

Referat af ordinær generalforsamling i Bang & Olufsen a/s

År 2011, den 23. september, kl. 16.00 afholdtes på Struer Gymnasium, Jyllandsgade 2, 7600 Struer, ordinær generalforsamling i Bang & Olufsen a/s, reg. nr. 41257911, med følgende dagsorden:

Dagsorden

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
2. Fremlæggelse til godkendelse af revideret årsrapport for regnskabsåret 2010/11 herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse samt beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport.

3. Forslag fra bestyrelsen:

Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen:

- 3.1. at der ikke udbetales udbytte.
- 3.2. at den i bilag 1 vedlagte vederlagspolitik godkendes.
- 3.3. at der som ny § 4 stk. 6, i vedtægterne tilføjes følgende bestemmelse:

"Stk. 6. Bestyrelsen er i tiden indtil 31. maj 2013 bemyndiget til ad en eller flere gange at udvide selskabets aktiekapital med indtil nom. 36.244.014 DKK (svarende til 10 % af den eksisterende aktiekapital) ved udstedelse af nye aktier til en kurs svarende til den til enhver tid værende markedskurs mod kontant indbetaling eller mod indbetaling af andre værdier end kontanter. Bestyrelsen kan beslutte, at kapitalforhøjelsen skal være uden fortegningsret for de eksisterende aktionærer. De nye aktier skal i enhver henseende være stillet som de hidtidige aktier."

Såfremt forslaget under dette dagsordenspunkt vedtages, vil nummerering af vedtægternes nuværende § 4 stk. 6 og stk. 7 blive opdateret til hhv. § 4, stk. 7 og stk. 8, som en konsekvens heraf, ligesom de to bestemmelseres ordlyd vil blive konsekvensrettet som følger:

"stk. 7. [i dag stk. 6] Aktier udstedt i medfør af stk. 4 eller stk. 6 giver ret til udbytte og andre rettigheder i selskabet fra det tidspunkt, bestyrelsen bestemmer, dog senest 1 år efter registreringen."

"stk. 8. [i dag stk. 7.] Bestyrelsen kan foretage de nødvendige vedtægtsændringer i forbindelse med ændringer i kapitalforholdene i henhold til ovennævnte bestemmelser."

4. Forslag fra aktionær Lars Jørgen Beyer:

"Indehavere af minimum 5.000 styk navnenoterede aktier kan opnå samme rabatter som personalet ved køb af Bang & Olufsens produkter. Forudsætning for opnåelse af rabatten er mindst 12 måneders forudgående navnenotering."

5. Valg til bestyrelsen:

Niels Bjørn Christiansen genopstiller ikke.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Peter Skak Olufsen, Rolf Eriksen, Ole Andersen, Jesper Jarlbæk og Alberto Torres. Alle anses for uafhængige med undtagelse af Peter Skak Olufsen.

Ligeledes foreslår bestyrelsen valg af Jim Hagemann Snabe, cand. merc. fra Handelshøjskolen i Århus.

Jim Hagemann Snabe er Co-CEO i SAP AG, bestyrelsesformand i Linkage A/S, bestyrelsesmedlem i Thrane & Thrane A/S, samt direktør i Snabe ApS.

Endvidere er Jim Hagemann Snabe medlem af den tyske regerings IT udvalg.

Med hensyn til de eksisterende bestyrelsesmedlemmers kvalifikationer, herunder ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, henvises til årsrapporten.

6. Valg af revisor:

Bestyrelsen foreslår genvalg af Deloitte, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab.

7. Eventuelt.

Bestyrelsesformand, Ole Andersen tog ordet:

Jeg har hermed den glæde at byde alle vore aktionærer hjerteligt velkommen til den årlige ordinære generalforsamling.

Til at lede generalforsamlingen har bestyrelsen udpeget advokat Søren Meisling, som også i tidligere år har haft dette hverv. Jeg giver hermed ordet til dirigenten.

Dirigenten oplyste, at han inden mødet havde forvissat sig om, forudsætningerne for, at han kunne erklære generalforsamlingen for beslutningsdygtig i henhold til den foreliggende dagsorden, var opfyldt. Han spurgte forsamlingen, om nogen ønskede en nærmere redegørelse for gennemgangen af lovgivningens og vedtægternes krav. Det var ikke tilfældet, og dirigenten erklærede herefter generalforsamlingen for beslutningsdygtig.

Herefter gennemgik dirigenten dagsordenen.

Dirigenten oplyste, at efter den ordinære generalforsamling ville administrerende direktør Tue Manton komme med et indlæg og forelægge sine strategiske tanker og planer for virksomheden.

Dirigenten oplyste, at der er tradition for, at de to første punkter på dagsordenen behandles sammen, og da ingen havde indvendinger imod det, blev det også den måde, der ville blive fulgt.

Herefter gav dirigenten ordet til Formanden, Ole Andersen, der afgav sin beretning.

Ad 1: Bestyrelsens beretning, og

Ad 2: Godkendelse af årsrapport for 2010/2011

2010/11 var et begivenhedsrigt og udfordrende år for Bang & Olufsen. Det var et år med store ledelsesmæssige forandringer. I forlængelse af de ledelsesmæssige forandringer er der gennemført et omfattende strategiarbejde, som har resulteret i en ny strategi 'Leaner, Faster, Stronger', som vi offentliggjorde efter regnskabsårets udløb den 17. august 2011.

