

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

(I tilfælde af afvigelser mellem det talte og skrevne ord, er det talte ord gældende)

2019/20 var et skuffende år for Bang & Olufsen, hvor vi to gange måtte nedjustere forventningerne til de finansielle resultater.

En af vores prioriteter for finansåret 2019/20 var at skabe et efterspørgselsdrevet salgs- og distributionsnetværk. Vi formåede dog ikke at levere tilstrækkelig fremgang på det område, og det var en af årsagerne til de utilfredsstillende resultater.

Vi vidste fra begyndelsen af finansåret, at vores resultater ville blive negativt påvirket af omstillingen af vores salgs- og distributionsnetværk, som bl.a. indebar nedbringelse af varelagrene hos vores detailpartnere, mindre brug af forlængede kreditter til partnere og en reduktion af salg gennem uautoriserede kanaler.

Det stod dog allerede tidligt i finansåret klart, at vi ikke så den ønskede udvikling af omstillingen eller effekt af de opgraderinger af butiksnævret, vi havde igangsat.

For at vende udviklingen valgte vi i oktober 2019 at foretage en ledelsesændring og ansætte Kristian Teär som ny administrerende direktør, og samtidig igangsatte vi også en række salgs- og marketingsinitiativer for at vende den negative udvikling. Ydermere startede vi i december en strategiproces, som Kristian vil fortælle mere om senere. I tredje kvartal begyndte vi at se effekterne af de mange nye initiativer, men desværre ramte COVID-19 pandemien os på det værste tænkelige tidspunkt. COVID-19-krisen var også årsagen til, at vi i marts måned måtte lave vores anden nedjustering, og at vi i maj bad aktionærerne bakke op om en kapitaludvidelse, der ville sikre os kapital til at komme gennem krisen.

Som følge af den langsommere omstilling af salgs- og distributionsnetværk og COVID-19-krisen faldt vores omsætning med 29% i lokal valuta, hvor vi havde forventet en encifret vækst i forhold til året før.

Den lavere omsætning påvirkede vores EBIT-margin før særlige poster negativt, og vi endte med en negativ margin på 15%.

De lavere resultater ramte også vores frie pengestrømme, og de endte med at være negative med 234 mio.kr. Vi så dog en betydelig positiv effekt af, at vi har haft styr på vores arbejdskapital og kunne reducere arbejdskapitalbindingen i løbet af året. Det påvirkede vores frie pengestrømme positivt med 82 mio.kr. i år.

Som nævnt fik udbruddet af COVID-19 en meget betydelig indflydelse på vores forretning. Særligt vores fjerde og sidste kvartal var hårdt ramt af nedlukningen af lande rundt om i verden og den ændrede forbrugeradfærd, der fulgte med. Vi oplevede således et fald i omsætningen på 39% i fjerde kvartal. Da en stor del af Bang & Olufsens omsætning kommer fra fysiske butikker, var vi meget sårbare overfor nedlukningerne.

Mange af vores butikker var midlertidigt lukket i denne periode, og mere end 60% af butikkerne globalt var på et tidspunkt lukkede på samme tid. De butikker, der forblev åbne, oplevede væsentlig mindre trafik, da folk i de fleste lande blev opfordret til at blive inden døre.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

For at imødegå den ændrede forbrugeradfærd, intensiverede vi vores digitale forretning og indsatser. Vi ændrede vores e-handelsplatform, så kunderne kunne købe samtlige vores produkter online, og vi sikrede, at bestillinger af fx TV og højtalere, der kræver installation mv., blev sendt videre til den nærmeste forhandler der med de rette forholdsregler kunne stå for installationen.

Vi styrkede også vores online-tilstedeværelse på tværs af mange kanaler, og gennemførte bl.a. en række succesfulde online koncerter målrettet mod netop de kundesegmenter vi i selskabet fokuserer på. Endelig ændrede vi også midlertidigt vores omsætningsdeling på køb foretaget via vores e-handelsplatform for at støtte vores forhandlere, der også blev hårdt ramt af krisen.

Til gengæld fik COVID-19 ikke væsentlig indflydelse på tilgængeligheden af produkter i 19/20. Men der var udfordringer med at distribuere vores produkter ud til de forskellige markeder som følge af rejserestriktioner, der blev pålagt verden over. Det betød bl.a. øgede logistikomkostninger og forlænget leveringstid, trods godt arbejdet fra vores logistikteam for at løse de udfordringer.

COVID-19 udbruddet forstærkede også vores fokus på likviditet og omkostninger. Det betød bl.a. andet, at vi valgte at accelerere vores omkostningsprogram, som vi meldte ud i marts måned, og som vil spare selskabet 175 millioner årligt, når det er fuldt implementeret.

