

Generalforsamling, 13 August 2026 – Formandens tale

(I tilfælde af afvigelserne mellem det talte og skrevne ord, er det talte ord der gælder)

God eftermiddag og velkommen til Bang & Olufsens ordinære generalforsamling 2026.

På vegne af bestyrelsen vil jeg gerne sige tak til alle jer aktionærer, der er mødt op her i Struer, og til jer, der følger med virtuelt.

Sidste gang vi mødtes her, stod vi på tærsklen til vores 100-års jubilæum. Den 17. november sidste år fejrede vi så dagen – med vores kunder, vores partnere og vores medarbejdere. Vi markerede jubilæet over hele verden, fra Harrods vinduerne mod Brompton Road i London til Times Square i New York og vores udstillinger i byer som Shanghai, Tokyo og Hong Kong. Og ikke mindst en stor fejring for alle vore medarbejdere her i Struer. Det lokale museum her i byen har også skabt en ny B&O-udstilling i år i anledning af vores jubilæum, som I i dag har haft mulighed for at besøge inden generalforsamling. Alt i alt har det været et år, hvor Bang & Olufsen for alvor blev set og talt om.

Samtidig skal jeg være transparent: Det var også et år, hvor vi kommercielt ikke leverede det, vi havde sat os for. Vi kom ud af året med en omsætning, der faldt. Vi vil i dag både fortælle jer, hvad vi er stolte af, og hvad vi har gjort ved det, der ikke fungerede.

Som annonceret fratrådte Kristian Teär tidligere i år, siden har Nikolaj været fungerende administrerende direktør og vi har de sidste seks måneder taget vigtige skridt i re-fokuseringen af den strategiske eksekvering. Det vil Nikolaj fortælle mere om i dag. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke Nikolaj for de betydelige fremskridt han har stået bag i perioden som interim CEO.

Jeg vil samtidig gerne byde velkommen til vores administrerende direktør Gianfilippo Testa som er tiltrådt i dag og invitere ham på scenen til en kort introduktion. Generalforsamlingen vil herefter fortsætte på dansk i vanlig stil.

Gianfilippo, kom endelig op på scenen til en kort introduktion.

God dag, og tusind tak. Det er en stor fornøjelse at være her i dag.

Jeg skifter nu til engelsk, da det er min første uge i Danmark – og jeg har endnu ikke fået greb om det danske sprog.

Mit navn er Gianfilippo. Jeg er italiener, og jeg er utrolig glad og begejstret for at være her, hvor jeg tager hul på min rejse med denne ikoniske virksomhed, Bang & Olufsen.

For mig er der noget meget stærkt ved B&O. Virksomheden ligger i krydsfeltet mellem to ting, der har defineret min karriere og min måde at tænke på: logik og magi.

Min baggrund er ingeniørfaglig – nærmere bestemt luftfartsingeniør. Så tal, data, fakta og logik ligger naturligt forrest i min måde at tænke på. Men min karriere har også ført mig ind i luksusverdenen – en branche, jeg altid har været dybt passioneret omkring.

Og jeg har bygget min karriere op skridt for skridt.

Jeg kommer fra ydmyge kår. Jeg har arbejdet mig op, lært af menneskene omkring mig, påtaget mig større ansvar og gjort mig fortjent til hver eneste mulighed, jeg har fået. Den vej har lært mig noget vigtigt: Man bygger ikke store virksomheder gennem titler eller kortsigtede belønninger. Man bygger dem gennem passion, hårdt arbejde og dedikerede mennesker.

Det er også derfor, Bang & Olufsen allerede betyder så meget for mig.

For luksus, når det er bedst, handler ikke om pris. Det handler om mening, om håndværk, om følelser – og om fornemmelsen af, at noget er helt særligt.

Og det bringer mig til det andet element: magien.

Magi handler om at føle. Det handler om følelser. Det handler om, hvordan vi oplever verden.

Og det er præcis det, der gør Bang & Olufsen så særlig.

Vi laver ikke bare produkter. Vi skaber oplevelser. Vi skaber noget, mennesker lytter til, ser på, lever med – og mærker.

