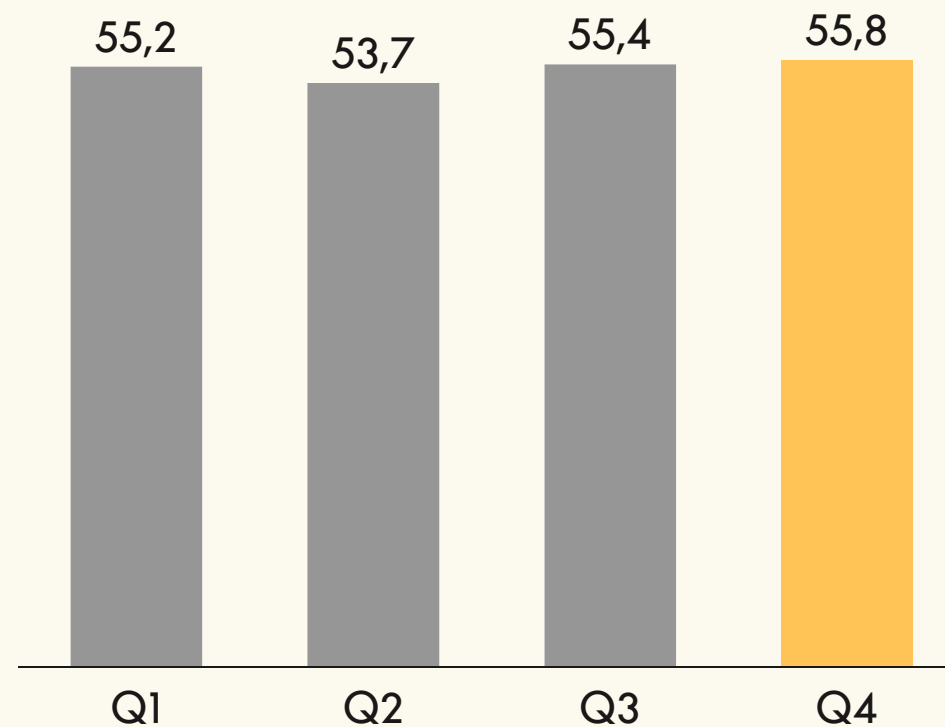


Rekordhøj bruttomargin på 55%

Bruttomargin (%)

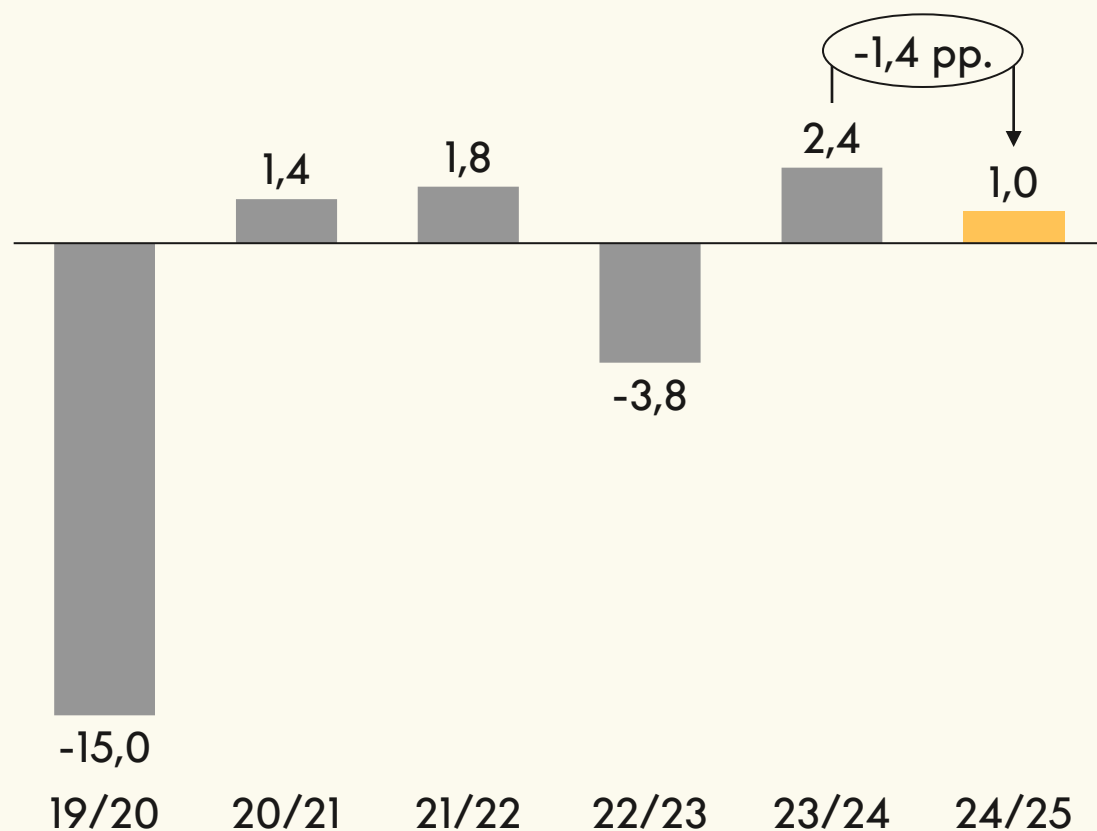


Kvartalsudvikling i 2024/25 (%)



Positiv driftsindtjening, men øgede omkostninger som led i vækstplan

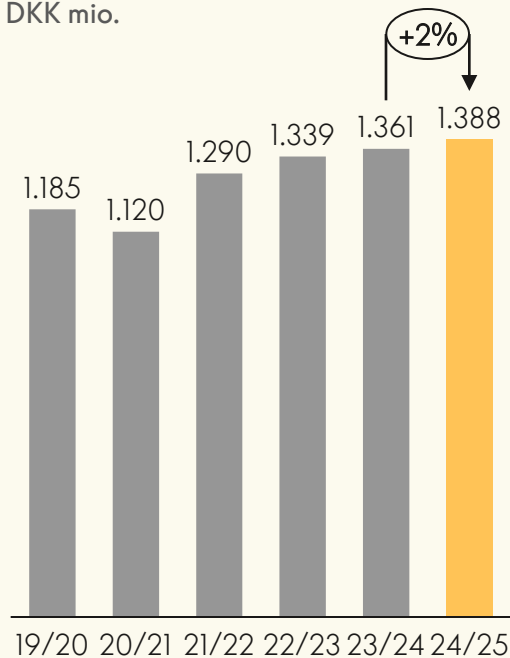
EBIT fsp (%)