Vi har også benyttet os af de hjælpepakker til virksomheder, som flere lande har etableret for virksomheder under krisen. Vi er meget taknemlige for den støtte vi har modtaget i denne helt ekstraordinære situation.

Alle disse initiativer var dog ikke nok til at håndtere denne hidtil usete globale krise, og derfor bad vi i maj måned jer aktionærer om opbakning til en kapitaludvidelse, der skulle få os igennem krisen. Vi oplevede en stor opbakning fra jer aktionærer i juni, og kapitaludvidelsen er nu gennemført. Hele 99% af de udbudte aktier blev købt af selskabets aktionærer. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at sige tak for jeres støtte.

Da den negative udvikling fra sidste finansår fortsatte ind i 2019/20, var der behov for nye kompetencer til at bringe os tilbage på rette spor. Derfor udpegede bestyrelsen i oktober Kristian Teär som ny administrerende direktør. Kristian har betydelig erfaring inden for forbrugerelektronik og har været med til at lede andre selskaber igennem lignende udfordringer, som dem Bang & Olufsen står over for.

Vi gennemførte herefter en større organisatorisk ændring med det formål at styrke det globale salgs- og marketingsfokus og reducere kompleksiteten i forretningen. Det indebærer bl.a. at de regionale salgschefer blev en del af den daglige ledergruppe og det fulde ansvar for distributionskanaler blev flyttet ud lokalt for bedre at understøtte salg- og marketingsindsatser i de enkelte lande.

Samtidig ændrede vi vores globale marketingssetup. Tidligere var det spredt på tværs af flere enheder, og det blev samlet til en stærk organisation, som langt bedre kan imødegå de behov, der er i vores fokusmarkeder. Herudover lancerede vi en række målrettede salgs- og marketingsinitiativer, herunder bl.a. ansættelse af flere salgfolk i vores vigtigste markeder, mere produktfokuseret marketing samt tættere samarbejde med monobrandbutikkerne.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

For at skabe et stærkere og mere profitabelt Bang & Olufsen besluttede vi i december, at der var behov for at igangsætte en større strategiproces for at identificere selskabets udfordringer, muligheder og nye aktiviteter.

Strategien er udarbejdet af selskabets ledelse og medarbejdere i tæt dialog med bestyrelsen og med minimal brug af eksterne konsulenter – med det formål at sikre en stærk forankring af strategien internt i organisation. Strategien har to spor. På kort til mellemlang sigt er det ambitionen at sikre, at Bang & Olufsen igen tjener penge. Samtidig skal forretningen geares til profitabel og bæredygtig vækst på den lange bane.

Det var tydeligt at vi skulle etablere en effektiv omkostningsbase, og som det første igangsatte vi derfor, som jeg tidligere har nævnt, et omkostningsprogram, hvor vi har en målsætning om at reducere omkostninger med op til 175 mio.kr. årligt.

En af vores målsætninger for finansåret 19/20 var at øge antallet af produktlanceringer i forhold til året før, og det er vi i høj grad lykkedes med.

I september annoncerede vi Beosound Stage, som er vores første soundbar, og vi kan nu tilbyde Bang & Olufsen-lyd til alle fjernsyn, uanset producent. Vi lancerede også vores nye TV, Beovision Harmony, som fås i 65, 77 og senest 88" med en række forskellige muligheder for valg af farve og materialer. Og i marts introducerede vi vores seneste multiroom-højtaler, Beosound Balance.

Vi har også opgraderet en række af vores eksisterende produkter ved at tilføje nye funktioner, teknologi, opdateret design eller ved at lancere produkterne i nye farver og materialer. F.eks. så har vi lanceret tredje generation af vores E8 øretelefon, og i maj lancerede vi anden generation af vores ikoniske A1 Bluetooth højtaler. Den nye A1 er i et slankere design og med en kraftigt forbedret performance, både når man bare hører musik, men også hvis man bruger den som højtaler til telefonsamtaler. Herudover er den nu helt vandtæt, så den kan bruges i mange flere sammenhænge.

Jeg vil også fremhæve, at vi i år har lanceret de første produkter på vores nye teknologiplatforme, som vi har arbejdet på de seneste par år. Fremover vil det gøre os i stand til at forbedre brugeroplevelsen og blive endnu mere effektive i forhold til produktudvikling, da det vil reducere den tid, det tager at udvikle nye produkter, højne produktkvaliteten, sænke supportbyrden og gøre det nemmere løbende at softwareopdatere produkterne.

