

VELKOMMEN TIL GENERALFORSAMLING

STRUER, 20. AUGUST 2020





**TIL MINDE OM
FORHENVÆRENDE
BESTYRELSESFORMAND
OLE ANDERSEN**

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2019/20
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 2019/20
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



BESTYRELSENS BERETNING OM SELSKABETS VIRKSOMHED

Juha Christensen
Bestyrelsesformand

ET SKUFFENDE ÅR MED UTILFREDSSTILLENDE FINANSIELLE RESULTATER

	2019/20 MÅL	2019/20 REALISERET
OMSÆTNINGSVÆKST	Encifret i lokal valuta	-29% i lokal valuta
EBIT MARGIN før særlige poster	Over 2018/19	-15.0%
FRIE PENGESTRØMME	Positive	DKK -234m

KAPITALUDVIDELSE FOR AT KOMME GENNEM COVID-19-KRISEN

Mere end 60% af selskabets globale monobrand-butikker
var lukket på samme tid

Mange medarbejdere og partnere måtte arbejde
hjemmefra i en periode

Øget fokus på e-handel og digital aktivering i samarbejde
med monobrandpartnere for at mitigere nedlukninger og
ændrede forbrugervaner

Selskabets aktionærer bakkede op om kapitaludvidelse på
DKK 409 millioner (brutto)





VÆSENTLIGE ÆNDRINGER FOR AT FORBEDRE DE FINANSIELLE RESULTATER

Ansættelse af Kristian Teär som CEO

Ny organisationsstruktur styrkede
det globale salgs- og marketingsfokus

Målrettede salgs- og marketingsinitiativer bidrog til
forbedret performance

Strategiproces og omkostningsprogram med mål om at
spare DKK 175 millioner årligt

FLERE LANCERINGER I 2019/20 OG NYE PRODUKTPLATFORME SIKRER MOMENTUM FREMADRETTET

NYE PRODUKTER



OPGRADERINGER



CMF



SELSKABETS PRODUKTER BLANDT VERDENS BEDSTE

NORDENS STÖRSTA HEMELEKTRONIKTIDNING

L&B
LJUD & BILD

7 TRÅDLÖSA HÖRLURAR
Vi testar de bästa under 1 000 kr

Guide
DE BÄSTA TV-KLIPPEN JUST NU

Samsung Galaxy S20 Ultra
MÄRKNADENS GRYMMASTE MONSTERMOBIL

B&O Beosound Balance

VÄRLDENS BÄSTA SMARTHÖGTALARE

Philips 65OLED984
TIDERNAS HÄFTIGASTE TV-LJUD

B&W Formation Wedge
TRÅDLÖST LYXLJUD

Guide
VÄLJ RÄTT MACBOOK

Denon Home 150
LILLEPUTT MED STORT LJUD

Argon Forte A55
FULLVUXEN TRÅDLÖS HI-FI

Nikon D780
NIKONS BÄSTA ALLROUND

B&O Beoplay E8 III
LYXLJUD SOM ÄNTLIGEN SITTER

TIDSAM 0232-04 04
7 388023 210907
RETURVECKA 20

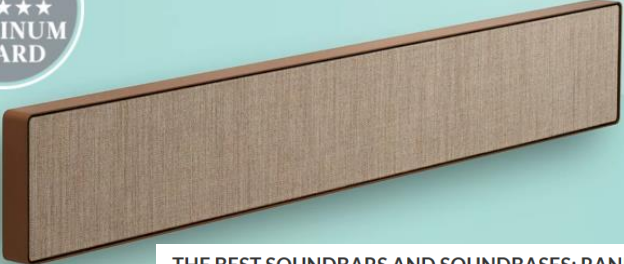
T3 SMARTER LIVING

B&O Beosound Stage review: a stunning soundbar both sonically and visually

★★★★★

The Beosound Stage sounds absolutely fantastic for movies, and is a top-tier music player and streaming speaker, too

T3
★★★★★
PLATINUM AWARD



THE BEST SOUNDBARS AND SOUNDBASES: RANKED

1. B&O BEOSOUND STAGE
The best one-box premium soundbar

REASONS TO BUY

- + Fantastic for movies or music
- + Extremely stylish
- + Simple to set up
- + Loads of wireless options



Beosound A1 bliver endnu bedre

Den lille B&O-højtaler A1 kommer i ny indpakning.

