

BANG & OLUFSEN A/S  
Generalforsamling  
10. september 2015



## DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2014/15, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt

## DAGSORDEN

- 1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år**
- 2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2014/15, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse**
- 3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport**
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt

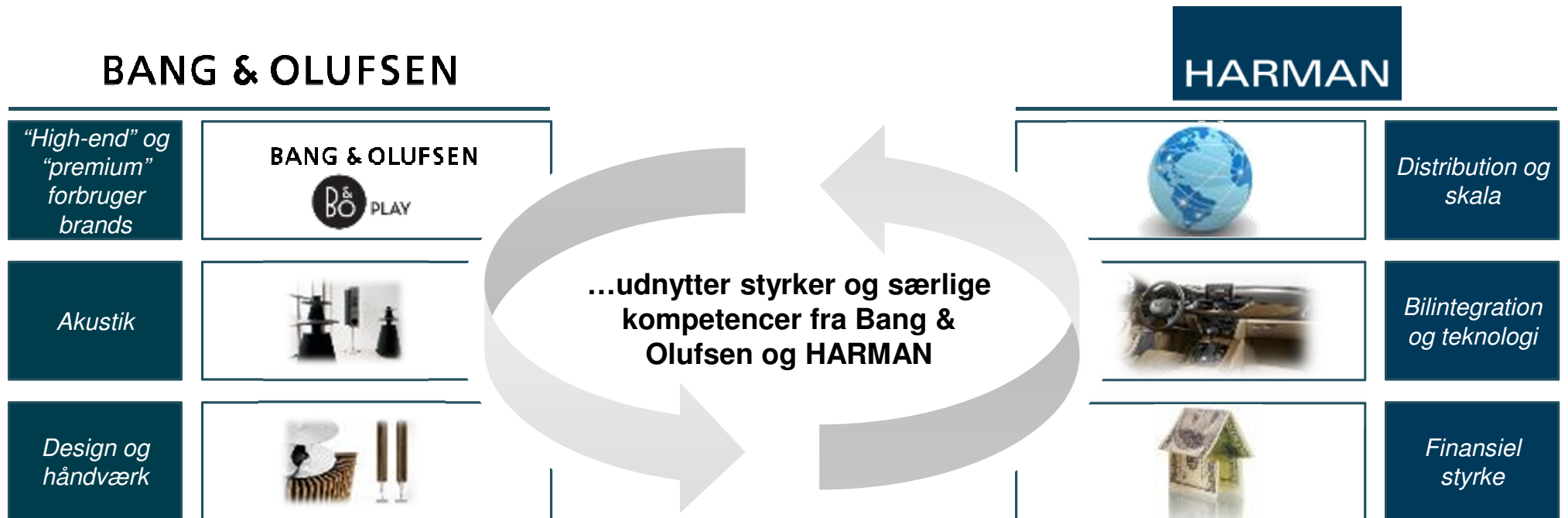


- 
- Nye produkter baseret på en fremtidssikret digital platform
  - Vækst i Bang & Olufsen og B&O PLAY segmenterne
  - Reduceret kompleksitet ved salg af aktiver og licensaftale for Automotive
  - Styrkelse af kapitalgrundlag



- 
- Lanceringsvanskeligheder
  - Fortsat stor kompleksitet og mangel på skala
  - Ringe lønsomhed

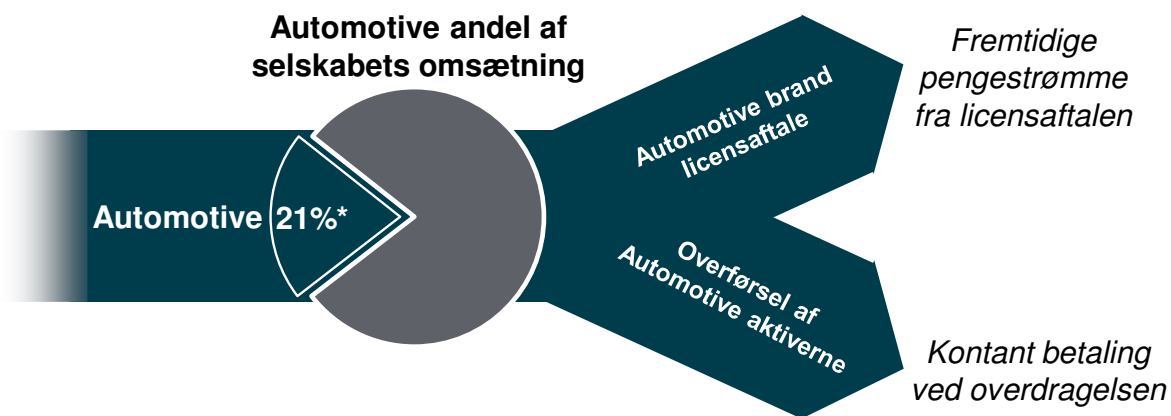
# AUTOMOTIVE LICENSAFTALE OG OVERDRAGELSE AF AKTIVER



BANG & OLUFSEN

# AUTOMOTIVE BRAND LICENSAFTALE

## Automotive licensaftale og overdragelse af aktiver



\* Regnskabsåret 2013/14

## Fokus på værdiskabelse

### Reduceret kompleksitet

- Betydelig reduktion af organisatorisk kompleksitet
- Muliggør den forbrugerfokuserede strategi

### Brandkendskab

- Mulig signifikant forøgelse af antallet af bilmodeller
- Effektiv forøgelse af Bang & Olufsen og B&O PLAY brandkendskab