For et selskab som Bang & Olufsen, er kvaliteten af de produkter vi udvikler helt afgørende. Derfor er det også glædeligt at se, at Bang & Olufsen – trods stigende international konkurrence, nye teknologier og øgede forbrugerkrav – er blandt verdens allerbedste, når det handler om at udvikle lyd- og tv produkter.

De tre sidste produkter, vi lancerede i finansåret 2019/20 fik fantastiske anmeldelser af eksperterne, og det er for mig med til at understrege, at Bang & Olufsen er et særdeles konkurrencedygtigt selskab, at vi har accelereret vores innovationskraft og har produkter, som er relevante for forbrugerne. Det er en afgørende forudsætning for igen at skabe en lønsom forretning.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

Jeg vil nu overlade ordet til vores administrerende direktør Kristian Teär, som vil gå mere i dybden med vores finansielle resultater og vores strategi.

Tack för det, Juha.

Forst skulle jag vilja presentera mig eftersom det är min första generalforsamling och det är första gången som jag möter många av er. Corona har gjort det svart att träffa er tidigare och jag är glad för att var har idag och tackar er för att ni kommit hit och hoppas vi får möjlighet att talas vid efteråt.

Jag ska att börja med att gå igenom vårt finansiella resultat.

Som ordföranden inledningsvis så påverkades våra resultat negativt av bristande framsteg i förändringen av vårt försäljnings- och distributionsnät – och under det under det fjärde kvartalet självklart också av covid-19.

Intäkterna minskade med 29 % jämfört med föregående år till 2 036 milj. Tappet gäller samtliga tre regioner, medan vi istället såg en positiv utveckling för intäkterna från brand partnering och andra aktiviteter, trots att detta område också drabbades av covid-19 under det sista kvartalet.

Vår bruttomarginal minskade till 41,1 %. Förra året påverkades bruttomarginalen positivt av valutasäkring, och 2,5 procentenheter av tappet är relaterat till detta. Dessutom berodde tappet på att en större andel av intäkterna kom från utgångna produkter som vi har sålt till lägre priser. Anledningen till detta är att vi under föregående år producerade för många produkter till lager.

Intäktsminskningen och den lägre bruttomarginalen resulterade i att vår EBIT-marginal före extraordinära poster sjönk till minus 15 %.

Resultatet efter skatt blev ett underskott på 576 milj. En ganska stor del av underskottet berodde på att vi gjorde en nedskrivning av vår skattefordran om 265 milj under tredje kvartalet. Nedskrivningen har ingen likviditetsmässig betydelse och skattetillgången går inte förlorad. Vi har därför möjlighet att utnyttja den senare om våra resultat förbättras tillräckligt.

I år har vi haft ett särskilt fokus på vår kostnadsbas och som vi tidigare nämnt lanserade vi ett omfattande besparingsprogram i mars som ska hjälpa oss att avsevärt minska våra kostnader när det genomförts fullt ut.

De totala kapacitetskostnaderna för räkenskapsåret minskade med 10 %. Kapacitetskostnaderna påverkades av extraordinära poster på 43 milj., som relateras till vårt besparingsprogram samt avgångsvederlag för tidigare ledning, men påverkades positivt av statliga stödpaket som har bidragit med 24 milj. under året.

Tittar vi på utvecklingskostnaderna så sjönk de med 15 % jämfört med förra året. Detta innebär inte att vi har investerat mindre i våra produkter i år. Minskningen beror däremot på att vi har haft lägre avskrivningar på tidigare projekt och att vi har aktiverat flera av våra kostnader bland annat relaterade till våra nya teknikplattformar.

Våra distributions- och marknadsföringskostnader minskade med 15 % jämfört med föregående år. Minskningen beror bland annat på att vi har minskat marknadsföringskostnaderna och prioriterat resurser för att uppgradera butiker istället. Året innan hade vi dessutom ett antal egna butiker i

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

Kina, som nu har tagits över av nya partners i regionen, vilket också har resulterat i kostnadsbesparingar.

De administrativa kostnaderna var däremot 16 % högre än året innan. Nivån påverkas av extraordinära poster på totalt 31 milj. som relateras till ovannämnda avgångsvederlag och kostnader för konsulter till besparingsprogrammet. Bortser vi från de extraordinära posterna minskade de administrativa kostnaderna med 13 %, som till stor del berodde på ett starkt kostnadsfokus.

Under det föregående räkenskapsåret såg vi en kraftig ökning av rörelsekapitalet, bland annat relaterat till ett större lager, och det var en tydlig målsättning att minska rörelsekapitalet under 2019/20. Detta skulle bland annat ske genom en bättre styrning av produktionen i förhållande till försäljningen och en stramare kreditpolicy. Det gläder mig därför att vi i år har sett en betydande förbättring av rörelsekapitalet.