Selv om det lykkedes at forbedre både omsætning og nettoresultat i forhold til sidste år, så var resultatet overordnet set ikke tilfredsstillende, omend der var lyspunkter.

Koncernens nettoomsætning i regnskabsåret 2010/11 blev 2.867 millioner kroner mod 2.762 millioner kroner sidste år. Dette svarer til en vækst på 4 procent. Væksten i omsætningen kan relateres til forretningsområdet Automotive, som fortsat viste markant fremgang og øgede omsætningen med 184 millioner DKK eller 69 procent i forhold til året før.

Koncernens bruttoavance steg med cirka 1 procent, hvilket bl.a. skyldes et forbedret dækningsbidrag i audio-video forretningen og generelt en bedre udnyttelse af produktionskapaciteten.

Resultat af primær drift blev positivt med 60 millioner kroner sammenholdt med et negativt resultat på 34 millioner kroner året før.

Koncernen har nedbragt kapacitetsomkostningerne med 41 millioner kroner. Distributions- og markedsføringsomkostningerne faldt i løbet af året med 48



millioner kroner fra 709 millioner kroner til 661 millioner kroner. Dette skyldes bl.a. faldende hensættelser til tab på debitorer. Stigningen i administrationsomkostninger skyldes hovedsageligt fratrædelsesgodtgørelse i forbindelse med direktørskiftet og bonus til medarbejdere, som ikke blev udbetalt sidste år.

Koncernens afholdte udviklingsomkostninger udgjorde 448 millioner kroner mod 438 millioner kroner i samme periode sidste år. Af de 448 millioner kroner er 251 millioner kroner blevet aktiveret. Afskrivninger fra færdiggjorte udviklingsprojekter udgjorde 114 millioner kroner, hvilket giver en samlet omkostning i resultatopgørelsen på 311 millioner kroner.

Nettoinvesteringer i udviklingsprojekter beløber sig til 110 millioner kroner mod 58 millioner kroner sidste år.

Resultat før skat i regnskabsåret 2010/11 blev positivt med 40 millioner kroner mod et negativt resultat på 50 millioner kroner i samme periode sidste år, hvilket vil sige en forbedring på 90 millioner kroner. Resultatet er negativt påvirket af særlige poster på 32 millioner kroner, hvoraf 14 millioner kroner kan henføres til omkostninger i forbindelse med den tidligere CEOs fratrædelse, 11 millioner kroner er grundet nedskrivninger af to udviklingsprojekter og 7 millioner kroner vedrører nedskrivning af en ejendom sat til salg. Desuden er resultatet negativt påvirket af bonus til medarbejdere, som ikke blev udbetalt sidste år.

Efter skat blev årets resultat positivt med 28 millioner kroner mod et negativt resultat på 33 millioner kroner i regnskabsåret 2009/10. Skat af årets resultat udgør 12 millioner kroner.

Når det gælder balancen, er der igennem de seneste år gennemført store bestræbelser for at reducere pengebindinger i virksomheden. Arbejdskapitalen er med en stigning på 6 millioner kroner på niveau med sidste år og udgør 14 procent af omsætningen, hvilket også er på niveau med sidste år.

Når det gælder egenkapitalen, så er den positivt påvirket af årets resultat, og egenkapitalen udgør nu 61 procent af den samlede balancesum.

Koncernens pengestrømme fra driftsaktiviteter var positive med 320 millioner kroner mod 218 millioner kroner i samme periode sidste år. Stigningen skyldes delvist fremgangen i resultatet.

Pengestrømme til investeringsaktiviteter var 318 millioner kroner mod 178 millioner kroner i samme periode sidste år. Stigningen skal ses på baggrund af øgede investeringer i udviklingsprojekter, ligesom året før var positivt påvirket af et frasalg af aktiver på 60 millioner kroner.

Nettoresultatet af pengestrømme fra drifts- og investeringsaktiviteter var 2 millioner kroner, som svarer til ændringen i nettorentebærende gæld.

Ser vi på koncernens netto rentebærende gæld fremgår det, at koncernen har tilbagebetalt sin gæld til kreditinstitutter på 96 millioner kroner, og at koncernens netto likviditetsbeholdning derfor er reduceret til 141 millioner kroner mod 242 millioner kroner året før. Koncernens samlede rentebærende gæld er derfor på niveau med sidste år og udgør 85 millioner kroner.

Koncernens nettorentebærende gæld i forhold til EBITDA udgør 0,28 mod 0,40 sidste år.

I den brand-understøttede forretning blev omsætningen 2.787 millioner kroner i regnskabsåret 2010/11 mod 2.695 millioner kroner sidste år. Væksten i omsætningen kan relateres til forretningsområdet Automotive, som viste markant fremgang. Den tilfredsstillende vækst i salget til automobilindustrien skyldes dels en generel stigning i salget af biler, dels lanceringen af nye lyd-systemer i perioden. Omsætningen i audio-video forretningen faldt med 92 millioner kroner eller 4 procent, hvilket naturligvis ikke er tilfredsstillende. Nedgangen i audio-video forretningen skyldes primært et fald i Bang & Olufsen salg af video produkter samt et generelt udfordrende marked i Danmark og Storbritannien.