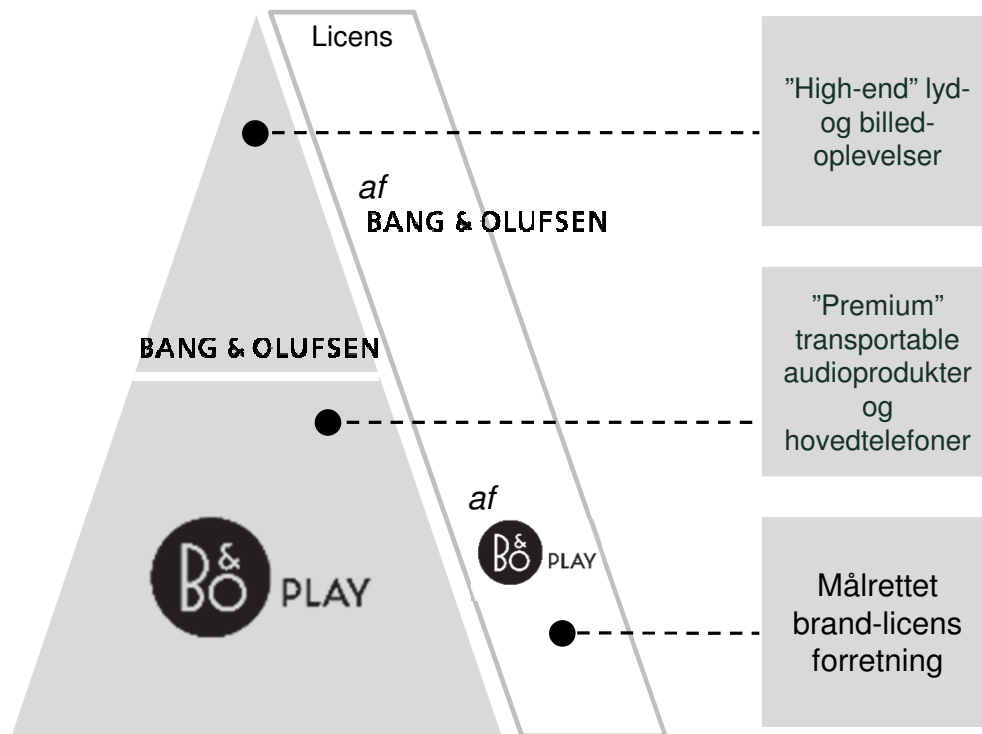
### Attraktiv værdi

- 1.105 million kr. i betaling ved overdragelsen af aktiverne
- Fremtidig betaling per bil solgt med Bang & Olufsen eller B&O PLAY brandet lydsystem ved nye bilproducenter

BANG & OLUFSEN

# STRATEGIPLANEN - FORRETNINGSMODELLEN

## De unikke brands...



## ...er kernen i den forbrugerfokuserede strategi

- Bang & Olufsen's "high-end" brand er kernen i selskabet
  - Fokus vil være at styrke brandet yderligere og vedblive med at investere i innovation og butiksoplevelser
  - Forbedre rentabiliteten ved at optimere produktporteføljen og ved teknologipartnerskaber
- 
- "Premium" brandposition som en tilføjelse til "high-end" brandet Bang & Olufsen
  - Den vigtigste vækstmotor på mellem-lang sigt
  - Tiltrække et yngre og bredere publikum og øge kendskabsgraden til brandet.
- 
- Udnytte værdien af de to brands; Bang & Olufsen og B&O PLAY
  - Skabe langsigtet værdi og brandkendskab

BANG & OLUFSEN

# FOKUSOMRÅDER

## BANG & OLUFSEN



### Produkter

- Højt niveau af produktinnovation og -kvalitet
- Styrket fokus på software, design, innovation og akustik
- Reduceret kompleksitet og forbedret rentabilitet i produktporteføljen

- Udvidelse af produktporteføljen inden for hovedtelefoner og audioprodukter
- Et stort antal produktlanceringer og produktopdateringer

### Distribution

- Forbedret og mere konsistent forbrugeroplevelse
- Tiltrække nye, stærke partnere til de vigtigste butikslokationer

- Betydelig udvidelse af tredjepartsdistributionen, gennem specialiserede lokale distributører
- Særligt fokus på Nordamerika og Kina
- Vækst i "like-for-like" salg per butik

### Omkostninger og kompleksitet

- Øget brug af teknologipartnere for at opnå skala og teknologifordele
- Stærk styring af produktlivscyklus
- Forenklet service og servicerelateret struktur

- Fortsat brug af outsourcing partnere
- Omkostningseffektiv distribution
- Optimeret logistik setup