Stigning i kapacitetsomkostninger afspejler strategieksekverering

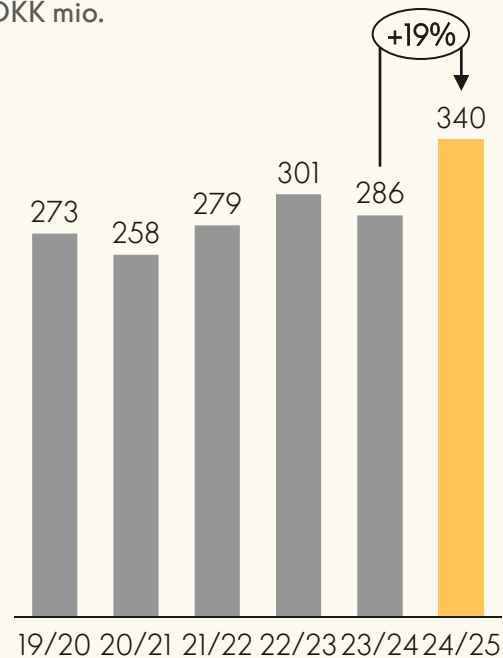
Samlede kapacitetsomkostninger

DKK mio.



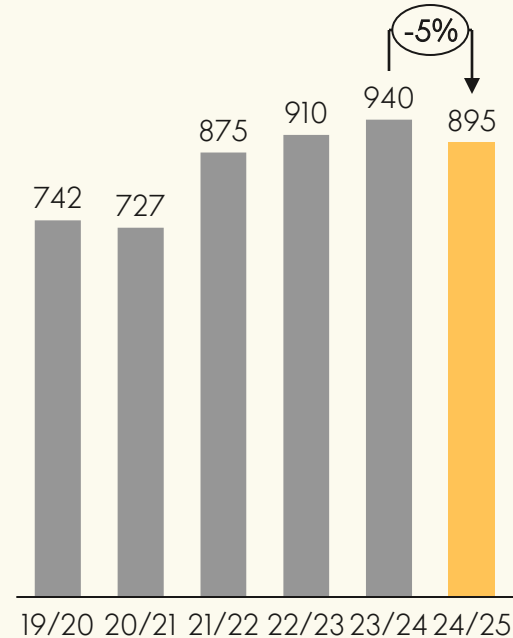
Udviklingsomkostninger

DKK mio.



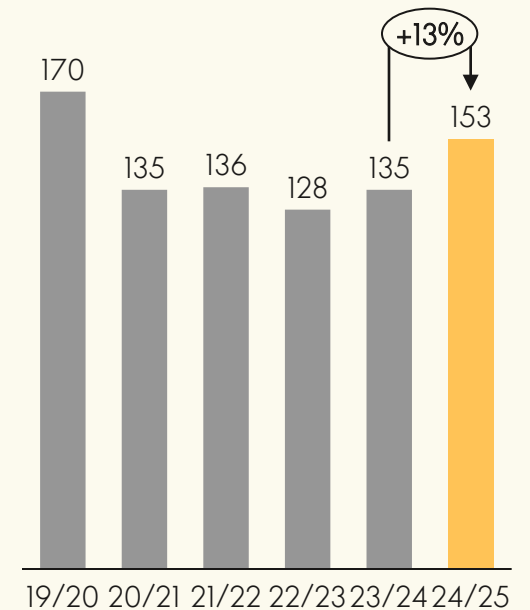
Distributions- og marketingsomkostninger

DKK mio.



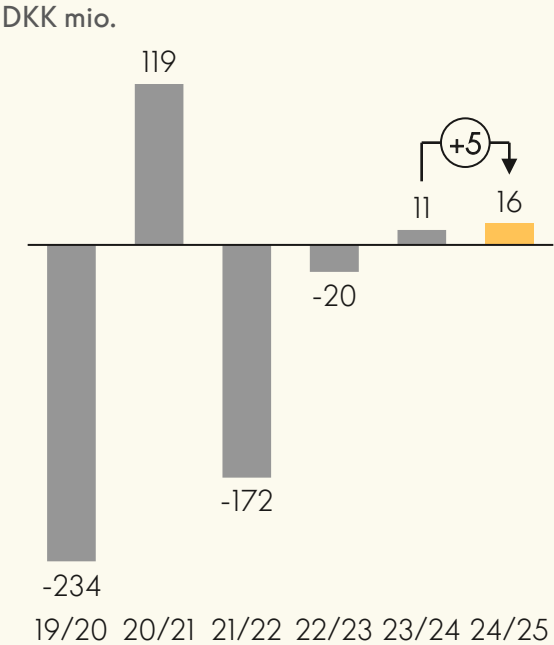
Administrationsomkostninger

DKK mio.