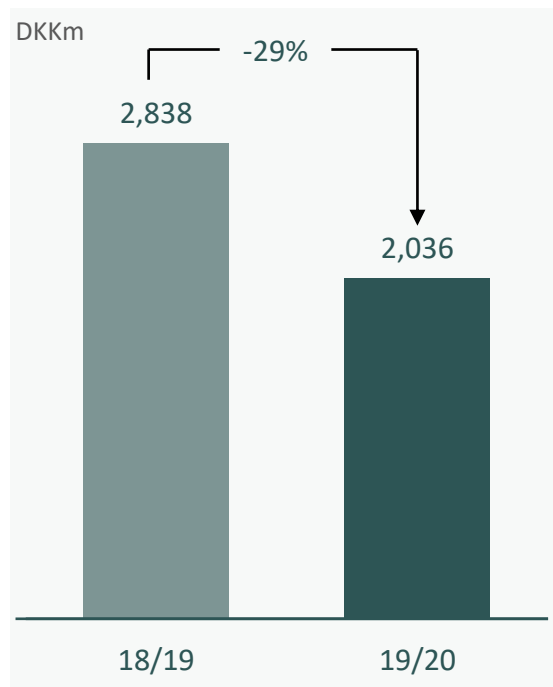


**FINANSIELLE
RESULTATER OG NY
STRATEGI**

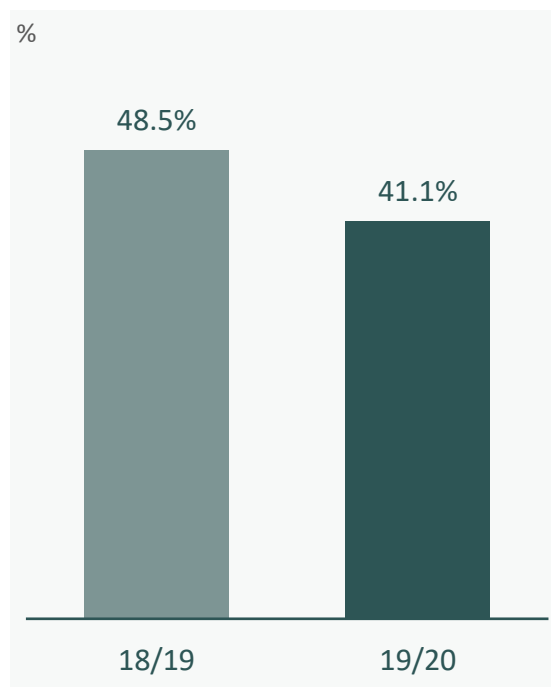
**Kristian Teär
CEO**

RESULTATET NEGATIVT PÅVIRKET AF OMSTILLINGEN AF SALGS- OG DISTRIBUTIONSNETVÆRKET OG COVID-19

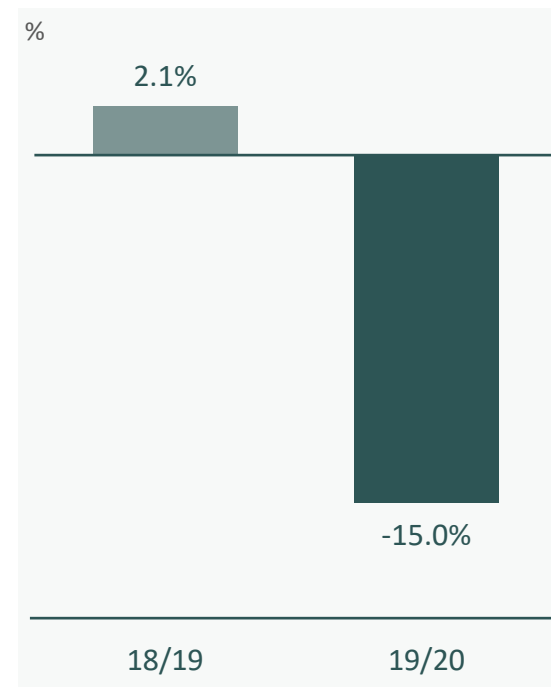
OMSÆTNING



BRUTTOMARGIN

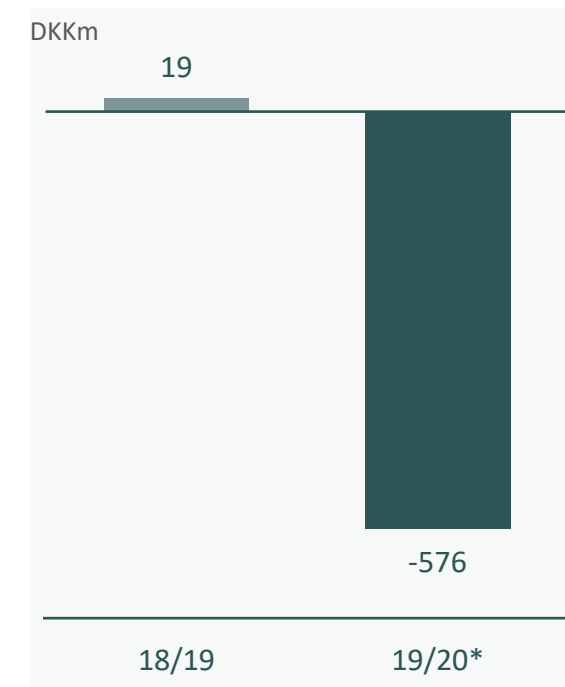


EBIT-MARGIN*



* Før særlige poster

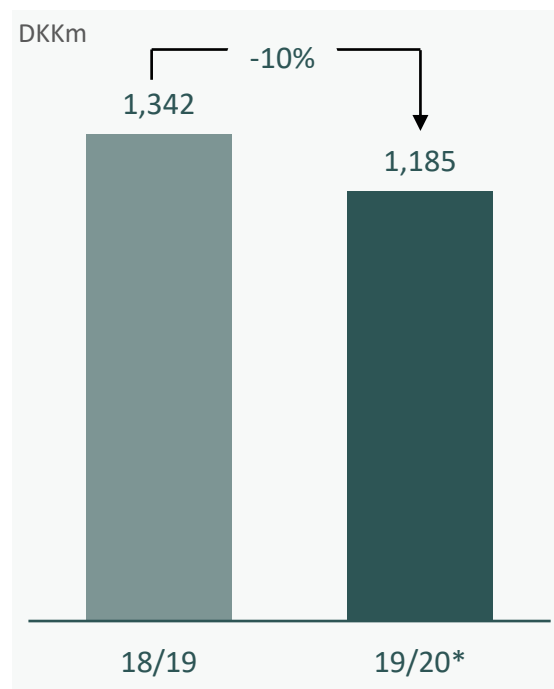
NETTORESULTAT



* Inkl. nedskrivning af skatteaktiv på DKK 265 mio.