I den ikke brand-understøttede forretning, som udgøres af ICEpower, steg salget med 13 millioner kroner fra 80 millioner kroner til 93 millioner kroner i år. En væsentlig del af omsætningen i ICEpower kommer fra salg af standard forstærkermoduler og skræddersyede løsninger til kvalitetsproducenter på det globale audio-marked. Herudover får Bang & Olufsen ICEpower a/s royaltyindtægter i forbindelse med salg af forstærkerteknologi og akustikløsninger til større OEM-partnere.

ICEpower teknologien er desuden vigtig på tværs af Bang & Olufsens produktportefølje og indgår i mange hovedprodukter.

Bang & Olufsen lancerede en række nye audio- og videoprodukter i løbet af året – herunder den anmelderroste højttalerdock BeoSound 8, virksomhedens første 3D-fjernsyn, BeoVision 4-85 og efterfølgende BeoVision 4-103 samt en ny væg- eller loftsindbygget højttaler, BeoVox2.

Bang & Olufsen Automotive fortsatte det succesfulde samarbejde med Audi og præsenterede et avanceret lydsystem til den nye Audi A6, og samarbejdet med Audi omfatter nu mulighed for at vælge Bang & Olufsen løsninger i alle biler fra Audi A4 og op. Også samarbejdet med Aston Martin blev udvidet til at omfatte Aston Martin Virage samt den nye unikke bil, One-77, som er en håndbygget sportsvogn i kun 77 eksemplarer, der leveres til kunderne med et skræddersyet lydsystem fra Bang & Olufsen. Gennem samarbejdet med Mercedes-AMG leverer Bang & Olufsen lydsystemer til Mercedes-Benz S-Class og til Mercedes-Benz SLS AMG, som netop er lanceret i en Roadster version, hvor ejerne også kan vælge at udstyre bilen med Bang & Olufsen lyd. Endelig præsenterede koncernen en ny partner i løbet af regnskabsåret: BMW. Både den ny BMW 6 serie Cabriolet og Coupé leveres med Bang & Olufsen High End Surround Sound System. Koncernen forventer at styrke Automotive udviklingen yderligere i de kommende år baseret på

eksisterende kontrakter for udvikling af nye, innovative lydsystemer til alle partnere.

ICEpower lancerede i løbet af regnskabsåret en ny multikanalsforstærker, som er målrettet til hjemmebiografmarkedet.

Forventningerne til koncernresultatet for 2011/12 er et resultat før skat i niveauet 100 millioner kroner baseret på et omsætningsniveau over 3.000 millioner kroner.

Koncernens målsætning for regnskabsåret 2011/12 er at understøtte grundlaget for vækst inden for den brand-understøttede forretning gennem en fortsat høj produktudviklingsaktivitet. Koncernen forventer således, at cirka 30 procent af omsætningen inden for audio og video forretningen vil komme fra produkter og større produkt-opdateringer, som er lanceret inden for de seneste 12 måneder.

Regnskabsåret 2010/11 har som tidligere nævnt været et særdeles begivenhedsrigt år for Bang & Olufsen. I årets løb skete der væsentlige ændringer i såvel bestyrelse som direktion. I december 2010 konstituerede bestyrelsen sig med undertegnede som formand, efter at den hidtidige bestyrelsesformand Brian Petersen valgte at udtræde af bestyrelsen.

På selskabets ekstraordinære generalforsamling den 10. marts 2011 blev Alberto Torres og Jesper Jarlbæk valgt som nye medlemmer til bestyrelsen.

Der skete også væsentlige ændringer i direktionen. Den 1. oktober 2010 tiltrådte Henning Bejer Beck som ny finansdirektør og den 1. marts 2011 tiltrådte Tue Mantoni som administrerende direktør. Efter regnskabsårets afslutning har koncernen offentliggjort, at Christian Winther, som er direktør for Salg, Marketing og Service fratræder sin stilling den 30. november 2011. Det sker som en del af virksomhedens plan om at skabe en fladere organisationsstruktur, som er tættere på kunder og forhandlere, og som reagerer hurtigere på forandringer i markedet.

Koncernen har etableret et stærkt ledelsesteam, som er tilpasset den nye strategi og de fokusområder, som er vitale for at skabe vækst fremover. Udover de fire direktionsmedlemmer består det nye ledelsesteam af fire personer. Det drejer sig om Jan McNair, som er ansvarlig for at definere de nye produkter. Desuden drejer det sig om Lou Schreurs, som tiltræder som udviklingsdirektør den 1. oktober 2011. Lou Schreurs har årelang erfaring inden for forbrugerelektronikindustrien. Han var ansat hos Philips i mere end 25 år. Endelig drejer det sig om Jens Peter Zinck, som er ansvarlig for Automotive, samt Henrik Taudorf Lorensen, som tiltrådte per 1. august, som ansvarlig for den nye produktkategori, som vil blive lanceret mod slutningen af kalenderåret 2011.