BANG & OLUFSEN



# FINANSIELLE MÅL I STRATEGIPERIODEN

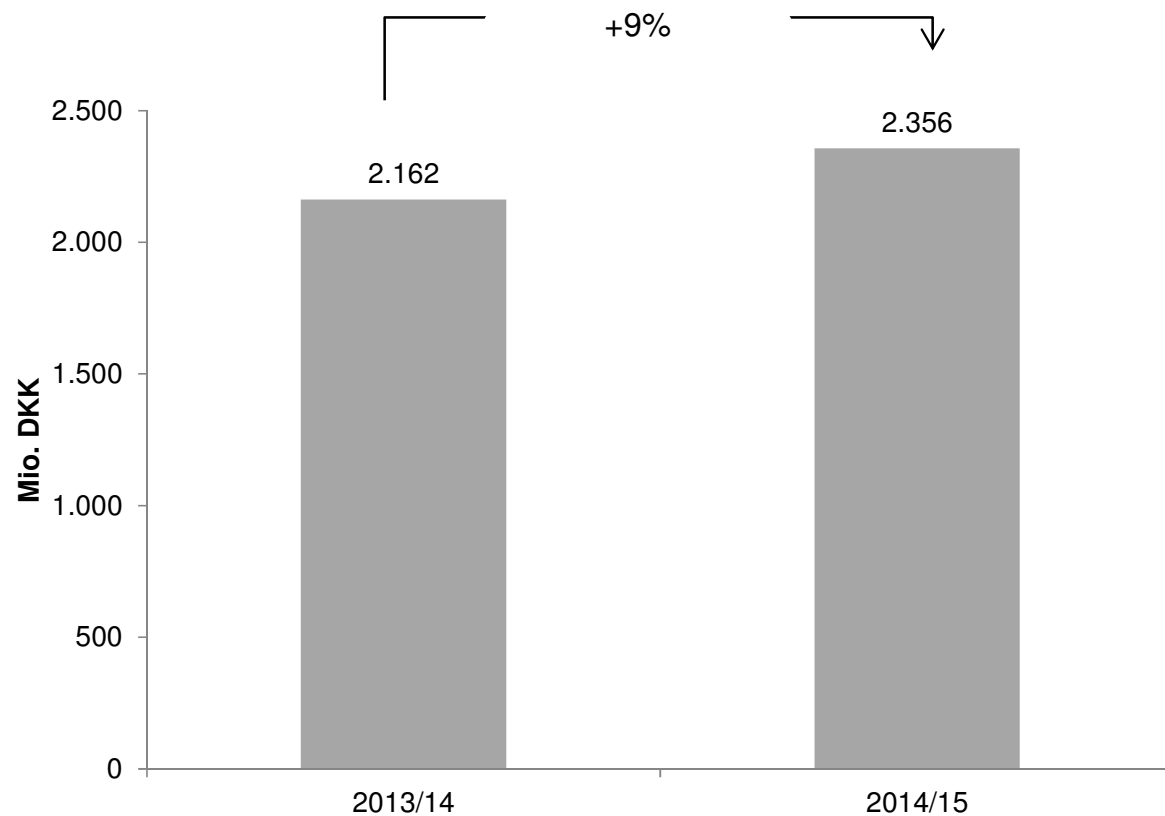
## Finansielle mål fra 2015/16 til 2017/18

- Cirka 10 procent vækst i gennemsnit over perioden, med B&O PLAY som den primære vækstmotor for selskabet
- Opnå 7 procent overskudsgrad (EBIT margin) før særlige poster i strategiperioden
- Opnå positive frie pengestrømme i strategiperioden

## Primære forudsætninger for forbedret rentabilitet

- Øget brug af teknologipartnerskaber, særligt inden for TV kategorien, således selskabet får løst skalaudfordringerne
- Vækst i B&O PLAY ved udvidelse af produktporteføljen og udvidelse af tredjepartsdistributionen
- Licensbetalinger fra partnerskaber

# KONCERNENS NETTOOMSÆTNING



Totalt 2.356 (+9%)

- Bang & Olufsen 1.743 (+7%)
- B&O PLAY 613 (+15%)

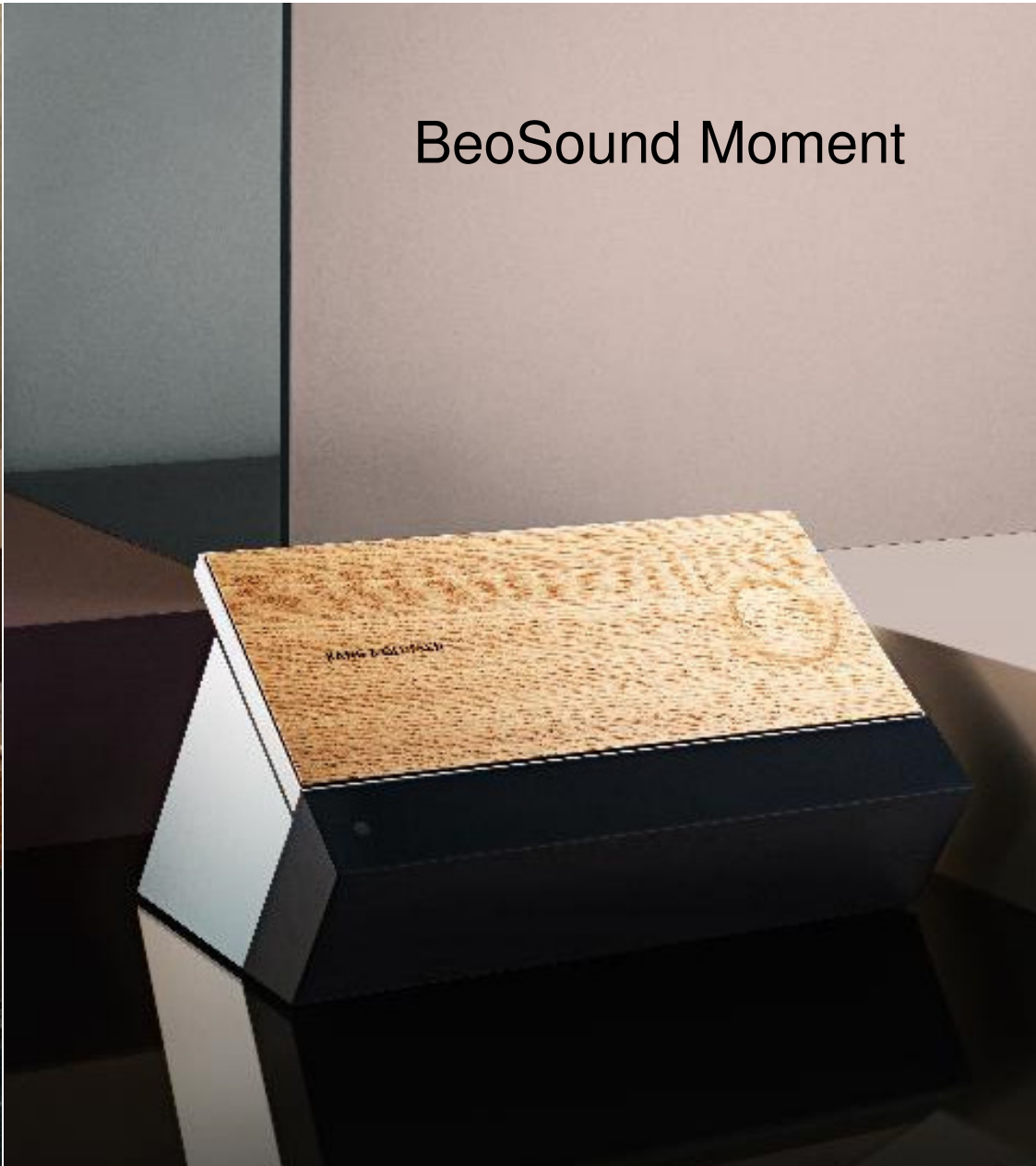
(Omsætning 2014/15 i mio. DKK og vækst ift. 2013/14)