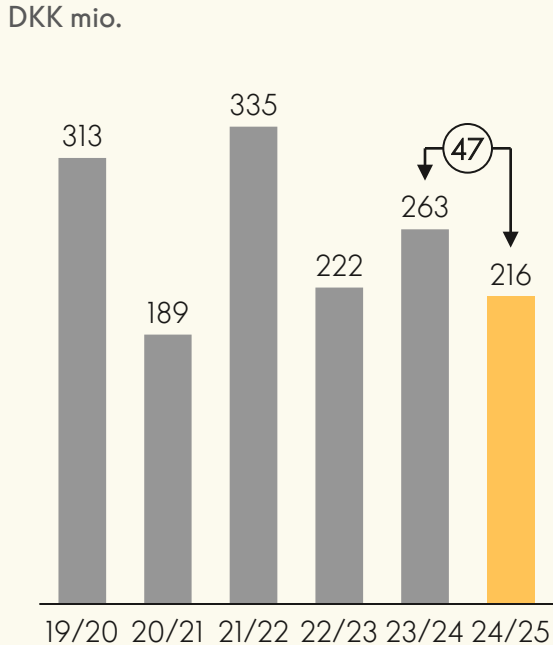


Positive frie pengestrømme og forbedret kapitalberedskab

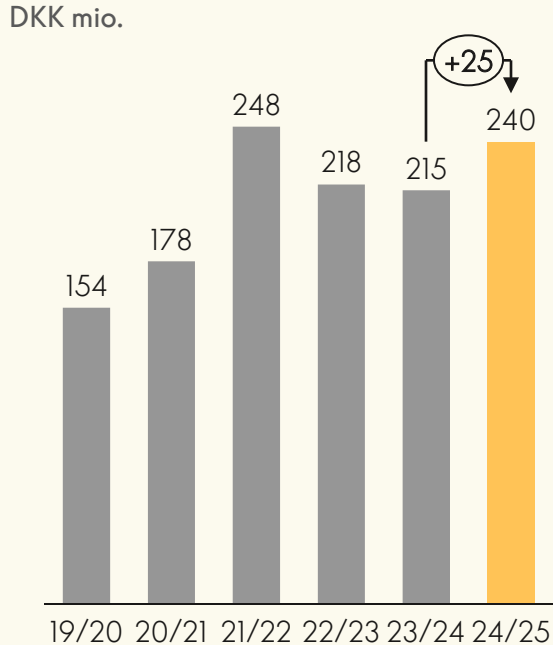
Frie pengestrømme



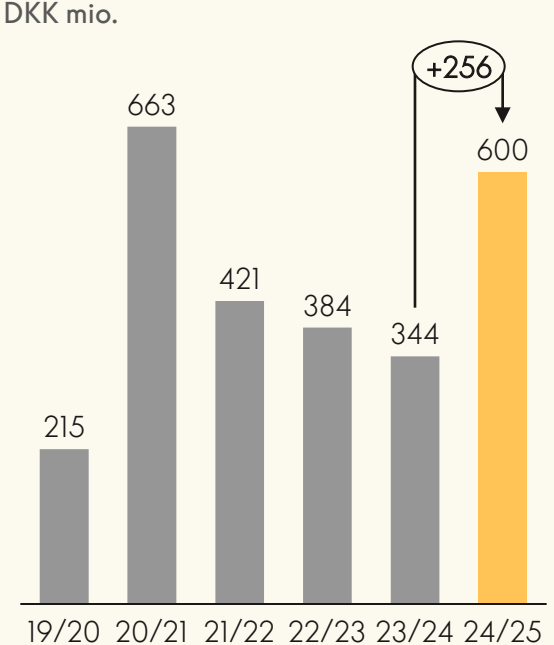
Arbejdskapital



Investeringer



Kapitalberedskab

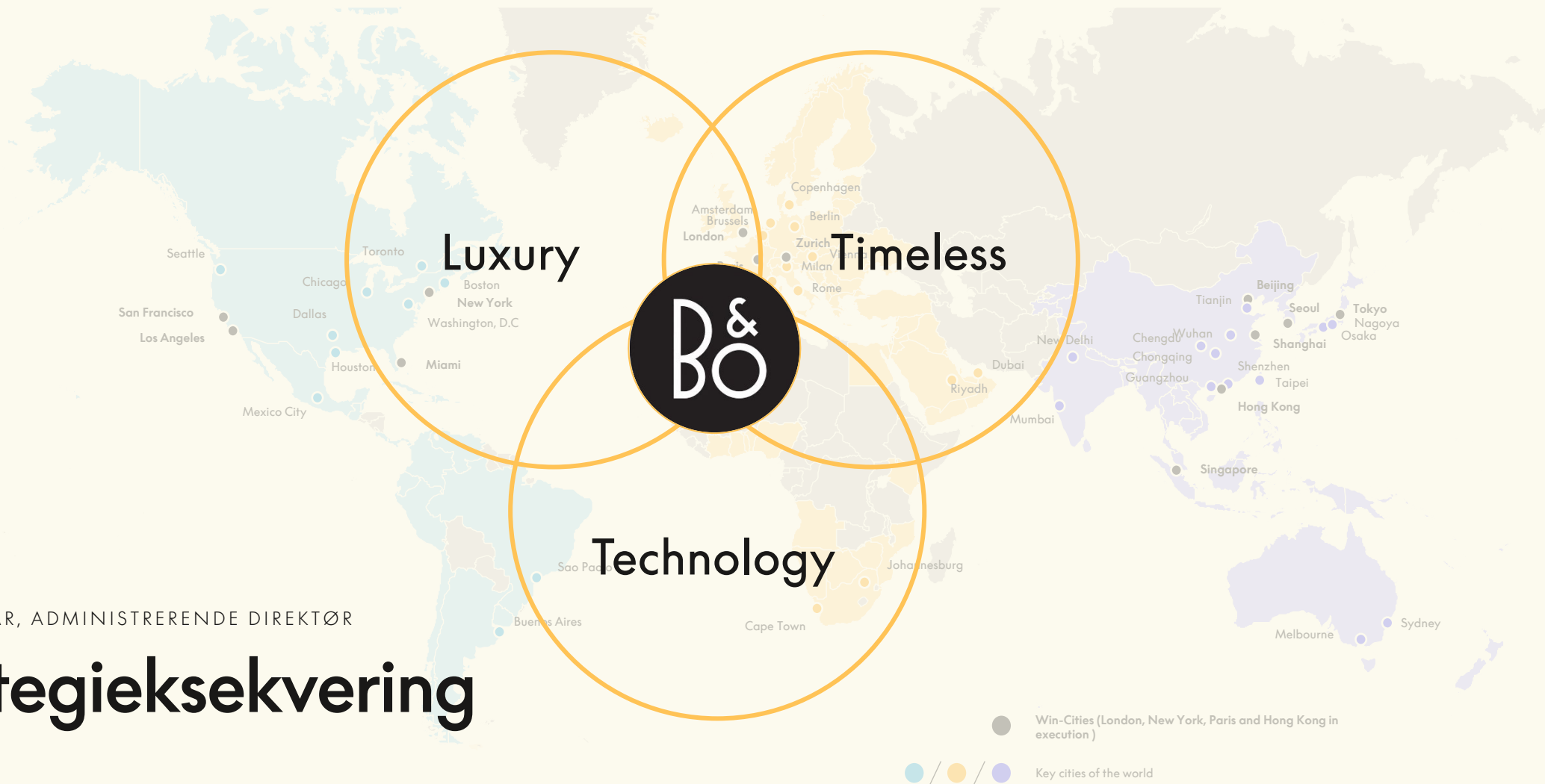


Stærkere fundament for fremtidig vækst

- Bruttomarginen nåede rekordniveau og afspejler stærk performance i egne kanaler, hvilket blandt andet blev drevet af vores fortsatte udrulning af Win City-konceptet
- Omsætningskvaliteten er styrket gennem strategisk fokus på brandede butikker og mindre afhængighed af multibrand-partnere
- Kapitaludvidelsen har skabt et solidt fundament for investeringer i fremtidig profitabel vækst