Danny Feltmann Espersen er pr. 1/11-2011 ansat som Salgsdirektør og erstatter dermed Christian Winther i forhold til ansvaret for salg.

Efter en omfattende strategiproces fremlagde Bang & Olufsen i august 2011 sin nye strategiplan, som indebærer væsentlige strategiske forandringer. Strategiplanen tager udgangspunkt i en analyse af koncernens udfordringer og trusler samt styrker og muligheder. Hvis vi kigger på de væsentligste udfordringer, som koncernen står over for, er det helt klart, at teknologisituationen spiller en meget væsentlig rolle. I løbet af de seneste år har vi oplevet et marked, hvor der kommer mange nye teknologier til og hvor teknologierne hele tiden skifter. Det er naturligvis en stor udfordring for Bang & Olufsen, som er en meget lille virksomhed sammenlignet med konkurrenterne. Hvis vi kigger på produktporteføljen, er det tydeligt for enhver, at vi har nogle fantastiske produkter, som klart adskiller sig fra konkurrenternes, når det kommer til design, akustik og integration. Men det er også klart, at vi har en række produkter, som har været på markedet for længe, ligesom vores portefølje på nuværende tidspunkt er uklar og ikke logisk opbygget. Desuden skal vi være bedre til at rekruttere nye og yngre kunder til brandet, så vi sikrer en større volumen. Bang & Olufsen har en lang række af passionerede forhandlere, som gør det virkelig godt, men vi har ikke været gode nok til at overføre den passion, som forhandlerne har for brandet og produkterne, til vores kunder. Det skal vi ændre på. Endelig er det et faktum, at 80 procent af vores salg foregår i Europa, hvilket betyder, at vi ikke har formået at udnytte det potentiale, der ligger i vækstøkonomierne, hvor Kina bør fremhæves.

Hvis vi kigger på Bang & Olufsens styrker og muligheder, er det tydeligt, at brandværdien er meget stærk. Det forholder sig således, at jo længere man bevæger sig væk fra Danmark, jo stærkere er brandværdien. Desuden har Bang & Olufsen en stor fordel i forhold til konkurrenterne, når det gælder distributionsformen. Bang & Olufsens selektive distributionsform med 690 dedikerede B1-butikker giver virksomheden en helt unik mulighed for at levere et serviceniveau, som konkurrenterne ikke har mulighed for at levere. Endelig har Bang & Olufsen nogle interne kompetencer, som er helt unikke for branchen. Disse tre elementer betyder, at Bang & Olufsen har et stærk fundament for at bygge en stærk virksomhed.

Den nye strategiplan drager fordel af virksomhedens styrker, samtidig med at den adresserer de udfordringer, som virksomheden står over for.

Strategien hedder 'Leaner, Faster, Stronger'. 'Leaner' betyder, at vi skal fokusere vores aktiviteter og investeringer på at skabe langvarig værdi for vores nøgleinteressenter, som er kunder, forhandlere, partnere og aktionærer. 'Faster' betyder, at vi skal være fokuserede på den daglige eksekvering og præstation og at vi tror på 'sense of urgency' i bestræbelserne på konstant at forbedre os. 'Stronger' betyder, at vi arbejder ambitiøst på at skabe et finansielt og strategisk stærkt Bang & Olufsen brand og forretning.

Den nye strategiplan har til formål at styrke Bang & Olufsens fokus på at udvikle og markedsføre integrerede audio-video løsninger til et netværk af selektive forhandlere over hele verden. Denne styrkelse af kerneforretningen, som har fokus på at sælge high-end integrerede audio-video løsninger, skal bl.a. ske gennem rekruttering af nye kunder. De nye kunder skal dels rekrutteres via den nye produktkategori, som kommer til at tilbyde moderne og til-

gængelige stand-alone audio-video produkter via alternative, high-end kanaler og e-handel. Kunderne skal også rekrutteres fra Automotive, som har titusindvis af kunder, som har investeret i et Bang & Olufsen lydssystem til deres bil, men endnu ikke er blevet Bang & Olufsen audio-video kunder.

Bang & Olufsens overordnede strategi er således at udvikle og markedsføre integrerede audio-video løsninger, som sælges til luksussegmentet gennem et netværk af dedikerede forhandlere over hele verden. De væsentligste elementer i den femårige strategi er som følger:

- Øget fokus på lyd og akustik udvikling med henblik på at udnytte og yderligere styrke virksomhedens verdensledende kompetencer og markedsposition inden for disse områder. Det inkluderer også en yderligere styrkelse af forretningsområdet Automotive.
- Lancering af en ny produktkategori og udvidelse af distributionen gennem komplementære kanaler med det formål at tiltrække nye kunder til brandet.
- Omstrukturering af detail-netværket for at skabe øget kundefokus og lønsomhed.
- Udvidelse af forretningen på BRIC markeder, hvilket inkluderer en aggressiv vækststrategi for det kinesiske marked.
- En bedre udnyttelse af partnere inden for audio-video udvikling og indkøb med henblik på at øge effektiviteten i produktudviklingen og at kunne lancere flere succesrige produkter fremover.
- Og endelig: Etablering af en trimmet og mere adræt organisation med globalt udsyn.