Våra investeringar låg på ungefär samma nivå som föregående år, och det är viktigt för mig att understryka att vi behöver fortsätta att investera löpande i verksamheten.

De minskade intäkterna medförde att vi hade ett negativt fritt kassaflöde på totalt 234 milj. Detta är en förbättring jämfört med förra räkenskapsåret, vilket beror på de tidigare nämnda förbättringarna av vår rörelsekapitalbindning.

Likviditeten minskade under året till följd av det negativa fria kassaflödet, och i slutet av året hade vi likvida medel på 215 milj.

Som ordföranden också nämnde genomförde vi en kapitalökning omedelbart efter att räkenskapsåret 2019/20 avslutats för att stärka vår kapitalbas så att vi kan hantera de negativa effekter som covid-19 förväntades ha på det nya räkenskapsåret. Netto har kapitalökningen bidragit med cirka 356 milj. Det innebär att vi går in i räkenskapsåret 2020/21 med en likviditetsposition på 571 milj. och vi har även en kreditfacilitet hos vår bank på 100 milj. Därför står vi väl rustade för att utveckla verksamheten under de kommande åren.

I april presenterade jag bolagets nya strategi.

Anledningen till att vi påbörjade strategiarbetet var att det fanns några grundläggande problem som vi som bolag måste lösa för att vi ska kunna skapa en lönsam och hållbar tillväxt på lång sikt.

Vår analys visade att företaget under alltför många år har försökt att göra alltför många saker på alltför många marknader samtidigt. Vi saknade fokus, och om vi skalar upp verksamheten utan att först lösa de grundläggande problemen, kommer dessa problem helt enkelt att följa med till fler marknader. Vi tar nu itu med dessa frågor för att säkerställa att vi blir ett lönsamt bolag igen, samtidigt som vi bygger en stark plattform för framtida tillväxt.

Vår första prioritet med den nya strategin är att se till att Bang & Olufsen på kort och medellång sikt återigen tjänar pengar – ”get back in black”, som det står i ”strategihuset”, som ni kan se på denna sida.

Grunden för vårt strategihus är därför att se till att vi etablerar en effektiv kostnadsbas. Vi har redan börjat genomföra det tidigare nämnda besparingsprogrammet, som kommer att spara 175 miljoner

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

per år för bolaget. Vi har redan minskat antalet tjänster och vi har effektiviserat inköpen i hela företaget. Vi har avvecklat totalt 115 tjänster, främst administrativa sådana, och vi har varit tvungna att säga adjö till flera duktiga och engagerade kollegor. Det var inget lätt beslut, men det var ett nödvändigt beslut för att minska vår kostnadsbas.

Vi tittar också på hur vi kan optimera våra produktrelaterade kostnader inklusive utvecklingskostnader, och vi måste se till att vi får ut det mesta möjliga av våra nya plattformar för att minska den tid det tar att utveckla nya produkter.

Som nämnts har Bang & Olufsen tidigare saknat fokus på den globala försäljningen och marknadsföringen. Som ett resultat har vi spridit ut resurserna för tunt och inte haft tillräcklig styrka att utnyttja försäljningspotentialen. Därför har vi nu valt att fokusera på sex europeiska marknader: Danmark, Tyskland, Frankrike, Storbritannien, Schweiz och Spanien samt två asiatiska marknader – Kina och Sydkorea. Dessa åtta marknader utgör 66 % av våra totala intäkter om vi bortser från intäkterna från vår brand partneringsverksamhet, och vi har redan idag ett starkt varumärke och en hög medvetenhet i dessa länder.

I Europa har vi förstärkt vår försäljningsorganisation och bland annat utsett en ny chef för vår verksamhet samt nya lokala landchefer i Storbritannien, Schweiz, Östeuropa och en chef för Sverige, Norge och Finland. Dessutom har vi anställt fler säljare på fokusmarknaderna för att säkerställa att vi har de resurser som krävs för att arbeta med enskilda försäljningskanaler som t.ex. multibrand och e-handel.

I Kina och Sydkorea är vår ambition att stärka basen så att vi kan skapa ytterligare tillväxt. Bland annat kommer vi att söka nya samarbeten och stärka vår distribution, och för att stödja utvecklingen har vi inrättat ett advisory board för Kina, där vi bl.a. tar vara på den kunskap vi har i styrelsen om den kinesiska marknaden.