**BANG & OLUFSEN**

Note: Tal angivet for den fortsættende forretning

# BeoVision Avant og BeoLab 18







BeoPlay A2

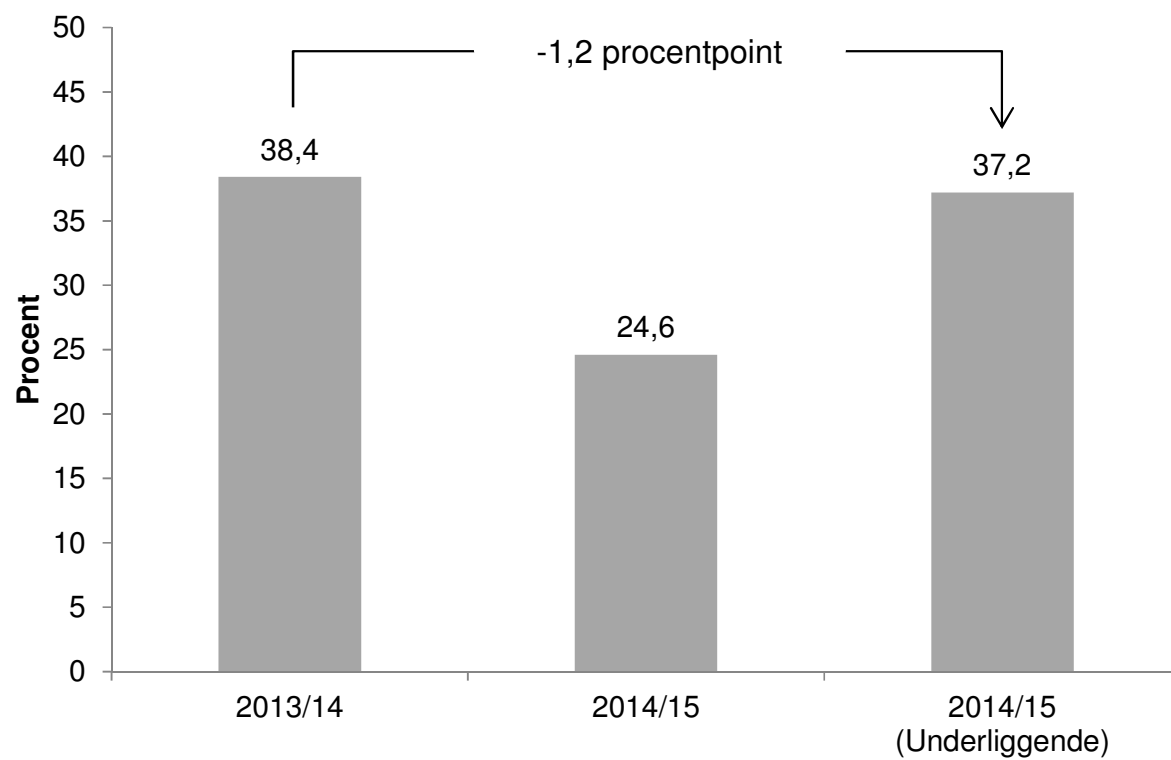




BeoPlay H8



# KONCERNENS BRUTTOMARGINAL



## Bruttomargin

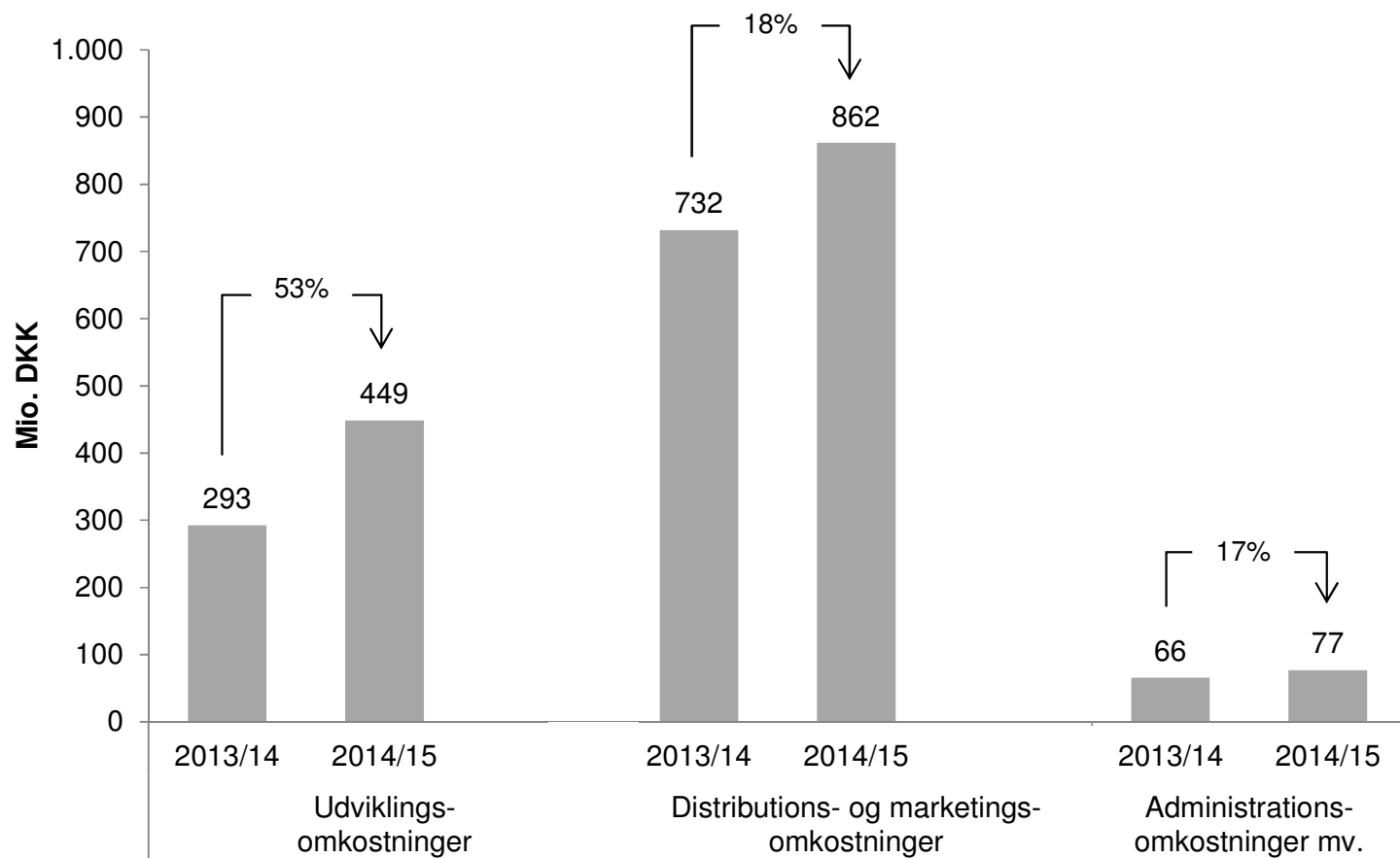
- Bang & Olufsen 26,5 (44,1)
  - *Underliggende* 35,2
- B&O PLAY 27,2 (31,8)
  - *Underliggende* 30,2

(Bruttomarginal i % i 2014/15. 2013/14 angivet i parentes)

**BANG & OLUFSEN**

Note: Tal angivet for den fortsættende forretning