Strategien vil være den primære retningspil for ledelsen af Bang & Olufsen i de kommende år. Hastigheden af implementeringen vil blive påvirket, i positiv eller negativ retning, af udviklingen i virksomhedens finansielle ressourcer. Strategiimplementeringen vil løbende blive monitoreret af bestyrelsen, og der vil blive foretaget løbende afstemning med selskabets likviditets- og kapitalberedskab. I de to første regnskabsår (2011/12 og 2012/13) vil fokus være rettet mod at genetablere en ledende position inden for Bang & Olufsens centrale styrkeområder samt at opbygge en mere effektiv, globaliseret og kunde-orienteret organisation.

Herefter blev ordet givet videre til dirigenten.

Dirigenten:

Så er tidspunktet kommet, hvor de tilstedeværende aktionærer har mulighed for at stille spørgsmål og knytte kommentarer til den forelæggelse af beretningen, og til den regnskabs gennemgang, som Formanden netop har gennemført. Jeg beder om, at man – hvis man ønsker ordet – tydeligt markerer dette, og klart siger sit navn, når man er kommet på talerstolen. Dette af hensyn til referatet.



Jeg har allerede én på min liste, og det er Jakob Johansen fra ATP, og jeg giver ordet til:

Jakob Johansen, ATP:

Tak til Formanden for beretningen og gennemgangen af årsrapporten for 2010/2011. Et år, der har budt på store forandringer for Bang & Olufsen, men også et år, der skal skabe fundamentet for den fremtidige udvikling. Det altoverskyende element er den nye strategiplan. Den var imødeset med spænding. Planen virker meget gennemarbejdet, og vi har det klare indtryk at bag planens overskrifter ligger en lang række omfattende analyser og vurderinger. I planen ligger også en erkendelse af, hvad Bang & Olufsen er bedst til: Lyd – Akustik – Integration og Design, og det er dét der skal være det fremtidige fundament. Det stærke Bang & Olufsen brand danner stadig udgangspunkt for kerneforretningen indenfor Audio/Video. Derudover vil man udvikle to andre forretnings-områder: Automotive og en helt ny forretningskategori. Udover at skabe selvstændig indtjening som vi allerede ser i Automotive, skal de nok så vigtigt understøtte kerneforretningen. Planen er meget ambitiøs med målet om at skabe en omsætning på 8-10 mia. kr. om 5 år. Vores første tanke var, at ledelsen måtte have mistet al form for realisme, når man ser disse tal i lyset af de seneste års resultater. Men med planen kan vi godt se bygge-klodserne, der skal skabe resultaterne. Vi ser derfor udmeldingen som en rigtig god illustration af det store potentiale, der er i Bang & Olufsen, hvis man lykkes med planen. Vi betragter det derfor ikke som en egentlig guidance. Og den gode nyhed er, at selv i et scenarie, hvor realiserer pæn vækst, men dog lavere end de 8-10 mia. vil vi kunne se en betydelig positiv effekt på aktiekursen. På den korte bane er der også fokus på at tilpasse organisationen og omkostningerne. Dette har været et vigtigt element for at sikre indtjeningen gennem de seneste år, og der er sket en kraftig reduktion i omkostningerne. Derfor vil jeg gerne spørge: Hvor meget er der yderligere at gøre på omkostningssiden i Bang & Olufsen, og er der en risiko for at man kommer til at miste kerne-kompetencer i denne proces. Under dagsordenens punkt 3 skal vi på dagens generalforsamling godkende selskabets vederlagspolitik. Som en del af vederlagspolitikken er der et krav om at medlemmer af bestyrelsen skal købe og besidde aktier i selskabet. Vi hilser dette initiativ meget velkommen, da det sikrer bedre sammenfald mellem aktionærernes og bestyrelsens interesser, og uden at det skader bestyrelsens kontrol-funktion. Jeg ønsker bestyrelse, ledelse og medarbejdere i Bang & Olufsen held og lykke med de mange spændende opgaver, der venter i den kommende strategi-periode.

Dirigenten takkede Jakob Johansen, og gav ordet til Formanden.

Formanden udtalte:

Først vil jeg gerne sige tak for de pæne ord, og for opbakningen. Det første spørgsmål var, hvor meget der yderligere var at gøre på omkostningssiden. Jeg kan ikke give dig et konkret tal på, hvor meget der yderligere er at gøre, men der er absolut noget at gøre. Lad os lige prøve at huske, hvor vi kommer fra. Bang & Olufsen toppede i 2007, og siden da er omsætningen faldet med ca. 30%. I samme periode er omkostningsbasen faldet med mindre end