Det er et sjældent privilegium, og det følger et stort ansvar med.

Jeg er dybt beæret over at træde ind i en virksomhed med en så usædvanlig arv. Et århundrede med beautiful sound, kompromisløst håndværk og en overbevisning om, at teknologi kan være noget dybt menneskeligt.

Min ambition er ikke blot at bevare den arv. Min ambition er at bygge videre på den.

At tage alt det, der gør Bang & Olufsen unik, og gøre det endnu mere relevant for den næste generation af kunder verden over.

Og jeg tror, det kræver både logikken og magien.

Logikken til at træffe de rigtige valg. Til at fokusere forretningen. Til at eksekvere. Til at skabe bæredygtig værdi for vores kunder, vores medarbejdere og vores aktionærer.

Luksustankegangen til at værne om det, der gør B&O sjældent og eftertragtet. Og magien til aldrig at miste blikket for, hvorfor mennesker vælger Bang & Olufsen i første omgang.

Struer er virkelig et magisk sted. Efter at have haft privilegiet at arbejde og bo mange fantastiske steder i verden glæder jeg mig meget til, at min familie og jeg skal opdage Struer, Danmark og den danske levevis – med København som vores nye hjem.

Inden jeg slutter, vil jeg gerne rette en oprigtig tak til Juha og bestyrelsen for at betro mig dette vigtige ansvar.

Og til alle jer hos Bang & Olufsen, der allerede har taget så varmt imod mig – tak.

Jeg er lige ankommet, men jeg kan allerede mærke, at det her bliver en meget vigtig del af mit liv.

Så tak. Det er et privilegium at være her.

Og jeg ser frem til at bygge det næste århundrede af Beautiful Sound – sammen.

Tak.

Thank you Gianfilippo, Tak til Gianfilippo. Vi fortsætter nu den formelle del.

Inden jeg giver ordet til dirigenten, vil jeg nævne, at når den formelle del af generalforsamlingen er færdig, byder vi traditionen tro på mad og drikke inde ved siden af. Her kan I også få demonstrationer af udvalgte produkter og hilse på nogle af menneskerne bag.

Herudover har vi en servicestand til rådighed, hvor I kan henvende jer med specifikke spørgsmål om jeres produkter. Jeg vil derfor opfordre jer til at stille spørgsmål af mere teknisk karakter til de dygtige B&O-folk i standen frem for fra talerstolen.

Med de ord vil jeg give ordet til vores dirigent, Anders Ørjan, som bestyrelsen har udpeget til at lede generalforsamlingen.

Tak for det, Anders.

Jeg vil nu gennemgå det forgangne år og vores finansielle resultater. Derefter giver jeg ordet til Nikolaj Wendelboe, vores finansdirektør og fungerende administrerende direktør i det seneste halve år. Nikolaj vil gå i dybden med, hvordan vi har eksekveret på strategien – og hvad vi har ændret undervejs. Til sidst vender jeg tilbage med vores forventninger til det indeværende år, 2026/27.

Lad mig starte med det store billede for 2025/26.

Som nævnt var 2025/26 et ganske særligt år, som markerede 100 års jubilæum for B&O. Det er en stolt milepæl i virksomhedens historie og vi fejrede 100 år globalt med kampagner, udstillinger og produktlanceringer. Vi har målt en tydelig fremgang i kendskabet til brandet på tværs af markeder.

På skærmen bag mig er et udpluk af de forskellige events, udover de allerede nævnte vil jeg gerne fremhæve at på det danske marked lancerede vi ”100 år med Bang & Olufsen”, hvor danske artister

genfortolker ikoniske sange fra de sidste 10 årtier som en hyldest til den danske musikhistorie. Jeg håber nogle af jer har haft lejlighed til at lytte til flere af sangene. – playlisten kan blandt andet findes på Spotify under 100 år med Bang & Olufsen.