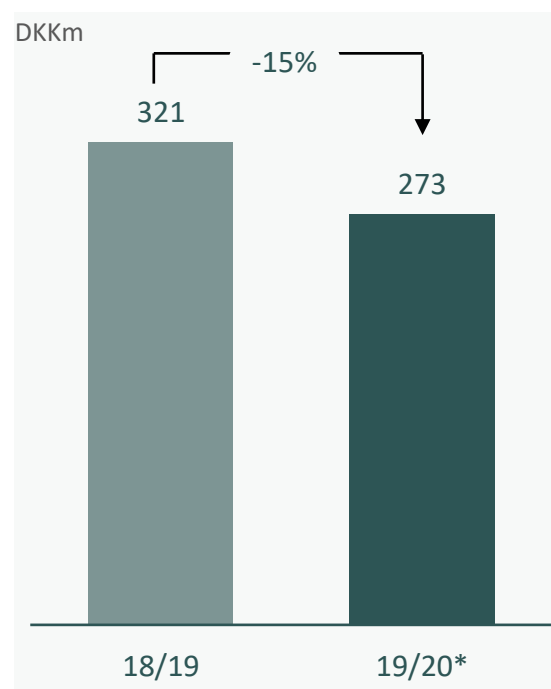
STYRKET KONTROL MED KAPACITETSOMKOSTNINGER

KAPACITETS- OMKOSTNINGER



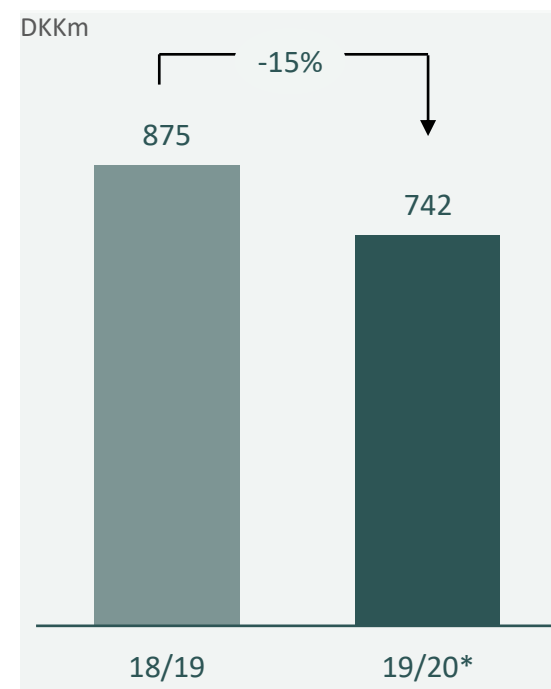
* Særlige poster DKK 42 mio.

UDVIKLINGS- OMKOSTNINGER



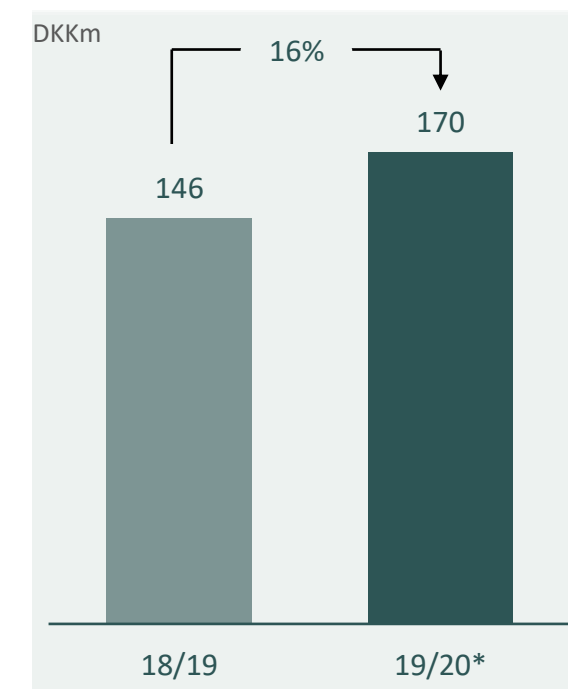
* Særlige poster DKK 2 mio.

DISTRIBUTIONS- OG MARKETINGS- OMKOSTNINGER



* Særlige poster DKK 9 mio.