20%. I forbindelse med den strategiproces, vi har været igennem er der foretaget en detaljeret gennemgang af budgettet og organisationsstruktur for alle forretningsområder. Denne gennemgang har vist, at der er en række processer der kan optimeres og effektiviseres, og i selskabets nuværende position er det selvfølgelig et must, at vi er så effektive som overhovedet muligt. Desuden har gennemgangen vist, at der er en række aktiviteter i virksomheden, der ikke nødvendigvis tilfører nævneværdig værdi til vores kunder, og som vi nødvendigvis heller ikke er de bedste i verden til at lave. De aktiviteter kigger vi på, om de med fordel kan udføres af andre. Så på den måde er det også muligt at reducere vores omkostninger. Og når jeg siger omkostninger relaterer det sig både til aktiviteter og medarbejdere. Det andet spørgsmål var, om der er risiko for at man kommer til at miste kerne-kompetencer i denne omstrukturingsproces. Ja – det er der helt klart i en stor forandringsproces. Hvis jeg må have lov at udtrykke det lidt populært, svarer dette lidt til, at vi skal skifte dæk på alle 4 hjul samtidig med at bilen kører, og det er selvfølgelig ikke uden risiko at hænge ud af vinduet og skifte dæk medens man kører. Omdrejningspunktet i den nye strategi er jo netop, som du påpegede, at fokusere på og udvikle de områder, hvor virksomheden besidder helt unikke kompetencer, og de områder hvor vi ikke besidder disse kompetencer påtænker vi at overlade til andre. Områder, hvor vi har vores unikke kompetencer er f.eks. lyd, akustik og design. Men vi er meget opmærksomme på, at vi ikke mister bang & Olufsen DNA'et i den store forandringsproces, vi er på vej igennem.

Dirigenten spurgte, om der var andre, der ønskede ordet, hvilket ikke var tilfældet. Dirigenten konkluderede, at debatten om dagsordenens 2 første punkter var afsluttet, og gik herefter over til godkendelse af årsrapporten.

Dirigenten fremhævede, at årsrapporten på side 51 indeholder de generalforsamlingsvalgte revisorers påtegning, og heraf fremgår som konklusion at årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling per 31. maj 2011, samt resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 2010/2011. Revisionspåtegningen af afgivet 17. august 2011 fra Deloitte.

Dirigenten fremhævede også, at de regler vi har fået i selskabsloven med hensyn til afvikling og afstemninger på generalforsamlinger indeholder en bestemmelse i §101, stk. 5, der tager som udgangspunkt at enhver aktionær undervejs kan forlange en såkaldt fuldstændig redegørelse. Det vil sige, at for hver beslutning skal vi fastslå hvor mange aktier der er afgivet gyldige stemmer for, den andel af aktiekapitalen som disse stemmer repræsenterer, det samlede antal gyldige stemmer, antallet af stemmer for og imod hvert beslutningsforslag, og – når det er relevant – antallet af stemmeundladelser. Det er udgangspunktet i loven som den er i dag, men den åbner mulighed for en undtagelse hvorefter man kan følge den tradition, vi har haft i Danmark hidtil, hvis ingen aktionærer ønsker det er det kun nødvendigt at fastslå afstemningsresultatet for at sikre at det krævede flertal er opnået. Som sagt kan enhver aktionær her bede om at det fuldstændige resultat fremlægges, men hvis ingen gør det, vil jeg tage forsamlingen til indtægt for, at vi følger



undtagelsesbestemmelsen, altså at vi bare fastslår resultatet, og det er dét, jeg vil gå frem efter, hvis ingen undervejs beder om, at vi gør noget andet.

Med de bemærkninger vil jeg – hvis ingen har indvendinger – konstatere at forsamlingen har taget bestyrelsens beretning til efterretning og at den har godkendt årsrapporten for 2010/2011 og meddelt decharge til direktion og bestyrelse og accepteret disponeringen af overskuddet.

Dirigenten gik herefter over til dagsordenens punkt 3.

3. Forslag fra bestyrelsen

3.1 at der ikke udbetales udbytte

Dirigenten udtalte, at begrundelsen for dette forslag fremgår af årsrapportens side 4.

Dirigenten spurgte, om nogen i forsamlingen havde kommentarer til dette punkt, hvilket ikke var tilfældet, hvorfor dirigenten konstaterede at forsamlingen har besluttet sig i overensstemmelse med bestyrelsens forslag.

3.2 at den i bilag 1 vedlagte vederlagspolitik godkendes

Dirigenten gav ordet til bestyrelsens formand.

Formanden udtalte: Generalforsamlingen har tidligere godkendt retningslinjer til incitamentsaflønning, senest på den ekstraordinære generalforsamling i år.

Dette forslag til en vederlagspolitik er stillet som en naturlig forlængelse heraf, da bestyrelsen ønsker, at Generalforsamlingen gøres bekendt med, og godkender, ikke alene den incitamentsbaserede del af ledelsens aflønning, men også de overordnede retningslinjer for de øvrige elementer, der indgår som en naturlig del af ledelsens aflønning. Dette er endvidere en del af Corporate Governance anbefalingerne.

Det fuldstændige forslag er vedlagt indkaldelsen, men de generelle principper bag er:

- Begrænsninger finder anvendelse på de variable komponenter i den samlede lønpakke.
- En rimelig balance skal sikres, mellem den løn og den incitamentsaflønning der tilbydes, og mellem de forventede risici og værdiskabelse for aktionærerne på kort og lang sigt.
- Der skal være klarhed om resultatkræfter og målbarhed for tildeling af variable komponenter
- Og der skal være kriterier, der sikrer, at de optjeningsperioder for incitamentsaflønning, der omfatter aktiebaserede instrumenter, er længere end ét kalenderår.