# KONCERNENS KAPACITETSOMKOSTNINGER



**BANG & OLUFSEN**

Note: Tal angivet for den fortsættende forretning



## KONCERNENS UDVIKLINGSAKTIVITETER

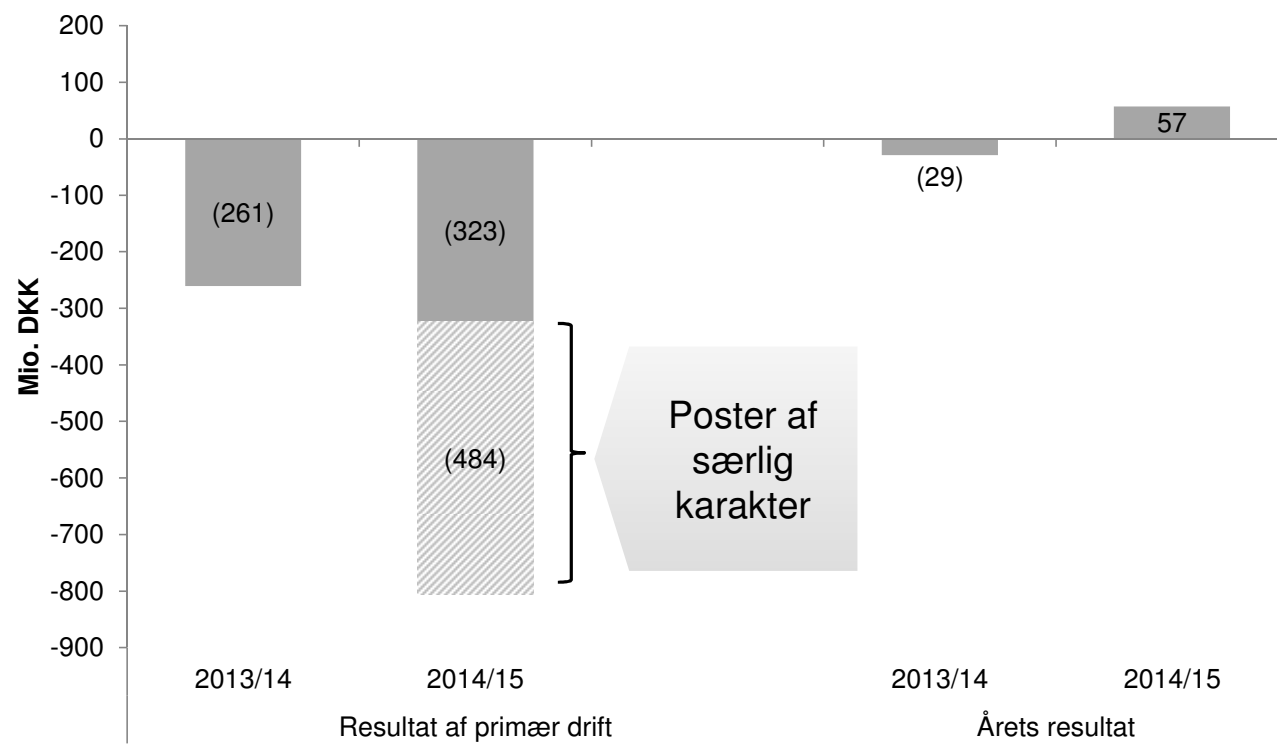
(mio. DKK)	2013/14	2014/15
<b>Udviklingsomkostninger</b>		
Afholdte udviklingsomkostninger før aktivering	285	370
Heraf aktiveret	(176)	(159)
Totale af- og nedskrivninger på udviklingsprojekter	184	238
<b>Udviklingsomkostninger indregnet i resultatopgørelsen</b>	<b>293</b>	<b>449</b>