Nästa steg i vårt strategihus är att framtidssäkra vår produktportfölj. Vi ska fortsätta lansera innovativa produkter i alla våra produktkategorier, och under det nya året har vi planerat mer än tio nya produktlanseringar, uppgraderingar och utgåvor av befintliga produkter i nya färger och material, och vi kommer att erbjuda begränsade upplagor t.ex. i samarbete med andra varumärken. Dessutom arbetar vi med ett program för bespoke-produkter där våra kunder kan få specialtillverkade versioner.

En annan viktig faktor när det gäller att framtidssäkra vår produktportfölj är att sakra kvalitet i den befintliga produktportföljen. Som lyxmärke är det absolut nödvändigt att vi alltid levererar hög kvalitet och en bra användarupplevelse, och där måste vi erkänna att vi kan bli ännu bättre, och vi har nu påbörjat riktade initiativ för att adressera detta. I framtiden måste vi också upprätthålla och vidareutveckla brand partnering och varumärkessamarbeten. Idag har vi starka samarbeten med bland andra HARMAN och HP, och nu senast har vi aviserat ett samarbete med Microsoft Xbox, som kommer att vara en viktig partner i vårt arbete med att ta oss in på gamingmarknaden, där vi ser stor outnyttjad potential för Bang & Olufsen.

Våra produkter är – som ordföranden också nämnde – bland de bästa i världen eller de bästa i världen. Vi har dock tidigare trott att produkterna sålde sig själva och inte varit tillräckligt duktiga på att marknadsföra och sälja dem. Därför kommer vi att fortsätta förbättra våra försäljnings- och

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

marknadsföringsinsatser och ytterligare öka de digitala fokuset. Vi planerar också att samarbeta med partners för att öka aktiviteterna inom försäljning och marknadsföring.

Vi måste också se till att vi har en väl fungerande organisation med motiverade kolleger, eftersom det är de som ska leverera resultatet. Man brukar säga att kultur alltid slår strategi, och för att lyckas måste vi ha alla medarbetare motiverade och med på resan.

Detta är de viktigaste delarna av vårt strategihus, men utöver det har vi också identifierat ett antal tillväxtpotentialer som vi ska försöka förverkliga.

Det gäller bland annat inom business till business, där vi precis har tillfört dedikerade resurser för att förstärka detta område, så att vi kan utnyttja den stora potential vi ser här. På marknader som inte är våra kärnmarknader kommer vi att samarbeta med stora distributionspartners som kan hjälpa till att skala upp vår verksamhet. I slutet av räkenskapsåret tillkännagav vi till exempel vårt samarbete med en regional distributör, ASBIS, som ska hjälpa oss att stärka försäljningen och kändedomen om vårt varumärke i Östeuropa, där de har en stark närvaro och stor kunskap.

USA är fortfarande en viktig marknad, men dess storlek och komplexitet innebär att vi inte själv har resurser att skala upp verksamheten på ett effektivt sätt. Vi har precis anställt en ny landschef som har lång erfarenhet av att etablera framgångsrika distributionspartnerskap och detta kommer också att vara en viktig prioritering för honom. Jag är glad att vi redan nu har kunnat avisera att Verizon, USA:s största mobiloperatör, blir en ny distributionskanal för oss i USA.

Vi kommer också till att fokusera på förmögna kunder eller high-net-worth-individuals som vi tidigare inte har riktat oss mot på ett mer systematiskt sätt. Nu har vi påbörjat en process för att se till att vi möter dessa kunder där de köper produkter som våra.

Bang & Olufsen har en unik marknadsposition i skärningspunkten mellan hemelektronik och lyxprodukter, som vi har etablerat under de 95 år som vi har funnits. Det finns för närvarande inga andra varumärken med denna position, eller några andra varumärken som omedelbart kan hota vår position här.

Detta är Bang & Olufsens styrka, och framöver kommer vårt mål att vara att vidareutveckla denna position genom våra produkter, marknadsföring och kundupplevelser. Därför är det viktigt att vi lyckas med de strategiska element som jag just har presenterat och håller jämna steg med den tekniska utvecklingen och ändrade konsumtionsvanor.

Därför har vi också arbetat målmedvetet med utvecklingen av våra produkter, där vi i framtiden ska bygga våra produkter utifrån en Good, Better, Best-princip baserad på vår kärnkompetens inom ljud, design och bra hantverk, samtidigt som vi stärker vårt fokus på hållbarhet och den sammantagna kundupplevelsen.

Förutsättningen för att upprätthålla en stark varumärkesposition är emellertid att vi känner våra kunder.

### **Slide 18: STRATEGISK OMORIENTERING MOT FYRA KUNDSEGMENT**

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

Framöver kommer vi att fokusera vår produktutveckling, marknadsföring och försäljning mot fyra kundgrupper som är de mest relevanta för oss just nu.