Året markerede kontraster. Vi styrkede vores brandkendskab, leverede endnu en rekordhøj bruttomargin og fremmede vigtige strategiske initiativer. I løbet af første finansielle halvår, lancerede vi tre produktinnovationer. Øretelefonerne Beo Grace viste Bang & Olufsen fra deres bedste side og redefinerede kategorien gennem enestående lyd, et smykkeinspireret skulpturelt aluminiumsdesign og stærk kommerciel ydeevne, der bekræftede markedets efterspørgsel. Med introduktionen af Reloved-programmet, som forlænger livscyklussen for vores ikoniske produkter, styrkede vi vores engagement inden for cirkulært design, og bekræftede stor kundeinteresse. Lanceringen af soundbaren Beosound Premiere blev derimod udfordret og fremhævede forbedringer, der var nødvendige i den kommercielle driftsmodel.

Dette betød en omsætning lavere end vi initialt havde forventet, men vi fastholdte den forventede EBIT margin. Dette var drevet af den fortsatte fremgang i vores bruttomargin. Den steg med 3,2 procentpoint til 58,2 procent. Det er det højeste niveau i selskabets historie.

Der er lyspunkter i tallene, som er værd at hæfte sig ved.

Vores Win Cities leverede tocifret sell-out-vækst for ottende kvartal i træk. Og i andet halvår gennemførte vi en række effektiviseringstiltag og styrkede den kommercielle driftsmodel, så vi går ind i det nye år på et strammere og mere fokuseret grundlag. Det vil Nikolaj gå mere i detaljer med om lidt.

Året markerede også som nævnt et ledelsesskifte. I tiden som fungerende adm. direktør, har Nikolaj Wendelboe stået i spidsen for at sikre fremdrift og har sammen med hele organisationen forblevet fokuseret på at eksekvere på vores strategi og bygge videre på vores århundredlange fundament. Det har været særdeles vellykket og vi ser frem til at den nye konstituerede ledelse, i form af CEO Gianfilippo Testa, Jesper Hessel som ny CCO – Chief Commercial Officer – der tiltræder så snart hans forpligtelser med hans nuværende arbejdsgiver er færdiggjort og Nikolaj Wendelboe som COO og CFO, bærer dette videre.

Her ser I, hvordan året endte i forhold til de forventninger, vi udmeldte, da vi tog hul på 2025/26.

Omsætningsvæksten i lokale valutaer blev minus 1,6 procent mod et oprindeligt interval på 1 til 8 procent. EBIT-marginen før særlige poster blev minus 0,5 procent, hvilket er inden for det oprindelige interval på minus 3 til plus 1 procent. De frie pengestrømme blev minus 141 mio. kr. mod et oprindeligt interval på minus 100 til nul.

Vi justerede forventningerne i marts på omsætningen og de frie pengestrømme, mens intervallet på forventningen til EBIT marginen før særlige poster blev indsnævret. Justeringen var en konsekvens af at de

eksterne markedskonditioner blev mere udfordrende end forventet og at salget af Beosound Premiere var betydeligt under det forventede.

De realiserede tal ligger på linje med den justerede udmelding. Selvom vi realiserede en EBIT margin indenfor det oprindeligt forventede spænd er det naturligvis ikke tilfredsstillende at to ud af tre parametre landede under det, vi meldte ud i starten af året.

Jeg vil på de næste slides gå igennem hovedkomponenterne af regnskabet.

Lad mig først adressere omsætningen.

Omsætningen blev 2.468 mio. kr., svarende til et fald på 1,6 procent i lokale valutaer.

Den primære forklaring på den realiserede negative vækst i forhold til forventet er Beosound Premiere som primært påvirkede vores monobrand kanal. Nikolaj vender tilbage til omstændighederne omkring dette om lidt.

På partnerskabssiden faldt omsætningen fra Brand Partnering som ventet. Licensindtægterne fra HP ophørte som planlagt, mens TCL-partnerskabet ramper op som forudsat på helårsbasis.

Det, jeg gerne vil fremhæve på denne slide, er kanalsplittet mellem hvad vi kalder brandede kanaler og ikke brandede kanaler. Det vil sige de butikker samt vores egen e-handel som udelukkende sælger B&O i forhold til butikker og e-handel som sælger et udvalg af flere brands.