KRISTIAN TEÄR, ADMINISTRERENDE DIREKTÖR

Strategieksekvering

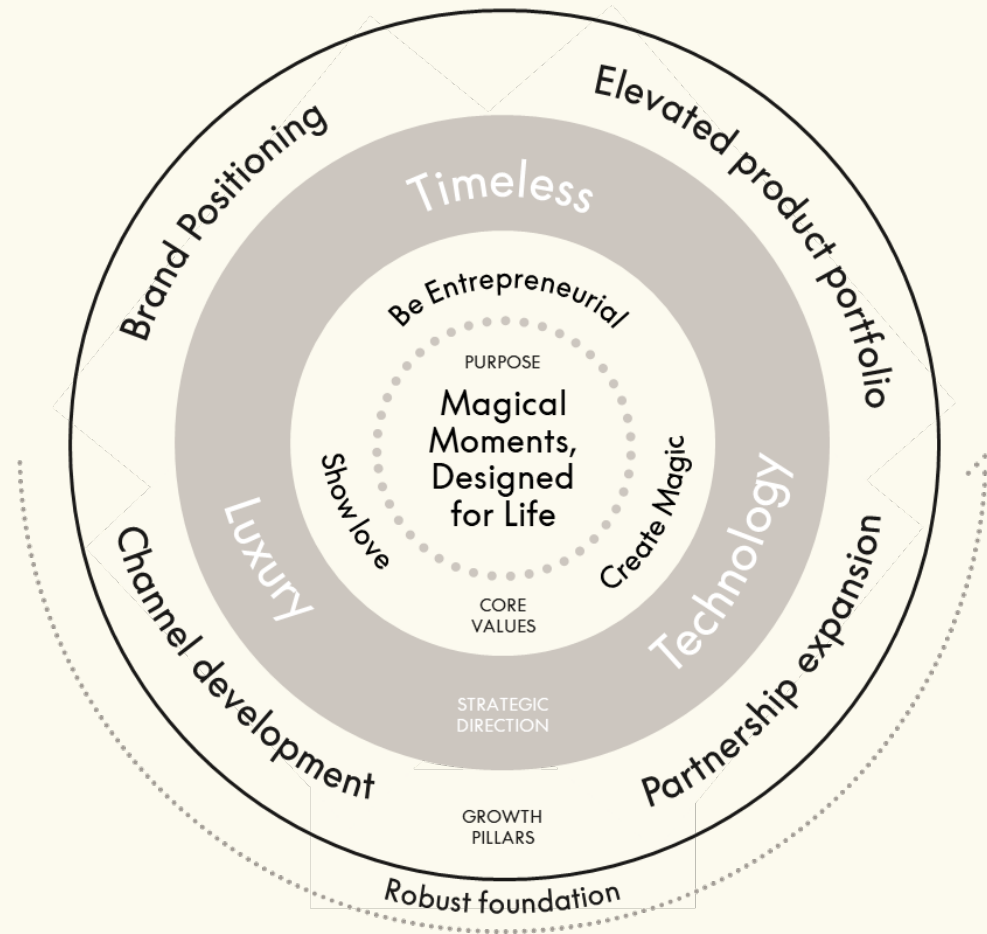
Vores strategi implementeres gennem fire områder for at drive profitabel vækst

Brand
positioning

Elevated product
portfolio

Channel
development

Partnership
expansion



Styrket kendskab til B&O gennem stærk branding og positionering i luksussegmentet



Formel 1 Ferrari-kører Charles Leclerc er global brandambassadør for 2024 og 2025



Fortsættelse af partnerskabet med Ferrari, herunder synlighed af B&O-brandet på den ikoniske Formel 1-bil samt tre nye produkter



Samarbejde med luksusyacht-brandet Riva om at skabe den ultimative lydoplevelse til livet på vandet

Eksklusive butikker placeret strategisk for at skabe en optimal oplevelse

- Optimering af EMEA-butiksnetværket gennem åbninger, opgraderinger og lukninger i 2024/25
- Udvidelse af vores tilstedeværelse i APAC og Amerika med flere butiksåbninger planlagt
- Stærk performance af Win City-konceptet med 30% vækst i vores fire Win City-byer
- Forbedring af butiksp performance gennem optimeret visuel merchandising samt målrettet personaleuddannelse

Ændringer i monobrand-butikker*	2024/25
Åbninger	15
Optimeret butiksdesign	9
Flytninger	7
Lukninger	56
Antal butikslukninger, netto	41



Produktudvikling gennem innovation, personalisering og bæredygtighed

- Lancering af flere produktnyheder: Beoplay H100, Beoplay Eleven, Beosound A1 3. gen og Beosystem 3000c
- Introduktion af Atelier – et tilbud om skræddersyede produkter udarbejdet i unikke farver og materialer i samarbejde med vores eksperthåndværkere i Struer
- Cradle to Cradle-certificering opnået for seks yderligere produkter, inkl. Beosound Theatre og H100, således at i alt otte produkter i dag har modtaget certificeringen



Vækst gennem partnerskaber med ikoniske globale brands

- Licenspartnerskab med TCL, der bringer forbedrede lydoplevelser til deres TV-portefølje via "Audio by Bang & Olufsen"
- Udvidelse af vores partnerskab med HARMAN Automotive (Hyundai-koncernen) med introduktion af vores lydkoncept til biler
- Videreudvikling af vores teknologiløsninger til partnerskaber med hotelindustrien



Vi er førende inden for cirkulært produktdesign og processer



Klimaforandringer

Vi har gjort målbare fremskridt mod Net Zero 2040, med forbedringer og innovation på tværs af værdikæden.



Ressourceanvendelse og cirkulær økonomi

Vi har styrket vores cirkularitetsagenda baseret på Cradle to Cradle-principper.