(mio. DKK)	2014/15
<b>Aktiverede udviklingsprojekter</b>	
<b>Totale udviklingsprojekter primo</b>	<b>724</b>
Aktiverede udviklingsomkostninger	159
Af- og nedskrivninger	(238)
Øvrige (Primært salg af Automotive aktiver)	(253)
<b>Nettoudvikling i udviklingsprojekter</b>	<b>(332)</b>
<b>Totale udviklingsprojekter ultimo</b>	<b>392</b>



BANG & OLUFSEN

# KONCERNENS RESULTAT



BANG & OLUFSEN

Note: Tal angivet for den fortsættende forretning

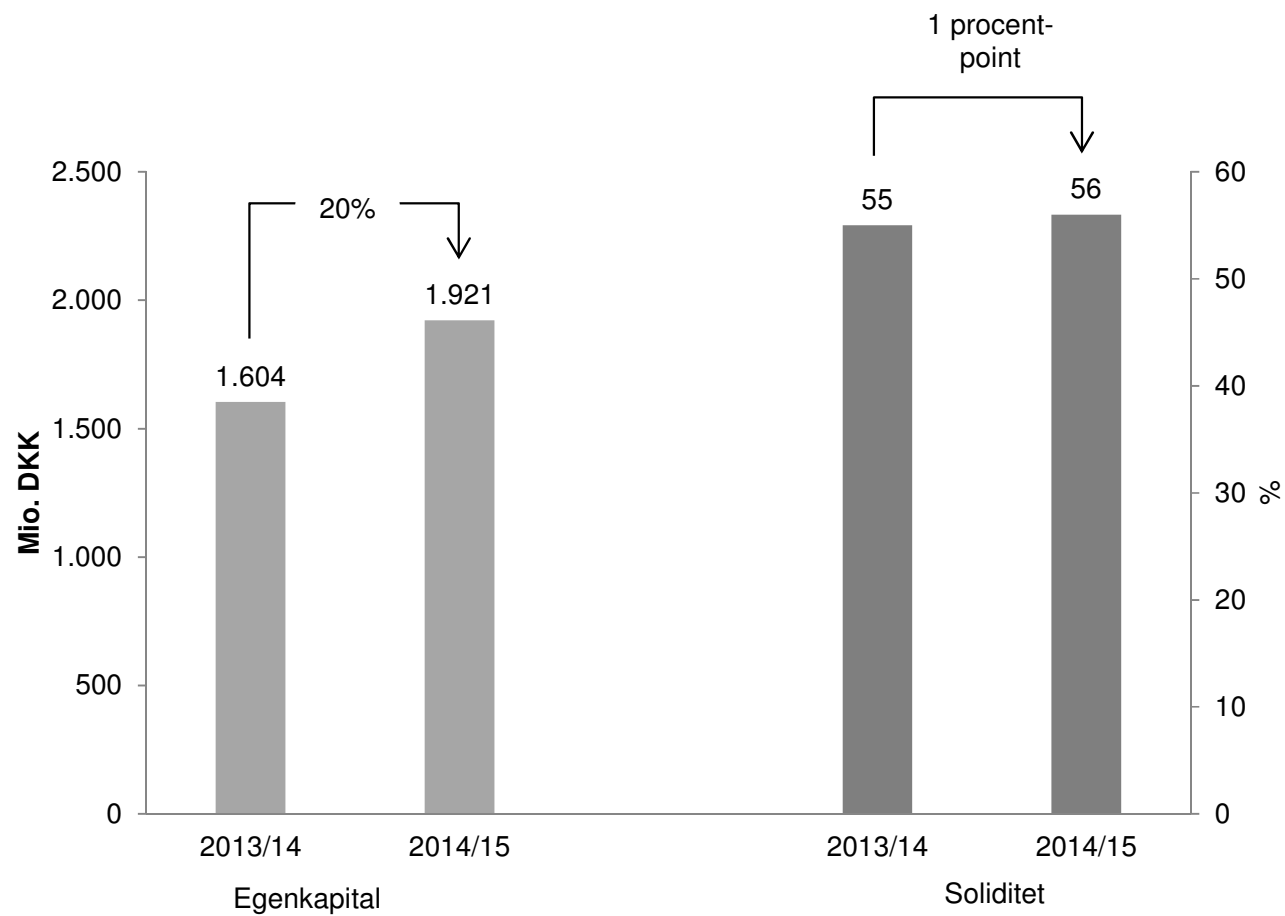
## KONCERNENS PENGESTRØMME

(mio. DKK)	2013/14	2014/15
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	184	55
Pengestrømme, immaterielle investeringsaktiver	(303)	(197)