Andelen af omsætningen, der kommer fra vores brandede kanaler – som er egne eget butikker, monobrand-partnere og e-handel – er steget markant siden 2021/22. Det er en bevidst omlægning. Mens det kan betyde noget på omsætningen på den korte bane, øger den kvaliteten af omsætningen – hvilket er et primært bidrag til at kvaliteten af vores omsætning og vores bruttomargin er forbedret så meget, som den er.

En bedre indikator for den reelle kundeefterspørgsel end vores egen omsætning er sell-out – altså hvad der faktisk bliver solgt fra butikkerne til slutkunderne.

For året steg sell-out på sammenlignelig basis med 4 procent for koncernen. Det er værd at bemærke, når vores egen omsætning faldt. Forskellen skyldes primært, at vores partnere har reduceret deres lagre i løbet af året.

Regionalt var billedet blandet. APAC voksede med 15 procent, EMEA lå på niveau med sidste år, mens Americas faldt med 2 procent.

På produktkategorier steg Flexible Living med 13 procent, mens Staged og On-the-go hver især steg med 2 procent.

Og så det tal, jeg særligt hæfter mig ved som en vigtig strategisk indikator: 18 procent sell-out-vækst i vores Win Cities. Win City-konceptet er nu implementeret i syv byer – New York, London, Paris, Hongkong, Tokyo, Los Angeles og San Francisco – hvoraf fem indgår i væksttallet. Det er ottende kvartal i træk med to cifret vækst i disse byer. Det fortæller os, at når vi investerer koordineret i et marked – i butikker, i marketing og i kundeoplevelsen på samme tid – så virker det. Det er den model, vi bygger videre på.

Bruttomarginen blev 58,2 procent for året. Det er 3,2 procentpoint højere end sidste år og det højeste niveau nogensinde. Fjerde kvartal endte på 58,7 procent.

Fremgangen kommer fra flere ting på én gang: den fortsatte omlægning mod brandede kanaler, en stærkere prispolitik med færre rabatter og forbedret indtjening på tværs af produktporteføljen. Vi så forbedringer i alle regioner og i alle produktkategorier.

Det er også vigtigt at nævne, at vi i fjerde kvartal modtog en refusion af betalte amerikanske toldsatser, som påvirkede året positivt med 20 mio. kr. Det modsvarede hovedparten af de omkostninger vi har haft i løbet af året på 24 millioner kroner, og giver derfor et mere akkurat billede af udviklingen af bruttomarginen.

Bruttofortjenesten var som nævnt den højeste i otte år. Det er værd at holde fast i: Selv i et år med faldende omsætning tjener vi flere kroner på hver solgt vare, end vi har gjort i næsten et årti.

Kapacitetsomkostningerne før særlige poster steg 6 procent til 1.460 mio. kr.

Stigningen var planlagt og afspejler de strategiske investeringer, vi meldte ud ved årets start – i produktudvikling, i markedsføring og i butiksnetworket. Hertil kom ekstraordinære marketingomkostninger på omkring 38 mio. kr. i andet kvartal til jubilæumsaktiveringerne verden over.

Kombinationen af den manglende omsætningsvækst og det højere omkostningsniveau betød, at EBIT-marginen før særlige poster endte på minus 0,5 procent mod plus 1,0 procent året før, og altså på linje med de udmeldte forventninger.

Kigger man bag ved tallene, er omkostningsvæksten koncentreret to steder.

Udviklingsomkostningerne steg 10 procent til 375 mio. kr., primært drevet af softwareudvikling og arbejdet med produktporteføljen.

Distributions- og marketingomkostningerne steg 13 procent til 1.009 mio. kr. Det dækker både jubilæumsaktiveringerne og udbygningen af butiksnetworket.

Administrationsomkostningerne gik derimod ned med 9 procent til 139 mio. kr.