**Vi fejrer 100 år med B&O
– og ser fremad**



JUHA CHRISTENSEN, FORMAND

Forventningerne til 2025/26



Forventninger til 2025/26

Forventninger
2025/26

Omsætningsvækst i
lokal valuta

1% til 8%

EBIT margin fsp*

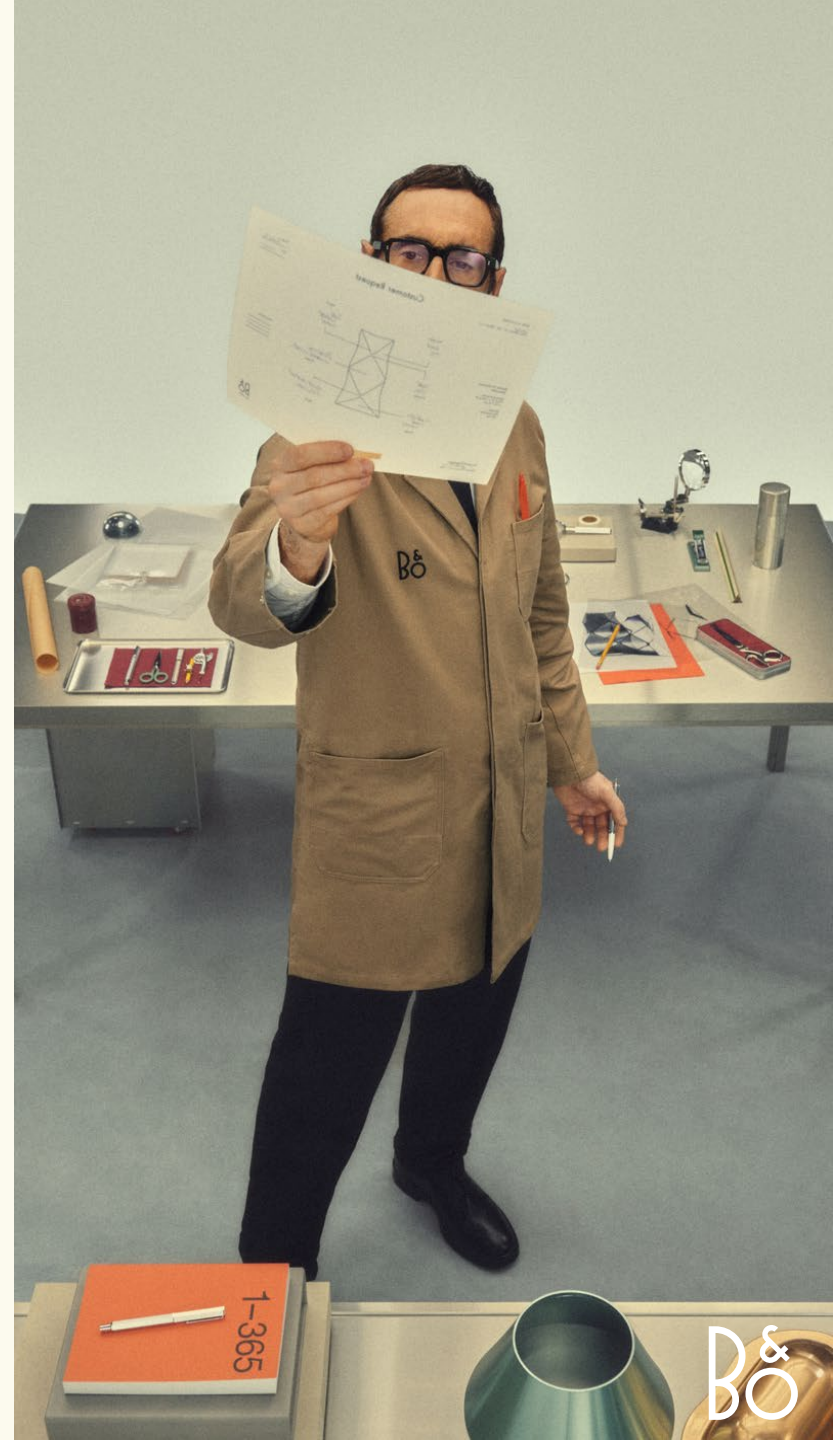
-3% til 1%

Frie
pengestrømme

DKK
-100 til 0 mio.

CAPEX forventes at udgøre omkring 320-360 mio. DKK. Kapacitetsomkostninger forventes at stige med cirka 150 mio. DKK i regnskabsåret 2025/26.

*Før særlige poster





Mangfoldighed i bestyrelsen

- Af de seks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har tre fortsat international baggrund, da ét medlem med international erfaring udtræder, og en ny kandidat med tilsvarende international profil foreslås valgt ind.
- Der er i dag én generalforsamlingsvalgt kvinde i bestyrelsen. Ved det foreslåede valg af yderligere ét kvindeligt medlem vil selskabet fortsat leve op til kravene om ligelig kønsfordeling i bestyrelsen.



Bestyrelsesevaluering

- Resultater viste, at vi har en generelt velfungerende og velorganiseret bestyrelse med erfaring og indsigt i industrien
- Der blev identificeret enkelte områder med behov for mindre forbedringer
- Læs mere på selskabets hjemmeside <https://investor.bang-olufsen.com>



God selskabsledelse

- Bang & Olufsen følger de reviderede anbefalinger fra Komitéen for God Selskabsledelse fra december 2020
- Rapporten "Corporate Governance 2024/25" er tilgængelig på selskabets hjemmeside <https://investor.bang-olufsen.com>



B&I

Tak til kunder,
medarbejdere,
partnere og
aktionærer



B&I



Dagsorden

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2024/25
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
5. Forslag fra bestyrelsen
6. Valg af medlemmer til bestyrelsen
7. Valg af revisorer
8. Eventuelt



Dagsorden

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2024/25
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. **Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning**
5. Forslag fra bestyrelsen
6. Valg af medlemmer til bestyrelsen
7. Valg af revisorer
8. Eventuelt



Bestyrelsens og direktionens vederlag

Bestyrelsens samlede vederlag udgjorde DKK 5,4 mio. i 2024/25 mod 5,5 mio. sidste år. Udviklingen skyldes primært, at et bestyrelsesmedlem udtrådte af bestyrelsen i februar 2025, hvilket medførte en reduktion i det samlede vederlag for året.