Vi har Generation Z, vi har de karriärinriktade och dem som vi kallar de väletablerade, och till sist har vi dem som är de riktigt förmögna i världen. För dessa kundgrupper har vi identifierat vilka produktkategorier som är de mest relevanta för varje grupp och kartlagt i vilka kanaler vi ska möta dem.

Om vi ska kunna skapa relevanta produkter och effektiva försäljnings- och marknadsföringsinsatser är det en förutsättning att vi känner våra kunder. Därför ska vi också arbeta framåt för att ytterligare stärka vår förståelse för dessa kundsegment så att vi kontinuerligt förbättrar våra insatser och vår produktutveckling – och därmed blir ännu mer relevanta.

Framöver kommer vi också att arbeta med tre produktkategorier: On-the-go, Flexible Living och Staged. Kategorierna riktar in sig på olika användningssituationer, kundsegment och tjänar olika syften.

Vi kompletterar de tre kategorierna med tre olika produktprogram. Precis som idag ska vi fortsätta lansera produkter i Limited Editions och i samarbete med andra varumärken. Nu senast gjorde vi det med det schweiziska sportmärket On Running. Som en nyhet har vi lanserat ett Classic-program där vi återintroducerar och ger nytt liv till några av Bang & Olufsens klassiker. Våra produkter kännetecknas av en otroligt lång livslängd och vi vet att det finns en efterfrågan hos våra lojala kunder för just denna typ av produkter.

Utöver det introducerar vi ett så kallat bespoke-program som gör det möjligt för våra kunder att beställa specialtillverkade produkter i färger och material efter sina egna önskemål. Det, vi vet, är ett växande önskemål hos framför allt förmögna kunder.

När vi tittar på hur vi ska nå ut till våra kunder i framtiden kommer vi att fortsätta med den typen av kanaler vi har idag. Men vi ska ändra vårt fokus och hur vi driver kanalerna.

Vi kommer att ha monobrandbutiker där vi arbetar tillsammans med våra partners för att vidareutveckla och optimera dessa, både när det gäller förbättrad kundupplevelse i butiken och placeringen av de enskilda butikerna, så att vi ser till att vi finns i områden med rätt kundtrafik.

Samtidigt vill vi stärka vår närvaro inom multibrand. Det handlar i hög grad om hur vi finns närvarande i de olika butikerna. Det är viktigt att vi även levererar rätt varumärkesupplevelse på alla försäljningsställen. Därför har vi, som tidigare nämnts, också anställt dedikerade resurser för att driva multibrand-kanalen, så att vi hjälper våra partners att på bästa sätt stärka försäljningen.

Slutligen fortsätter vi att bygga vidare på vår digitala plattform och upprätta avtal med e-handlare, så att vi finns i rätt kanaler och levererar en bra digital kundupplevelse.

De flesta av våra resurser ska riktas in på de åtta fokusmarknaderna så att vi säkerställer rätt distributionslösning på dessa marknader. Men som jag sa ska vi också arbeta för att etablera samarbeten med distributionspartner på icke-fokusmarknader, så som vi har gjort i till exempel USA och Östeuropa.



## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

Jag hoppas att jag med min genomgång har visat att vi redan är på god väg att genomföra strategin, och vi ser en positiv utveckling mot bakgrund av de initiativ som vi har påbörjat.

Vi har ingått ett samarbete med Microsoft Xbox och går nu in i ett helt nytt segment med gaming. Det har genererat global medvetenhet om vårt varumärke och vi ser en stor kommersiell potential. Vi har lanserat vår första produkt detta räkenskapsår – E8 Sport – och vi har skapat ett exklusivt samarbete med On Running, vilket bidrar till att exponera vårt varumärke för ännu fler konsumenter.

Vi har förstärkt vår försäljningsorganisation och vårt fokus och samarbete med våra monobrand partners på våra huvudmarknader samtidigt som vi bygger upp en multibrand verksamheten med partners.

Vi har ingått ett distributionsavtal med amerikanska Verizon för att stärka vår närvaro och försäljning i USA. Vi har också ingått nya distributörsavtal med ASBIS i Östeuropa. Allt detta bidrar till att stärka vårt varumärke och hjälpa oss att hitta nya kunder och skapa tillväxt i företaget.

Vi har ökat vår digitala närvaro och våra digitala aktiviteter. Detta är helt avgörande för att förbli relevant för våra kundsegment. Vi har just ingått ett samarbete med en av världens bästa racerförare, Fernando Alonso, där vi tillsammans under Indy 500 i USA gör en exklusiv serie produkter i begränsad upplaga och får exponering på hans overall och racerbil.