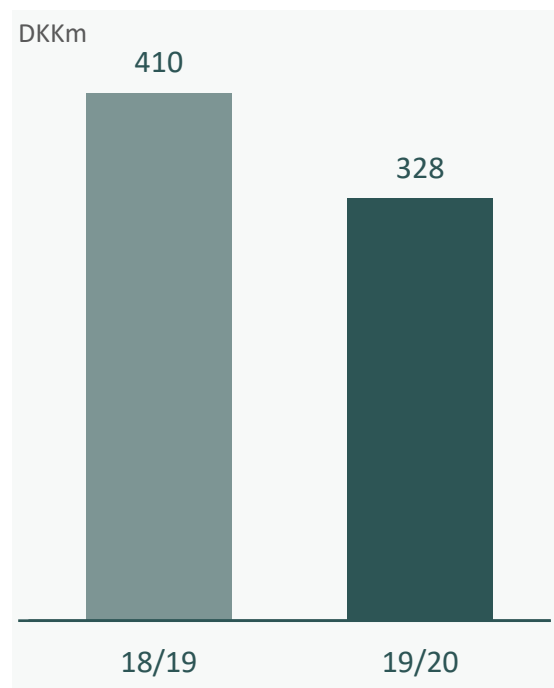
ADMINISTRATIONS- OMKOSTNINGER



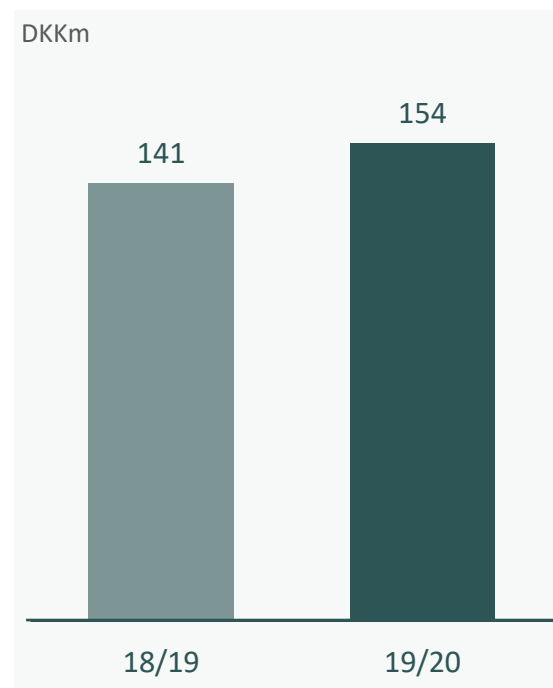
* Særlige poster DKK 31 mio.