I henhold til forslaget til vederlagspolitik vil bestyrelsen – som det er tilfældet i dag - modtage et fast årligt vederlag, der for det igangværende regnskabsår godkendes af generalforsamlingen, og bestyrelsen vil ikke være omfattet af

incitamentsprogrammer eller i øvrigt være berettiget til variabel aflønning. Derudover modtager formanden og næstformanden, samt medlemmer af de forskellige komiteer, ydermere et fast årligt vederlag som kompensation for deres udvidede opgaver.

Såfremt bestyrelsens forslag til vederlagspolitik godkendes, vil direktionen for 2011/12 modtage et samlet vederlag bestående af følgende faste og variable komponenter:

- En fast grundløn
- En variabel løn bestående af ikke-aktiebaseret kontant bonus og/eller aktiebaseret aflønning.
- Og en opsigelse og fratrædelsesgodtgørelse.

Bestyrelsen har etableret en vederlagskomité for at sikre, at Selskabet opretholder en aflønningspolitik for medlemmerne af Bestyrelsen og Direktionen, samt overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning til Direktionen. Vederlagspolitikken, de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning og eventuelle ændringer heri, skal dog godkendes af Bestyrelsen samt generalforsamlingen. Vederlagskomitéen skal evaluere og komme med anbefalinger til aflønning af medlemmerne af Bestyrelsen og Direktionen.

Formanden gav herefter ordet videre til dirigenten.

Dirigenten spurgte forsamlingen, om nogen ønskede at knytte kommentarer til det forslag til vederlagspolitik, som bestyrelsen har fremlagt. Det syntes ikke at være tilfældet, hvorfor dirigenten konstaterede at forsamlingen har vedtaget vederlagspolitikken som den fremgår af det udsendte materiale.

Det gør, at vi får et ekstra punkt, som forsamlingen skal forholde sig til. I den politik, som netop er vedtaget, står der i punkt 3.7 at bestyrelsens vederlag for det indeværende regnskabsår skal godkendes af generalforsamlingen. Forslaget er altså forankret i den politik som netop er blevet vedtaget.

Dirigenten spurgte forsamlingen, om nogen havde kommentarer til dette punkt, hvilket ikke var tilfældet, hvorfor dirigenten konstaterede at debatten til dette punkt var udtømt, og at forsamlingen havde vedtaget forslaget om aflønning for indeværende regnskabsår.

Herefter blev følgende orientering til aktionærerne givet af formanden. Med henblik på i højere grad at skabe overensstemmelse mellem aktionærernes interesser og direktionens aflønning, påtænkes det eksisterende optionsprogram erstattet af et nyt aktieoptionsprogram, som ligger inden for de på generalforsamlingen allerede godkendte rammer.

Medlemmer af direktionen og andre ledende medarbejdere kan tildeles aktieoptioner. Sådanne tildelinger har til hensigt at sikre værdiskabelse og opfyldelse af selskabets langsigtede mål. Optionsordningen er aktiebaseret. Tildeling kan ske årligt. For det enkelte regnskabsår, kan der maksimalt tildeles optioner med en nutidsværdi ved tildelingen svarende til 25 procent af

den pågældendes bruttoløn på tildelingstidspunktet. Nutidsværdien ved tildeling beregnes efter Black & Scholes-metoden.

Tildeling af optioner sker efter et skøn fra bestyrelsen, og kan ændres inden for rammerne fra år til år.

Hver aktieoption giver ret til at købe en aktie i Bang & Olufsen a/s med en nominal værdi på DKK 10. Optionernes udnyttelseskurs kan ikke være mindre end børskursen for selskabets aktier på tildelingstidspunktet. Udnyttelseskursen og/eller antallet af aktier justeres for udbetalt udbytte og andre selskabsretlige dispositioner, som udvander værdien af optionerne. Optionerne kan tidligst udnyttes tre år efter tildelingen og bortfalder, hvis ikke udnyttet indenfor fire uger. Dette i modsætning til det eksisterende program, hvor der er 3 år til at overveje for optionsindehaveren, om optionen skal udnyttes eller ej. Nu indskrænker man dette vindue til 4 uger efter 3 års perioden. Optjeningen af optioner og muligheden for at eksekvere dem er betinget af EBIT mål og kursmål.

Endelig er det besluttet, at den potentielle aktieoptionsgevinst maksimalt kan svare til årslønnen gange to.

Dirigenten gik herefter over til næste punkt på dagsordenen.

3.3 at der som ny §4 stk. 6, i vedtægterne tilføjes den i indkaldelsen formulerede bestemmelse

"Stk. 6. Bestyrelsen er i tiden indtil 31. maj 2013 bemyndiget til ad en eller flere gange at udvide selskabets aktiekapital med indtil nom. 36.244.014 DKK (svarende til 10 % af den eksisterende aktiekapital) ved udstedelse af nye aktier til en kurs svarende til den til enhver tid værende markedskurs mod kontant indbetaling eller mod indbetaling af andre værdier end kontanter. Bestyrelsen kan beslutte, at kapitalforhøjelsen skal være uden fortegningsret for de eksisterende aktionærer. De nye aktier skal i enhver henseende være stillet som de hidtidige aktier."