Vi är redan igång med att genomföra vårt besparingsprogram, vilket kommer att bidra till att avsevärt minska våra kostnader.

Slutligen vi har många passionerade, motiverade och kompetenta medarbetare och vi är i full gang med att bygga en starkare organisation och kultur som kommer att ta Bang-Olufsen säkert in i framtiden.

Den nya strategin är uppdelad i tre faser.

Den första fasen handlar om att se till att vi blir lönsamma igen. Vi är redan på god väg att genomföra strategin, och vi ser redan en bra utveckling mot bakgrund av de initiativ som vi har påbörjat.

Fas 2 handlar om att göra bolaget mer robust, så att vi har en solid grund att bygga vidare på. Det är helt avgörande att vi inte börjar skala upp vår verksamhet förrän vi är säkra på att vi har en bra bas att göra det från.

I fas 3 handlar det om att ta våra erfarenheter och våra insatser från våra fokusmarknader och föra dem vidare ut till andra marknader. Detta bör hjälpa oss att etablera ett starkt Bang & Olufsen som levererar lönsam och hållbar tillväxt.

Våra förväntningar på 2020/21 återspeglar de exceptionella marknadsförhållanden som covid-19 medfört, vilket innebär en högre osäkerhet än vanligt.

Förväntningarna är således beroende av ett antal faktorer som omfattar varaktigheten för covid-19-pandemin, den takt med vilken marknaderna öppnas igen, den påverkan som covid-19 kan få och har på ekonomin i olika länder runt om i världen och dessutom den effekt den kan ha på våra affärspartners.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

Baserat på en balanserad bedömning och avvägning av de olika scenarier vi tittar på, är våra förväntningar för räkenskapsåret 20/21 följande:

- Intäkterna kommer att ligga på ca 2,2 miljarder.
- EBIT före extraordinara poster kommer att vara cirka minus 100 miljoner och
- Fritt kassaflöde kommer att vara negativt med cirka 200 miljoner.

Intäkterna förväntas stärkas av mer än tio nya produktlanseringar, uppgraderingar och versioner av befintliga produkter i andra färger och material.

EBIT före extraordinara poster och fritt kassaflöde kommer att påverkas positivt av det besparingsprogram som vi lanserade i mars.

Vårt arbete med rörelsekapital och användningen av stödpaket under 19/20 kommer att påverka kassaflödet negativt.

Sa sammanfattningsvis kanner jag att vi har en bra och tydlig strategi som börjar ge resultat

Och därmed vill jag återlämna ordet till ordföranden.

Tak for det Kristian.

Jeg vil afslutte bestyrelsens beretning med nogle af de øvrige områder, som bestyrelsen og selskabet også har arbejdet med i løbet af året.

I 2019/20 gjorde vi betydelige fremskridt inden for inden for CSR og bæredygtighed.

Vi ved, at især klimainsatsen bliver vigtigere og vigtigere for kunder, medarbejdere og partnere, og jeg er glad for, at vi med en række initiativer nedbragte selskabets CO2-udledning inden for flere områder.

Med en struktureret indsats reducerede vi klimapåvirkningen ved transport af produkter, ligesom vi optimerede energiforbruget i vores bygninger betydelig. I foråret begyndte vi også at implementere vores nye bæredygtighedsstrategi for emballage, der allerede nu bidrager til at reducere klimaaftrykket og ressourceforbruget væsentligt.

Vi havde i år et stærkt fokus på medarbejdernes trivsel, og vi er tilfredse med, at vi så en stigning i medarbejderengagement. Siden målingen har vi dog været gennem første fase af vores omkostningsprogram, som desværre også betød, at vi måtte afskedige dedikerede medarbejdere, ligesom COVID-19 krisen også har haft betydning for medarbejdernes arbejdsliv. Vi vil derfor også i 2020/21 have fokus på medarbejdertrivsel. Vi nåede desværre ikke helt i mål med vores ambition, om at 25% af seniorledere i selskabet skal være kvinder. Vi vil nu styrke indsatsen for at nå denne målsætning næste år.

I Bang & Olufsen ønsker vi at bruge vores kernekompetencer inden for lyd, design og håndværk til gavn for samfundet. Derfor indgik vi forrige år et tæt samarbejde med Sound Hub Denmark her i Struer om at hjælpe danske og internationale startups inden for lyd- og teknologiområdet ved at

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

stille vores viden og kompetencer inden for lyd til rådighed. Samlet hjalp vi 12 nye start-ups – og det samarbejde fortsætter vi med i indeværende år.