PENGESTRØMME POSITIVT PÅVIRKET AF BEDRE STYRING AF ARBEJDSKAPITAL OG SELSKABETS LIKVIDITET STYRKET MED KAPITALUDVIDElsen

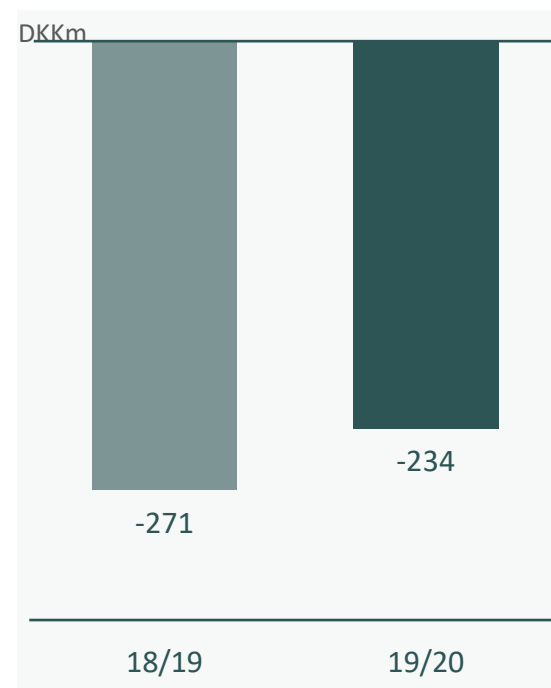
ARBEJDSKAPITAL



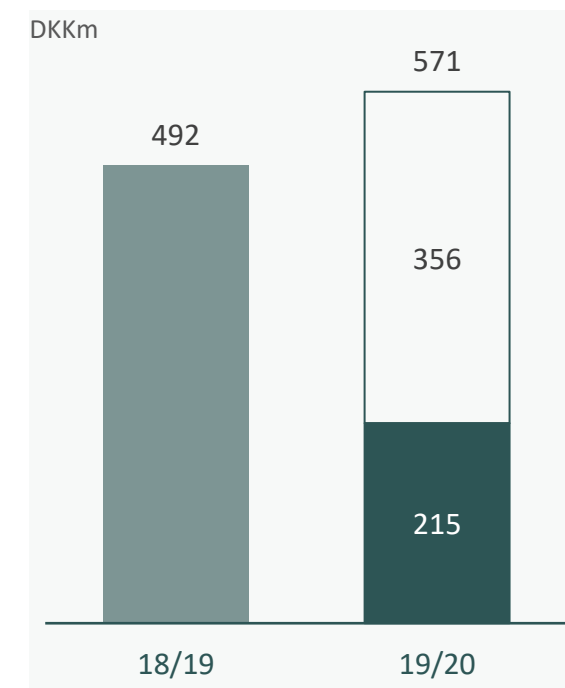
INVESTERINGER



FRIE PENGESTRØMME



LIKVIDITET*



* 19/20 inkl. ca. DKK 356 mio. fra kapitalforhøjelsen gennemført i juli

STRATEGI



FOKUS PÅ KERNEFORRETNINGEN OG UDNYTTE VÆKSTMULIGHEDER

GET BACK IN BLACK



REVITABILISERE BRAND
MARKETING OG SALG



ACCELERERE DIGITALT
ØKOSYSTEM



STYRKE KULTUR & SIMPLICIFERE
ARBEJDSGANGE



FASTHOLDE OG UDVIKLE STRATEGISKE BRANDPARTNERSKABER



STYRKE FUNDAMENT FOR ACCELERERET VÆKST I KINA OG SYDKOREA



FREMTIDSSIKRE PRODUKTORTEFFØLJEN



VINDE I TOP 6 EUROPÆISKE MARKEDER



ETABLERE EN EFFEKTIV OMKOSTNINGSBASE

UDNYTTE VÆKSTMULIGHEDER



VINDE FLERE B2B KUNDER



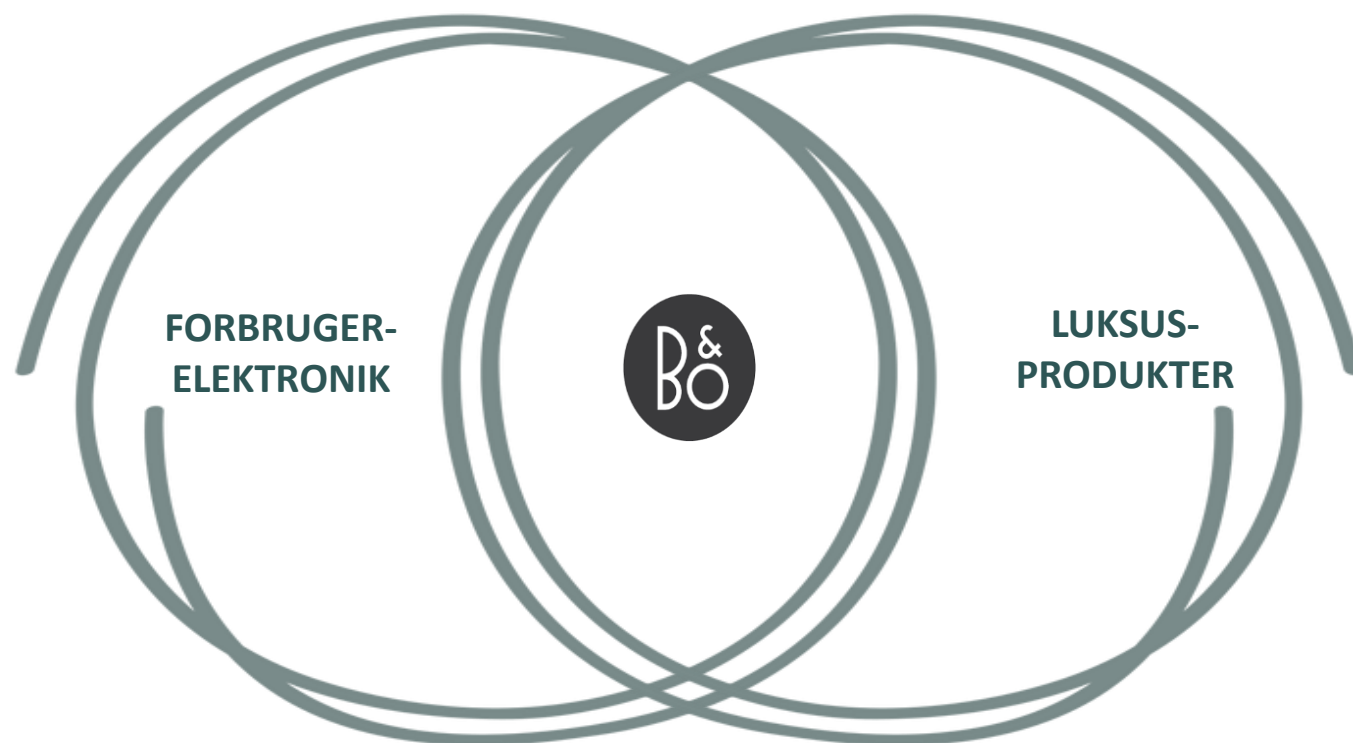
SKALERE GENNEM
DISTRIBUTIONSPART-
NERSKABER
(USA)



















VINDE UHNWI SEGMENT

+

UNIK POSITION I KRYDSFELTET MELLE FORBRUGERELEKTRONIK OG LUKSUSPRODUKTER

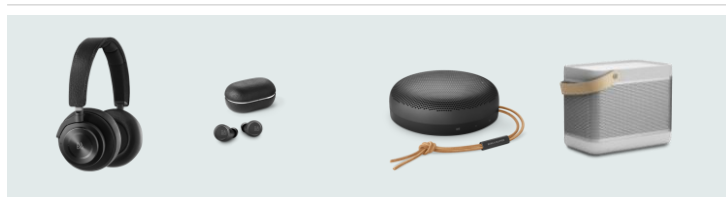


STRATEGISK REORIENTERING MOD FIRE KUNDESEGMENTER

SEGMENTER	 GENERATION Z	 CAREERIST	 WELL-ESTABLISHED	 ULTRA HIGH NET WORTH INDIVIDUAL
MARKEDER	 KINA & SYDKOREA	 VESTEUROPA, KINA & SYDKOREA	 VESTEUROPA	 UDVALGTE GLOBALE LUKSUSLOKATIONER
PRODUKTER				
KANALER	 ONLINE	 MULTIBRAND	 MONOBRAND	 ARKITEKTER OG INDRETNINGS- DESIGNERE

FOKUS PÅ TRE PRODUKTKATEGORIER

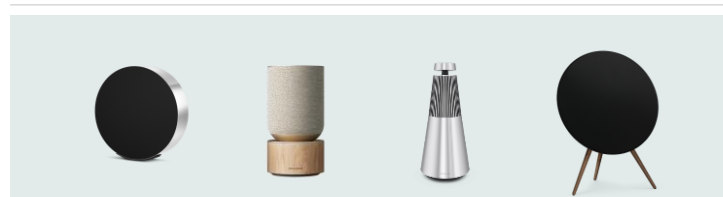
ON-THE-GO



Udnytte efterspørgslen fra yngre segmenter i vækstmarkeder

Blive det foretrukne brand inden for luksus øretelefoner, hovedtelefoner og bærbare højtalere

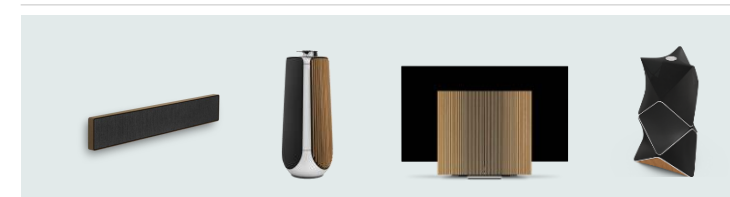
FLEXIBLE LIVING



Udnytte markedet for high-end multiroom-højtalere

Unikke produkter der kan betragtes som en bæredygtig og langsigtet investering.