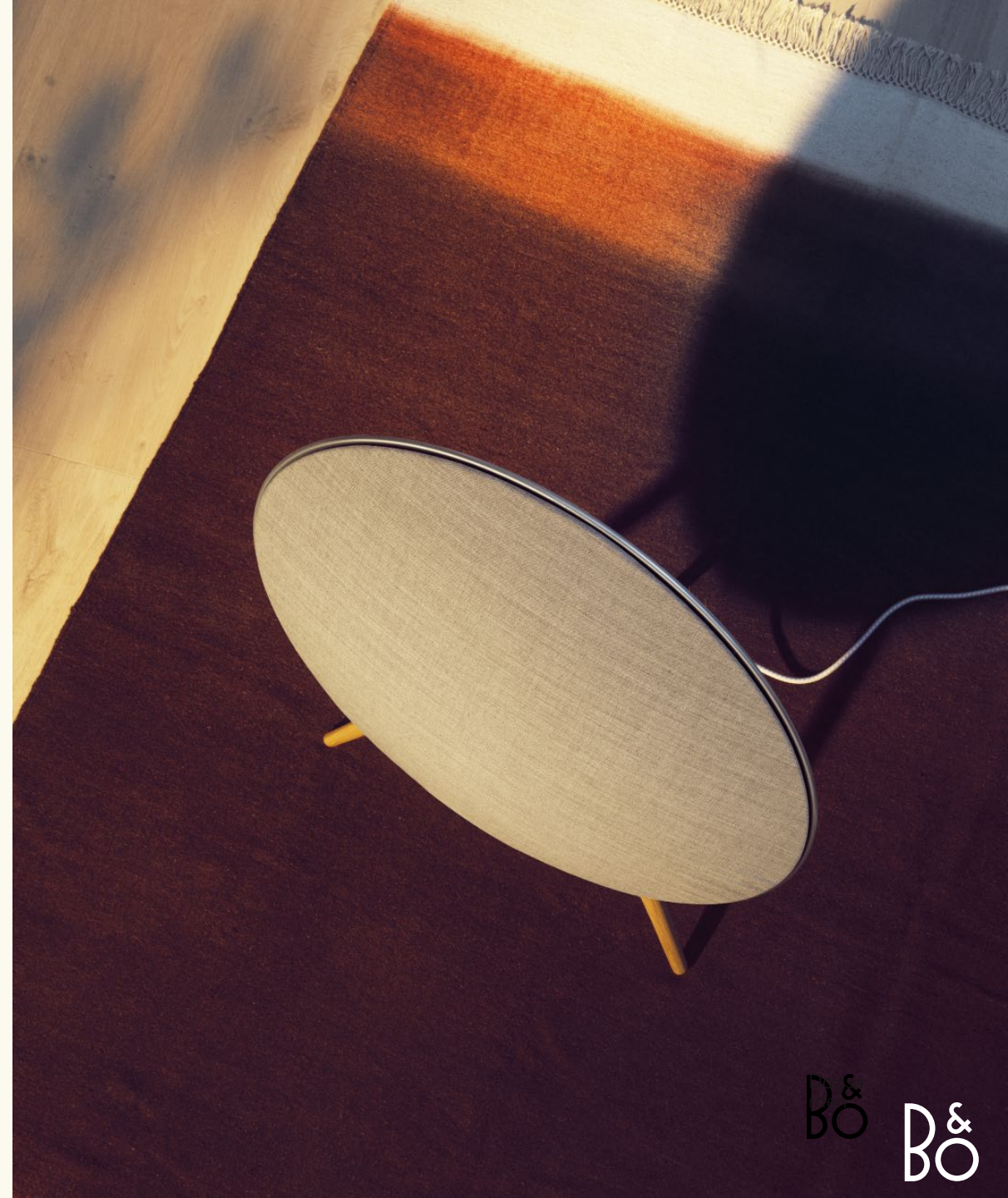
Aflønningen til direktionen er godkendt af bestyrelsen og er i overensstemmelse med vederlagspolitikken, som godkendt af generalforsamlingen. Den samlede aflønning udgjorde 46 mio. kr. i 2024/25 mod 41 mio. kr. i 2023/24.

Stigningen i den samlede aflønning skyldes primært at indtjening og frie pengestrømme i 2024/25 ligger i den øvre ende af vores forventede interval, hvilket resulterede i udbetaling af højere bonus.



Dagsorden

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2024/25
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
5. **Forslag fra bestyrelsen**
6. Valg af medlemmer til bestyrelsen
7. Valg af revisorer
8. Eventuelt



5.1 Godkendelse af vederlagspolitikken

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen godkender selskabets opdaterede vederlagspolitik.

De væsentligste ændringer er følgende:

- Resultatmål og maksimumsniveauer i den kortsigtede kontantbonusordning for direktionen er justeret. Direktionsmedlemmer kan modtage en årlig resultatmålsbonus, som typisk vil udgøre mellem 50% og 75% af den årlige grundløn (50% for regnskabsåret 2025/26), med et maksimum på 100% (87,5% for regnskabsåret 2025/26). For den administrerende direktør er det typiske målinterval 100% til 125% af grundlønnen (100% for regnskabsåret 2025/26), med et maksimum på 200% (175 % for regnskabsåret 2025/26).
- Kravet til andelen af den resultatbaserede aktiekomponent i den årlige tildeling under LTIP er ændret fra to tredjedele til mindst halvdelen af den samlede værdi.
- Formanden for strategiudvalget vil modtage 4 gange grundhonorar for et medlem af strategiudvalget (tidligere 3 gange grundhonorar for et medlem af revisionsudvalget).
- Sletning af forældet bestemmelse vedrørende et fastholdelsesprogram for tidligere regnskabsår.



5.2 Godkendelse af bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2025/26

På baggrund af en gennemgang af vederlagsniveauerne for bestyrelser i sammenlignelige danske børsnoterede selskaber, foreslår bestyrelsen, at vederlaget til bestyrelsen for 2025/26 justeres som følger (vederlaget for regnskabsåret 2024/25 er angivet i parentes):

	Menigt medlem	Formand / næstformand
Grundhonorar	DKK 385.000 (DKK 350.000)	Formand: 3 gange grundhonorar Næstformand: 1,5 gange grundhonorar
Revisionsudvalg	DKK 120.000 (DKK 100.000)	3 gange honoraret til menige medlemmer af revisionsudvalget
Strategiudvalg	DKK 82.500 (DKK 75.000)	4 gange honoraret til menige medlemmer af strategiudvalget
Vederlags-, nominerings- og teknologiudvalg (per udvalg)	DKK 82.500 (DKK 75.000)	DKK 110.000 (DKK 100.000)



5.3 Forslag til fornyelse af bemyndigelse til køb af egne aktier

Bestyrelsen foreslår, at den eksisterende bemyndigelse til at lade selskabet erhverve egne aktier fornyes, således at bestyrelsen bemyndiges til at lade selskabet erhverve egne aktier i tiden indtil 13. august 2026 for op til i alt 10% af selskabets aktiekapital på tidspunktet for bemyndigelsen, forudsat at selskabets samlede beholdning af egne aktier på intet tidspunkt overstiger 10% af selskabets aktiekapital.