Derudover bidrog vi til en række uddannelsesinitiativer, der skal få unge mennesker til at interessere sig for blandt andet teknologi, forskning og matematik. Blandt andet var vi med i den nationale kampagne i Danmark, Girls' Day in Science, som handler om at få unge piger til at interessere sig for naturvidenskabelig fag. 40 unge piger brugte derfor en dag her i Struer, hvor vores medarbejdere viste dem rundt og fortalte om selskabet.

Vi bidrog også til to nye forskningsprojekter, som skal afdække, hvordan lyd kan have en positiv effekt på vores fysiske og mentale sundhed. Vi modtog blandt andet 30 millioner i støtte fra Innovationsfonden til et projekt, hvor vi sammen med en række partnere skal udvikle et avanceret lydsystem, der kan måle og fjerne skadelig baggrundsstøj fra hjem og sygehuse.

Vi vil i løbet af 2020/21 revidere selskabets CSR og bæredygtighedsstrategi, som udløber i 2020/21, og her vil vi også sætte nye langsigtede mål for Bang & Olufsens arbejde inden for området.

I kan læse mere om strategien og vores arbejde i CSR & Bæredygtigheds-rapporten, som kan findes på vores hjemmeside.

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

Blandt de generalforsamlingsvalgte medlemmer har Bang & Olufsen i dag tre medlemmer med international baggrund samt tre kvinder. Såfremt de ændringer der er foreslået til bestyrelsen bliver vedtaget her i dag, vil vi fremadrettet have 2 kvinder i bestyrelsen og tre med international baggrund.

For at fremme mangfoldighed i virksomheden er der også fokus på at fremme kvinder i ledelseslaget i Bang & Olufsen. Vi har en målsætning om at mindst 25% af ledelsen i 2021 skal være kvinder. Ved udgangen af regnskabsåret 2019/20 var andelen på 22%.

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

Sidste års resultater viste, at vi generelt har en velfungerende og velorganiseret bestyrelse med erfaring fra og indsigt i industrien.

Evalueringen identificerede to områder, hvor der var brug for særlig opmærksomhed:

- Fortsat fokus på identificering af efterfølgere til nøglepositioner og talentudvikling, hvilket også var et punkt i sidste års evaluering. Det er ikke lykkedes at forbedre dette væsentligt i løbet af det forgangne år, men der er taget skridt i forhold til at forbedre dette fremadrettet.

## FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 20. AUGUST 2020

- For det andet, at sikre mere tid til dybere diskussioner på hvert bestyrelsesmøde.

Bestyrelsesformanden holder herudover møder med hvert enkelt bestyrelsesmedlem for at gennemgå den individuelle præstation.

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

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

Selskabets bestyrelse har igen i år udarbejdet en rapport om selskabsledelse for 2019/20. Denne rapport er tilgængelig på selskabets hjemmeside. Her er der også mulighed for at hente selskabets årsrapport og få yderligere information omkring vores produkter, selskabsmeddelelser og samfundsansvar med videre.

Direktionens aflønning er godkendt af bestyrelsen og er i overensstemmelse med vederlagspolitikken, der er godkendt af generalforsamlingen.

Som det fremgår, skete der en stigning i direktionens aflønning i regnskabsåret. Stigningen skyldes aftrædelsesgodtgørelse til tidligere direktører. Justeret for det, så er lønnen 2 mio.kr. lavere.

Faldet skyldes lavere bonusser, mens grundlønnen derimod er højere end sidste år. Den højere grundløn følger af at direktionen i 2019/20 har været fuldt besat hele året, hvilket ikke var tilfældet året før.

Direktionens aflønningsniveau afspejler vores ønske om at være konkurrencedygtige og kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere – også i vores direktion. Man kan læse mere om direktionens aflønning i vores vederlagsrapport som er at finde på selskabets hjemmeside.

Til sidst vil jeg gerne takke medarbejderne for deres indsats under disse helt ekstraordinære vilkår, som de har arbejdet under i år. Regnskabsåret 2019/20 har været udfordrende for vores medarbejdere med mange ændringer i organisationen, hvor vi har måtte sige farvel til gode medarbejdere, ny strategi og COVID-19 som ikke kun har påvirket vores arbejdsliv men også privat.

Som en del af vores indsats omkring COVID-19 anmodede vi medarbejdere om at støtte op med en frivillig lønreduktion i tre måneder. Et overvældende antal medarbejdere støttede op, hvilket understreger den passion som vores medarbejdere har for Bang & Olufsen.

Jeg vil gerne på bestyrelsens vegne udtrykke vores taknemlighed for vores medarbejderes store indsats.