Pengestrømme, materielle investeringsaktiver	(82)	(83)
Pengestrømme, salg af aktiver, associerede selskaber m.m.	0	1.123
Pengestrømme, andet	101	14
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	(285)	858
<b>Frie pengestrømme</b>	<b>(101)</b>	<b>913</b>
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	64	233
<b>Ændring i likvider - årets pengestrømme</b>	<b>(37)</b>	<b>1.146</b>



BANG & OLUFSEN

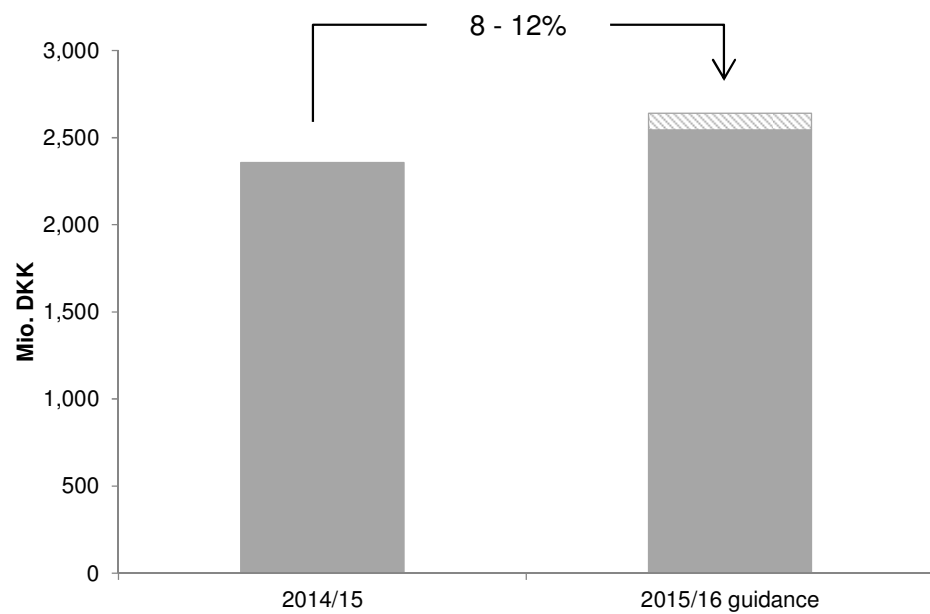
# KONCERNENS EGENKAPITAL



BANG & OLUFSEN

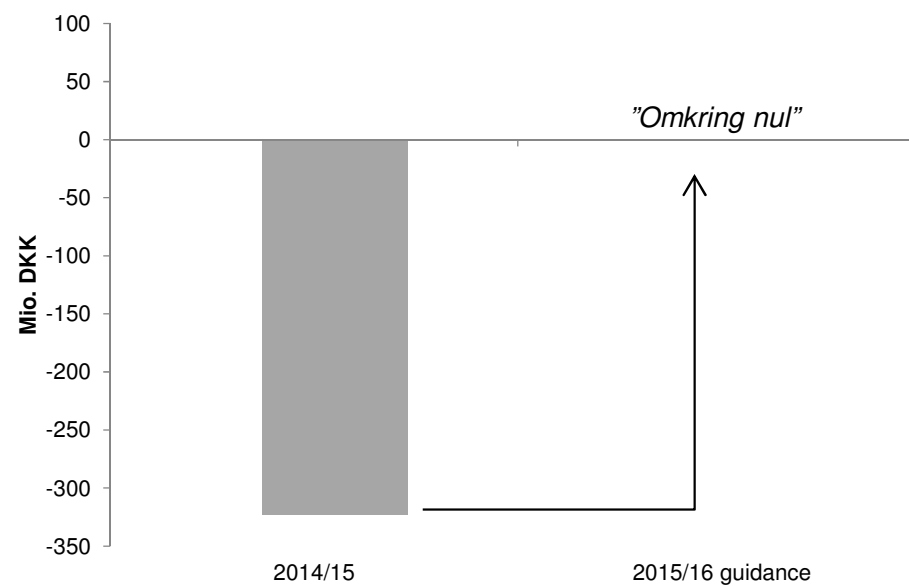
# FORVENTNINGER TIL 2015/16

## Omsætning



## EBIT

(før omkostninger tidligere allokeret til Automotive)