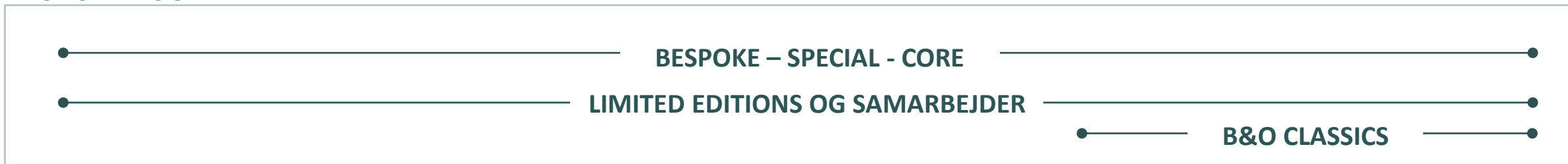
STAGED



Skabe unikke brandoplevelser med positive effekter for de øvrige kategorier

Opbygge brandværdi for brandpartnerskaber

PRODUKTPROGRAMMER



OMSTILLINGEN AF SALGS- OG DISTRIBUTIONSNETVÆRKET FOR AT VÆKSTE I FOKUSMARKEDER

MONOBRAND



EMEA	363
Americas	24
Asia	98

MULTIBRAND



EMEA	1.900
Americas	291
Asia	1.125

E-TAIL & EGEN E-HANDEL



Ny e-handelsplatform
introduceret i EMEA og
Americas i foråret 2019



Egen butik
Københavns lufthavn



Shop-in-shop
Harrods, London, UK



Ny e-
handelsplatform

EKSEKVERINGEN AF STRATEGIEN I FULD GANG



BANG & OLUFSEN

DET ER VORES AMBITION HURTIGT AT GENVINDE STYRKE OG VI ER GODT PÅ VEJ

VÆKSTE
BÆREDYGTIGT

BYGGE
ROBUSTHED

FÅ STYR PÅ
DET BASALE

FORVENTNINGER TIL 2020/21

OUTLOOK

FORUDSÆTNINGER

OMSÆTNING

Ca. DKK 2,2 mia.

- Høj usikkerhed relateret til COVID-19
- Mere end 10 nye produktlanceringer og opgraderinger samt nye farver og materialer

EBIT før særlige poster

Ca. DKK -100 mio.

- Positivt påvirket af omkostningsprogrammet

FRIE PENGESTRØMME

Ca. DKK -200 mio.

- Negativ indflydelse fra selskabets styring af arbejdskapital og brug af statslige hjælpepakker i 2019/20



BESTYRELSENS BERETNING OM SELSKABETS VIRKSOMHED

**Juha Christensen
Bestyrelsesformand**

CSR & BÆREDYGTIGHED

Betydelig reduktion af selskabets samlede CO₂-aftryk, bl.a. gennem struktureret arbejde med fragt og logistik, hvor vi reducerede CO₂-emissionen med 35%

Ny strategi for bæredygtig emballage og indpakning, der reducerer klimapåvirkningen af selskabets produkter

Bidrog til to projekter med fokus på, hvordan lyd kan øge livskvaliteten og sundhed gennem avancerede lydsystemer og ny teknologi



Girls' Day in Science' i Struer

MANGFOLDIGHED I BESTYRELSEN

Ud af de 7 generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er 3 med international baggrund

Der er i dag tre kvinder i bestyrelsen og virksomheden har haft opfyldt sin målsætning i 2019/20

Godkendes de nye bestyrelsesmedlemmer, vil der være 6 generalforsamlingsvalgte medlemmer hvoraf 2 vil være kvinder og 3 vil være med international baggrund



BESTYRELSESEVALUERING

Årlig evaluering af bestyrelsens arbejde

Resultater viste, at vi har en generelt velfungerende og velorganiseret bestyrelse med erfaring og indsigt i industrien

Der blev identificeret to områder med behov for forbedringer

Læs mere på selskabets hjemmeside
<https://investor.bang-olufsen.com>



GOD SELSKABSLEDELSE

Bang & Olufsen følger de reviderede anbefalinger fra
NASDAQ Copenhagen fra november 2017

Rapporten “Corporate Governance 2019/20” er
tilgængelig på selskabets hjemmeside
<https://investor.bang-olufsen.com>

Bang & Olufsen følger de nye offentliggørelseskrav
med offentliggørelse af en aflønningsrapport



DIREKTIONENS AFLØNNING

Aflønningen til direktionen er godkendt af bestyrelsen og er i overensstemmelse med vederlagspolitikken som godkendt af generalforsamlingen

	2019/20	2018/19
GRUNDLØN & PENSION	DKK 22 mio.	DKK 16 mio.
BONUS ¹	DKK 2 mio.	DKK 7 mio.
AKTIEBASERET AFLØNNING ("MATCHING SHARES" PROGRAMMER)	DKK 2 mio.	DKK 4 mio.
AFTRÆDELSESGODGØRELSE	DKK 12 mio.	-
SAMLET AFLØNNING	DKK 37 mio.	DKK 27 mio.

1) Delvist relateret til foregående års regnskab



3. BESLUTNING OM EVENTUELT UDBYTTTE

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 2019/20
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

4.1 FORSLAG TIL AFLØNNING AF BESTYRELSEN I INDEVÆRENDE REGNSKABSÅR

At vederlagsniveauet for 2020/21 forbliver uændret i forhold til regnskabet 2019/20:

- Det årlige basisvederlag til medlemmer af bestyrelsen fastsættes til kr. 300.000 pr. medlem - formanden og næstformanden modtager dog henholdsvis 3 gange basisvederlag og 1,5 gange basisvederlag
- Medlemmer af selskabets revisionsudvalg modtager kr. 75.000 pr. medlem, formanden for revisionsudvalget modtager dog to gange dette vederlag
- Medlemmer af selskabets vederlagsudvalg, nomineringsudvalg eller teknologiudvalg, udgør kr. 75.000 pr. medlem.