Dirigenten spurgte forsamlingen, om nogen havde kommentarer til forslaget om udvidelse. Det skal fremhæves, at der i givet fald vil være konsekvensrettelser som det fremgår af det fuldstændige forslag.

Ingen i forsamlingen havde kommentarer, hvorfor dirigenten konstaterede at forslaget var vedtaget.

4. Forslag fra aktionær Lars Jørgen Beyer

Dirigenten opsummerede, at Lars Jørgen Beyer foreslår mulighed for aktionærer for at erhverve produkter til favørpris, og bad Lars Jørgen Beyer om at forelægge og motivere forslaget.



Dirigenten konstaterede, at Lars Jørgen Beyer ikke var til stede, hvorfor situationen er den, at enhver anden tilstedeværende aktionær kan erklære, at man ønsker at fastholde forslaget. Hvis dette ikke er tilfældet bortfalder forslaget.

Ingen blandt forsamlingen ønskede at fastholde forslaget, hvorfor det bortfaldt.

Herefter gik dirigenten over til næste punkt på dagsordenen.

5. Valg til bestyrelsen

Niels Bjørn Christiansen genopstiller ikke til bestyrelsen.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Ole Andersen, Jesper Jarlbæk, Alberto Torres, Peter Skak Olufsen og Rolf Eriksen. Bestyrelsen foreslår nyvalg af Jim Hagemann Snabe.

Herefter gav dirigenten ordet til formanden.

Formanden indledte med at takke Niels Bjørn Christiansen for hans indsats gennem 4 år, og for et rigtig godt samarbejde.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Ole Andersen, Jesper Jarlbæk, Alberto Torres, Peter Skak Olufsen og Rolf Eriksen.

Med hensyn til de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetencer henvises til oplysningerne på planchen bag mig. Med hensyn til de enkelte bestyrelsesmedlemmers ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder henvises til årsrapporten.

Alle anses for uafhængige med undtagelse af Peter Skak Olufsen, som har siddet i bestyrelsen i nærheden af 40 år. Vi betragter stadig Peter Skak Olufsen som bidragsgivende til selskabets udvikling, og derfor foreslår vi også genvalg.

Bestyrelsen foreslår desuden nyvalg af Jim Hagemann Snabe.

Jim Hagemann Snabe er Co-CEO i det globale softwarefirma, SAP AG, bestyrelsesformand i Linkage A/S, bestyrelsesmedlem i Thrane & Thrane A/S samt direktør i Snabe ApS. Endvidere er Jim Hagemann Snabe medlem af den tyske regerings IT udvalg.

Jim Hagemann Snabe er indstillet på baggrund af især følgende kompetencer:

- Erfaring med IT udviklingsprojekter
- Erfaring med anbefalingerne for god selskabsledelse
- Generel management erfaring
- Bestyrelseserfaring fra børsnoterede selskaber
- International erfaring
- Erfaring med software- og produktudvikling



- Erfaring med strategisk udvikling og værdiskabelse

Kandidaten er uafhængig, jf. corporate governance anbefalingerne.

Formanden gav herefter ordet til dirigenten, der spurgte forsamlingen om der var andre kandidater end de foreslåede. Dette var ikke tilfældet, hvorfor dirigenten konstaterede at genvalg og nyvalg har fundet sted som foreslået.

Herefter gav dirigenten ordet tilbage til formanden, der udtalte:

Et af de 3 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, Anette Revsgaard Sejbjerg, som har siddet i bestyrelsen i 4 år, har ved sidste medarbejderrepræsentant-valg mistet sin bestyrelsesplads. Jeg vil gerne takke Anette for indsatsen.

Der har den 9. juni 2011 været afholdt valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen i Bang & Olufsen a/s. Valgt blev Per Frederiksen, og han indtræder i bestyrelsen umiddelbart efter denne generalforsamling.

Formanden gav herefter ordet til dirigenten, der gik videre til næste punkt på dagsordenen.

6. Valg af revisor

Bestyrelsen foreslår genvalg af Deloitte, Statsautoriseret Revisionsaktieselskab.

Dirigenten spurgte forsamlingen, om der var andre forslag. Dette var ikke tilfældet, hvorfor genvalg af Deloitte var godkendt.

7. Eventuelt

Dirigenten fremhævede, at der under dette punkt ikke kan træffes beslutninger, men der kan afgives bemærkninger af mere generel karakter.

Da ingen yderligere ønskede ordet, konstaterede dirigenten, at generalforsamlingen var nået gennem dagsordenspunkterne.

Dirigenten gav herefter ordet til Formanden for de afsluttende bemærkninger, og mindede om, at Tue Mantoni efter den ordinære generalforsamling vil forelægge den nye strategi.

Formanden sluttede af med at takke for opbakningen, takkede dirigenten for en god ledelse af mødet, og tak til alle fremmødte.

Generalforsamlingen hævet.

Som dirigent:



Søren Meisling