Købskursen, som betales i forbindelse med erhvervelse af egne aktier, må ikke afvige mere end 10% fra den noterede kurs på Nasdaq Copenhagen A/S på tidspunktet for erhvervelsen.



5.4 Fornyelse af bemyndigelser til forhøjelse af selskabskapitalen

Bestyrelsen foreslår, at bemyndigelserne i vedtægternes § 4, stk. 4-7, til at forhøje selskabets aktiekapital med eller uden fortegningsret forlænges, således at de løber til og med den 13. august 2026.

Bemyndigelserne foreslås underlagt en samlet begrænsning på nominelt kr. 73.663.252, svarende til cirka 10% af aktiekapitalen.



5.5 Ændring af selskabets vedtægter

Bestyrelsen foreslår, at følgende bestemmelse optages som en ny § 11 i selskabets vedtægter:

"§ 11. Selskabets koncernsprog er engelsk.

Stk. 2. Generalforsamlinger kan afholdes på dansk eller engelsk. Bestyrelsen træffer beslutning om, hvorvidt der skal tilbydes simultantolkning.

Stk. 3. Dokumenter udarbejdet i forbindelse med eller efter generalforsamlingen kan udarbejdes alene på engelsk og – hvis bestyrelsen beslutter det – tillige på dansk.

Stk. 4. Selskabsmeddelelser kan udarbejdes alene på engelsk og – hvis bestyrelsen beslutter det – tillige på dansk."



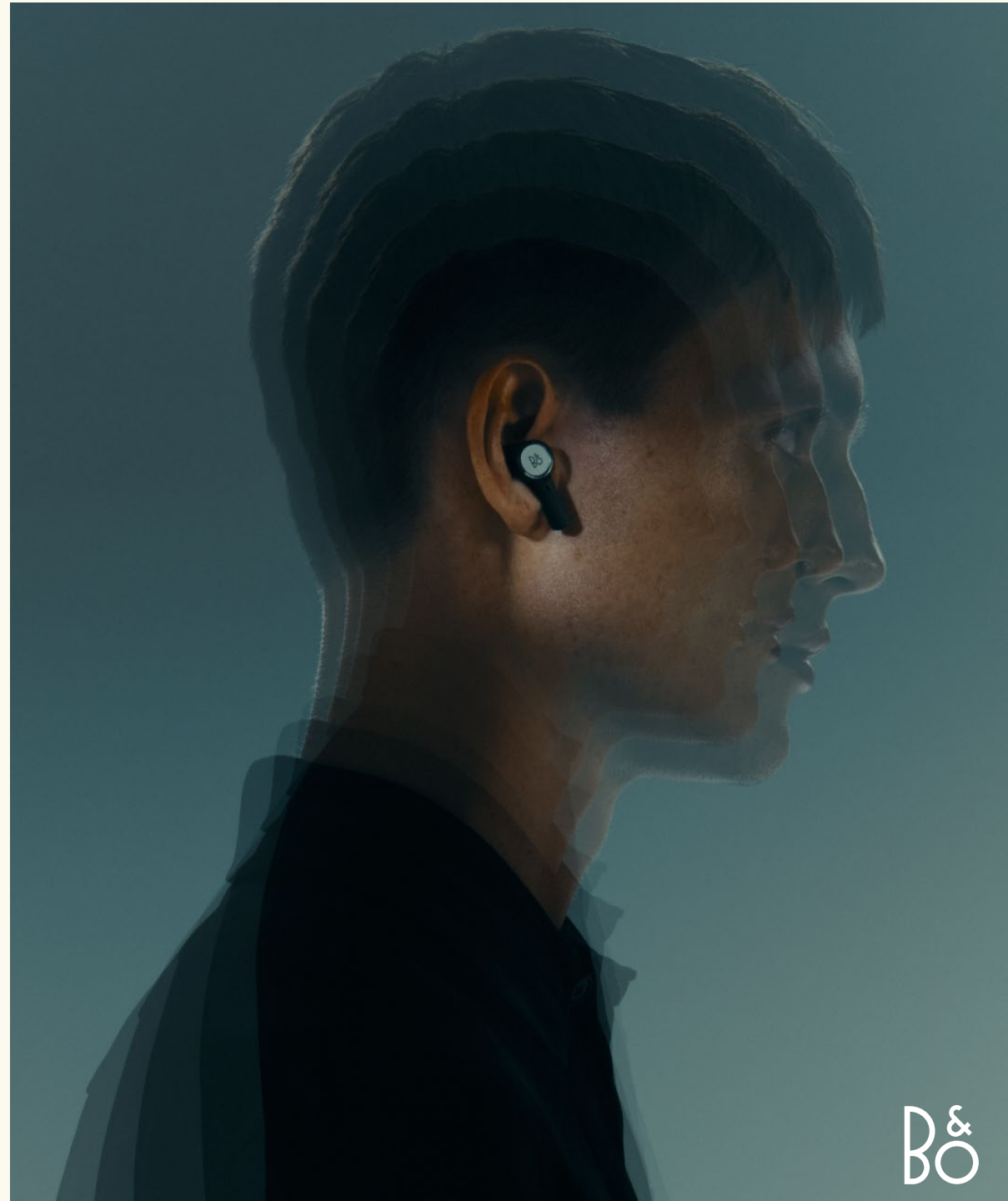
5.6 Bemyndigelse af dirigenten

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen bemyndiger dirigenten (med substitutionsret) til at anmelde det vedtagne til Erhvervsstyrelsen og til at foretage sådanne ændringer i de til Erhvervsstyrelsen indleverede dokumenter, som Erhvervsstyrelsen måtte kræve eller finde hensigtsmæssige.