4.2 REVIDERET VEDERLAGSPOLITIK

Kortsigtet incitamentsafløgning – ændrede grænser for værdi af tildelinger

Der tilføjes en grænse for værdi af tildeling ved opnåelse af forudsatte resultatmål (35% af den årlige grundløn for medlemmer af Direktionen og 75% for den administrerende direktør). Hvis de forudsatte resultatmål overgås vil den maksimale værdi være 45,5% for medlemmer af Direktionen og 100% for den administrerende direktør. I det nuværende program er alene fastsat en grænse for den maksimale værdi (henholdsvis 38,5% og 100%).

Langsigtet incitamentsafløgning – ny struktur

Den nuværende Matching Share ordning erstattes af en ordning med kombineret resultatbaseret og betinget aktievederlag. Ordningen omfatter fortsat en referenceperiode på tre regnskabsår og vil være betinget af en kombination af opnåelse af resultatmål, fortsat ansættelse og/eller tilfredsstillende people review. Den del, der vedrører resultatbaserede aktievederlag, skal udgøre mindst 2/3 af værdien af den årlige tildeling i henhold til ordningen. For regnskabsåret 2020/21-ordningen vil resultatmålene være baseret på EBIT, nettoomsætning samt fastholdelse.

Langsigtet incitamentsafløgning – ændrede grænser for værdi af tildelinger

Der tilføjes en grænse ved opnåelse af forudsatte resultatmål (62,5% af den årlige grundløn for medlemmer af Direktionen og 75% for den administrerende direktør). Hvis de forudsatte resultatmål overgås vil den maksimale værdi være 125% for medlemmer af Direktionen og 150% for den administrerende direktør - i hvert tilfælde beregnet på tildelingstidspunktet.

Ekstraordinær bonus – grænser for maksimal værdi

Der tilføjes en grænse for den maksimale værdi af ekstraordinær bonus (f.eks. i form af en engangsbonus, fastholdelsesbonus, fratrædelsesgodtgørelse eller tiltrædelsesbonus i forbindelse med ansættelse) på 100% af den årlige grundløn (yderligere 50% forhøjelse hvis tildelingen er relateret til ansættelse). I det nuværende program er der ikke fastsat en maksimal værdi.

Tilbagebetaling og tilpasninger

Incitamentsafløgning er underlagt bestemmelser om tvungen tilbagebetaling i tilfælde af urigtige regnskabstal eller andre fejl i grundlaget for afløgningen. Incitamentsordninger kan endvidere blive underlagt ændringer i tilfælde af væsentlige hændelser, virksomhedssammenlægning m.v. og/eller ændringer i selskabets kapitalstruktur.

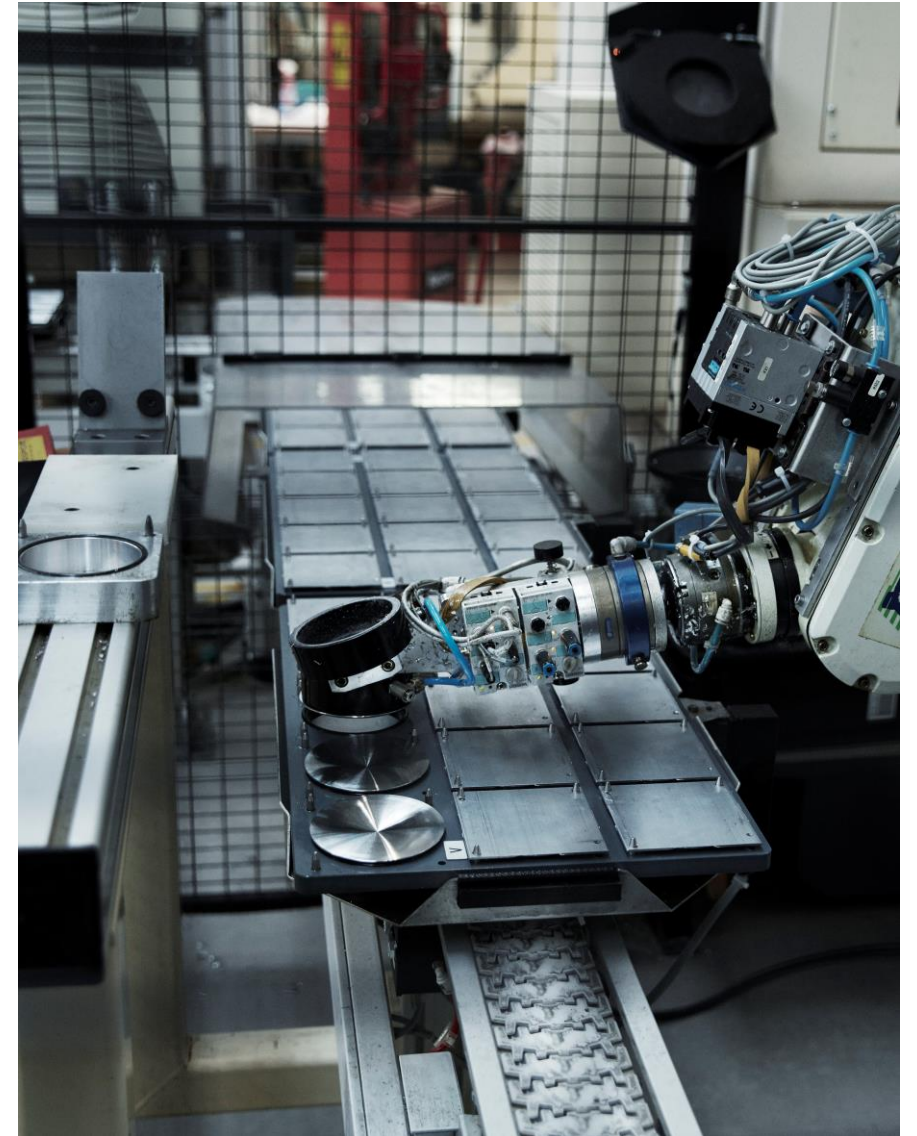
4.3 ÆNDRINGER AF PÅLYDENDE VÆRDI OG STEMMER PR. AKTIE

Bestemmelsen i vedtægternes § 4, stk. 3, ændres som følger:

"Hver akties pålydende værdi er kr. 5 eller multipla heraf."