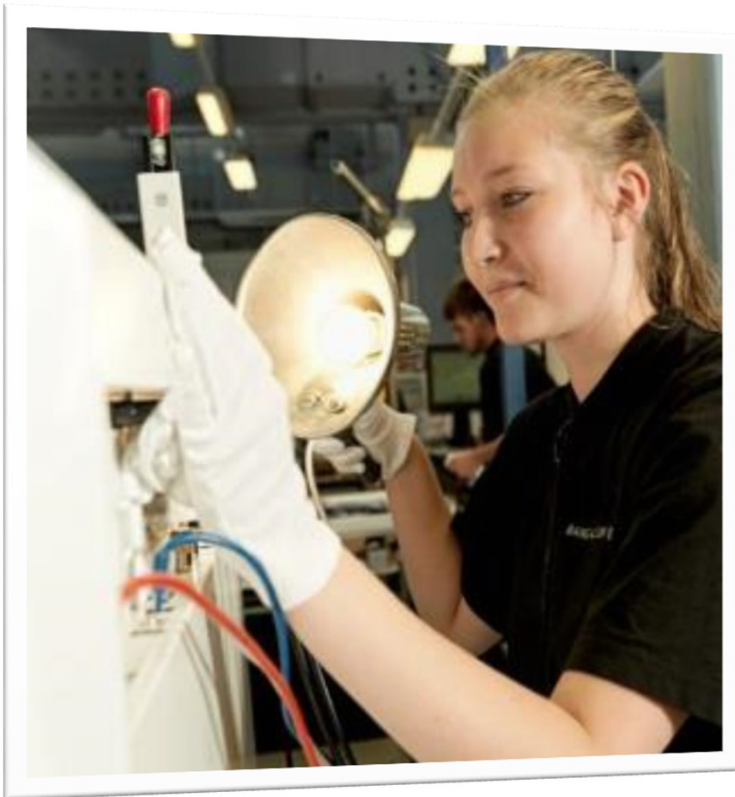
# GOD SELSKABSLEDELSE



- Bang & Olufsen følger de reviderede anbefalinger fra NASDAQ OMX Copenhagen fra maj 2013
- Årsrapport og yderligere information om selskabet er tilgængelig på hjemmesiden: [www.bang-olufsen.com](http://www.bang-olufsen.com)

BANG & OLUFSEN

## SAMFUNDSANSVAR I BANG & OLUFSEN



- Bang & Olufsen anerkender FN's og ILO's erklæringer om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupsion og har derfor struktureret CSR-arbejdet i henhold til FN's Global Compact
- Bang & Olufsens CSR-politik omfatter alle forretningsenheder og faciliteter i koncernen
- Yderligere oplysninger om virksomhedens CSR-politik er tilgængelig i årsrapporten og på hjemmesiden:  
[www.bang-olufsen.com](http://www.bang-olufsen.com)

BANG & OLUFSEN

## BESLUTNING OM EVENTUELT UDBYTTE

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.**



## DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2014/15, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. **Forslag fra bestyrelsen**
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt

## FORSLAG TIL AFLØNNING AF BESTYRELSEN I INDEVÆRENDE REGNSKABSÅR

4.1 At det foreslåede vederlag til bestyrelsen for det nuværende regnskabsår godkendes. Det foreslåede vederlag, som er uændret siden seneste regnskabsår, er som følger:

- (i) Det årlige basisvederlag til medlemmer af bestyrelsen fastsættes til kr. 275.000 pr. medlem for bestyrelsesmedlemmer valgt af henholdsvis generalforsamlingen eller medarbejderne, dog således at formanden og næstformanden modtager henholdsvis tre gange basisvederlag og to gange basisvederlag.
- (ii) Vederlag til medlemmer af bestyrelsen, der er udpeget som medlemmer af selskabets revisionsudvalg, udgør kr. 50.000 pr. medlem, dog således at formanden for revisionsudvalget modtager to gange dette vederlag.
- (iii) Vederlag til medlemmer af bestyrelsen, der er udpeget som medlemmer af selskabets vederlagsudvalg eller nomineringsudvalg, udgør kr. 50.000 pr. medlem.

## BEMYNDIGELSE TIL BESTYRELSEN

- 4.2 At bestyrelsen meddeles bemyndigelse i tiden indtil den 30. september 2016 til at lade selskabet erhverve egne aktier op til en pålydende værdi på indtil 10% af selskabets aktiekapital, forudsat at prisen ikke afviger med mere end 10% fra den på købstidspunktet senest noterede børskurs på NASDAQ Copenhagen.

## GENERELLE RETNINGSLINJER FOR INCITAMENTS AFLØNNING

- 4.3 At selskabets "Matching Shares Program", som blev vedtaget på generalforsamlingen 2014, gentages og gøres til et permanent program

For yderligere detaljer vedrørende Matching Shares-programmet henvises til bilag 1 i indkaldelsen til generalforsamlingen

## DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2014/15, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. **Valg af medlemmer til bestyrelsen**
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt

## FORSLAG TIL GENVALG



**Ole Andersen**

Valgt første gang 2009

Cand.merc.,  
Statsautoriseret revisor

*Uafhængig*



**Jesper Jarlbæk**

Valgt første gang 2011

HD, statsautoriseret revisor

*Uafhængig*



**Jim Hagemann Snabe**

Valgt første gang 2011

Cand.merc

*Uafhængig*



**Majken Schultz**

Valgt første gang 2013

Cand.scient.pol samt ph.d.

*Uafhængig*



**Albert Bensoussan**

Valgt første gang 2014

Ecole Supérieure de  
Commerce de Lyon-France  
and Master of Business  
Administration (MBA) fra  
Pace University i New York  
(USA)

*Uafhængig*



**Mads Nipper**

Valgt første gang 2014

Cand.merc, International  
Business

*Uafhængig*

**BANG & OLUFSEN**

## MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDLEMMER



**Jesper Olesen**

Valgt første gang  
i 2007



**Geoff Martin**

Valgt første gang  
i 2015



**Brian Bjørn Hansen**

Valgt første gang  
i 2015

**BANG & OLUFSEN**





## DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2014/15, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. **Valg af revisorer**
7. Eventuelt

## VALG AF REVISOR

6. Bestyrelsen foreslår genvalg af Ernst & Young P/S som revisor for selskabet.

## DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2014/15, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. **Eventuelt**

**BANG & OLUFSEN**

---