Dagsorden

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2024/25
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
5. Forslag fra bestyrelsen
6. **Valg af medlemmer til bestyrelsen**
7. Valg af revisorer
8. Eventuelt



Forslag til genvalg



Juha Christensen

Valgt første gang 2016

Iværksætter samt Business
Management, London
Business School

Uafhængig



**Albert
Bensoussan**

Valgt første gang 2020

Ecole Supérieure de
Commerce de Lyon-France
og Business Administration
(MBA) fra Pace University i
New York

Uafhængig



Jesper Jarlbæk

Valgt første gang 2011

HD, statsautoriseret revisor

Ikke uafhængig



Anders Colding Friis

Valgt første gang 2018

Cand.merc

Uafhængig



Tuula Ryttilä

Valgt første gang 2019

MSc in Economics and
Business administration

Uafhængig

Forslag til nyt bestyrelsesmedlem

Bestyrelsen foreslår valg af Nancy Liu som nyt medlem af bestyrelsen.

Nomineringen er motiveret af, at Nancy Liu har omfattende international erfaring inden for luksuslivsstilsbranchen og vil tilføre B&O værdifuld ekspertise inden for "immersive" oplevelser i luksusretail, marketingstrategier for luksusbrands samt indgående kendskab til de lokale asiatiske markeder.

Nancy Liu bestrider i øjeblikket stillingen som præsident for DFS Group Limited, Kina. Før hun tiltrådte hos DFS Group Limited i 2021, var hun CEO for Forevermark, et premiumbrand under De Beers Group, et af de mest prominente navne i den globale diamantindustri.

Hun har tidligere arbejdet for Boston Consulting Group i Hongkong og som Vice President for Merchandising hos Louis Vuitton i Hongkong. Nancy Liu er født i 1964 i Taiwan og er uddannet fra University of Illinois, USA.



Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer



Andra Gavrilescu

Valgt første gang i 2024

Senior Manager, Head of
Global Brand Collaboration



Søren Balling

Valgt første gang i 2015

Manager, production



Dorte Vegeberg

Valgt første gang i 2019

Radio- og elektronikarbejder

Dagsorden

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2024/25
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
5. Forslag fra bestyrelsen
6. Valg af medlemmer til bestyrelsen
7. **Valg af revisorer**
8. Eventuelt



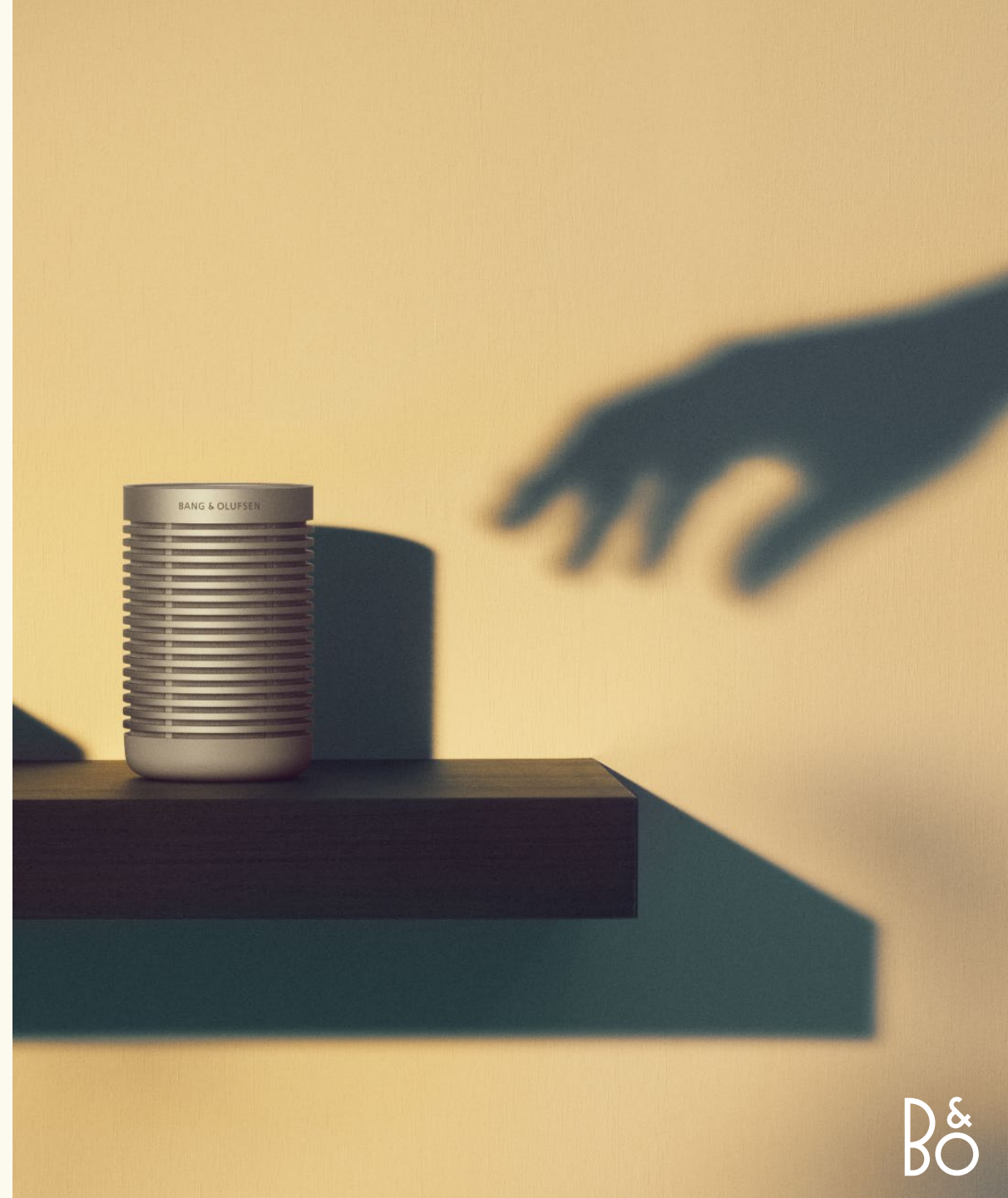
Valg af revisor

På baggrund af indstilling fra selskabets revisionsudvalg foreslår bestyrelsen genvalg af Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab som selskabets revisor med hensyn til både lovpligtig finansiel- og bæredygtighedsrapportering.



Dagsorden

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2024/25
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
5. Forslag fra bestyrelsen
6. Valg af medlemmer til bestyrelsen
7. Valg af revisorer
8. **Eventuelt**





Tak for i dag