Bestemmelsen i vedtægternes § 7, stk. 2, ændres som følger:

"På generalforsamlinger giver hvert aktiebeløb på kr. 5,- én stemme"



4.4 TIL 4.6 ÆNDRINGER AF VEDTÆGTERNE

Punkt 4.4

Bestemmelsen i vedtægternes § 5, stk. 5, ændres som følger:

"Selskabets ejerbog (aktiebog) føres og vedligeholdes af Computershare A/S, CVR-nr. 27 08 88 99."

Punkt 4.5

At standarddagsordenen for selskabets ordinære generalforsamlinger i vedtægternes § 6, stk. 4, opdateres, så den indeholder forelæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning for at opfylde kravet i selskabslovens § 139 b.

Punkt 4.6

Bestemmelsen i vedtægternes § 7, stk. 9, ændres som følger:

"Generalforsamlingen har godkendt en vederlagspolitik, som fastlægger rammerne for vederlag til medlemmerne af selskabets bestyrelse og direktion. Vederlagspolitikken er tilgængelig på selskabets hjemmeside."

4.7 BEMYNDIGELSE TIL AT KØBE EGNE AKTIER

At bestyrelsen efter selskabslovens § 198 bemyndiges til at lade selskabet erhverve egne aktier i tiden indtil 19. august 2021 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.



4.8 TIL 4.11 BEMYNDIGELSE TIL AT UDVIDE SELSKABETS AKTIEKAPITAL

4.8 At bestyrelsens bemyndiges til at udvide selskabets aktiekapital i henhold til vedtægternes

§ 4, stk. 5, ændres som følger:

"Bestyrelsen er i tiden indtil 19. august 2021 bemyndiget til ad én eller flere gange at træffe beslutning om at udvide selskabets aktiekapital med indtil nominelt kr. 61.386.043,50 ved udstedelse af nye aktier til markedskurs eller favørkurs mod kontant indbetaling eller på anden måde. Udvidelsen af selskabets aktiekapital skal ske med fortegningsret for selskabets eksisterende aktionærer."

4.9 At bestyrelsens bemyndiges til at udvide selskabets aktiekapital i henhold til vedtægternes

§ 4, stk. 6, ændres som følger:

"Bestyrelsen er i tiden indtil 19. august 2021 bemyndiget til ad én eller flere gange at træffe beslutning om at udvide selskabets aktiekapital med indtil nominelt kr. 61.386.043,50 ved udstedelse af nye aktier til markedskurs mod kontant indbetaling eller på anden måde. Udvidelsen af selskabets aktiekapital skal ske uden fortegningsret for selskabets eksisterende aktionærer."

4.10 Tilføjelse af følgende bestemmelse i vedtægternes som § 4, stk. 7, som følger:

"I henhold til §4, stk. 5 og 6, ovenfor kan bestyrelsen ikke træffe beslutning om at udvide selskabets aktiekapital med mere end maksimalt nominelt kr. 61.386.043,50"

4.11 Tilføjelse af følgende bestemmelse i vedtægternes § 4, stk. 8, som følger:

"Bestyrelsen er bemyndiget til at foretage de nødvendige vedtægtsændringer i forbindelse med ændringer i kapitalforholdene i henhold til ovenstående bestemmelser."

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2019/20
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



JUHA
CHRISTENSEN

Valgt første gang 2016

Iværksætter samt
Business
Management, London
Business School

Uafhængig



JESPER
JARLBÆK

Valgt første gang 2011

HD, statsautoriseret
revisor

Uafhængig



ANDERS
COLDING FRIIS

Valgt første gang 2018

Cand.merc

Uafhængig



TUULA
RYTILÄ

Valgt første gang 2019

MSc in Economics and
Business
administration

Uafhængig



M. CLAIRE
CHUNG

Valgt første gang 2019

Bachelorgrad fra
Barnard College,
Columbia University,
New York

Uafhængig

FORSLAG TIL NYVALG



ALBERT BENSOUSSAN

- Fransk
- Har tidligere været medlem af bestyrelsen i perioden 2014 til 2019
- Har studeret ved Ecole Supérieure de Commerce de Lyon-France og har en Master of Business Administration (MBA) fra Pace University i New York (USA)
- Er i dag professionelt bestyrelsesmedlem og stifter af AB Consultants
- Indstillet på baggrund af især følgende kompetencer:
 - Stor erfaring inden for luksusprodukter, som han har opnået gennem sine tidligere stillinger hos LVMH Group og Cartier, Paris (Richemont Group). Senest var han administrerende direktør for "Luxury Watches and Jewelry" divisionen hos Kering Group i 6 år.
 - *Uafhængig bestyrelseskandidat*

MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDLEMMER



BRIAN BJØRN
HANSEN

Valgt første gang i 2015

Sr. Business Manager,
Smart home



SØREN
BALLING

Valgt første gang i 2017

Produktionstekniker



BRITT
LORENTZEN
JEPSEN

Valgt første gang i 2019

Project Manager



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 2019/20
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 REVISORER

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 2019/20
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