Samlet – og nu inklusive særlige poster – udgjorde kapacitetsomkostningerne 1.523 mio. kr., en stigning på 10 procent. De særlige poster på samlet 30 mio. kr. vedrørte primært de ledelsesmæssige skift vi har

foretaget og den reorganisering, vi gennemførte i fjerde kvartal, og som Nikolaj kommer nærmere ind på. Herudover var vi positivt påvirket af en afgørelse på en gammel toldsag, som påvirkede de særlige poster med 63 millioner.

De frie pengestrømme blev minus 141 mio. kr. mod plus 16 mio. kr. året før, hvilket var drevet af den lavere EBITDA. Året var samtidig et investeringsår, hvilket også afspejler sig her.

Arbejdskapitalen steg med 133 mio. kr. til 349 mio. kr. Stigningen skyldes lavere leverandørgæld og højere tilgodehavender, hvoraf en del relaterer sig til den amerikanske toldrefusion, vi endnu ikke havde modtaget ved årets afslutning. Herudover reducerede vi lagrene gennem året som resultat af fortsat fokus på lagerstyring.

Driftsinvesteringerne udgjorde 245 mio. kr., en stigning på 2 procent, og afspejlede de strategiske investeringer.

Kapitalberedskabet var 294 mio. kr. ved årets udgang mod 600 mio. kr. året før. Faldet afspejler årets pengestrømme. Vi har fortsat et beredskab, der understøtter planerne for det kommende år, og som I vil se, forventer vi positive frie pengestrømme i 2026/27.

Med det vil jeg give ordet til Nikolaj.

Tak, Juha.

Juha har gennemgået, hvordan året gik i tal. Jeg vil bruge de næste minutter på at fortælle, hvad vi har arbejdet med – og hvad vi har ændret i løbet af året.

Lad mig starte med det vigtigste budskab: Vores retning er uændret. Vores ambition om at være globalt førende inden for luksuslyd står fast.

Vi har skærpet vores eksekvering i løbet af året, og vi vil forsætte i samme takt i den nye konstituerede ledelse.

På siden bag mig, ser I rammen om alt, hvad vi laver.

Vores formål er at skabe magiske øjeblikke, designet til livet.

Vores ambition er at være verdens førende inden for luksuslyd og skabe bæredygtig, langsigtet og profitabel vækst. Og vores fundament er et hundrede års håndværk og innovation.

Strategien omsættes til handling gennem fire klare prioriteter.

- Den første er at fastholde og udvikle vores ikoniske design og produktlederskab. Vi designer, sælger og servicerer langtidsholdbare produkter, med samler værdi, der forener ikonisk design med ren, autentisk lyd – fra bærbare løsninger til fuldt integrerede lydsystemer til hjemmet.

- Dernæst vil vi bygge et stærkt brand med kulturel relevans. Et brand forankret i Beautiful Sound, opbygget gennem disciplineret markedsføring, baseret på genkendelighed, på data og på partnerskaber med fokus på musik.
- Vi vil bygge et stærkt retail- og oplevelsesunivers. Konsistente luksusoplevelser på tværs af touch points, understøttet af en stærkere position i nøglebyer og en mere balanceret global tilstedeværelse.
- Og som den fjerde prioritet, vil vi udbygge vores licenspartnerskaber. Vi udvider vores tilbud inden for lyd og design gennem udvalgte partnere i relevante industrier, herunder bilindustrien og forbrugerteknologi.

Det er ikke nyt. Det er den strategi, vi har arbejdet efter, og den er fortsat den rigtige.

Det, der er nyt, er hvordan vi eksekverer strategien. I sidste halvdel af det forgange år har vi gennemført en række ændringer.

For det første har vi justeret go-to-market-modellen. Vi har samlet marketingplanlægning, butikseksekvering og produktlanceringer i én koordineret model.

Lanceringen af Beosound Premiere viste os meget tydeligt, hvad der sker, når de tre ting ikke spiller sammen. Forbedringerne blev indført i andet halvår, og vi går ind i 2026/27 med en kommerciel model, der er bedre rustet til at understøtte den markedsposition, vi går efter.

Vi har også justeret i vores tilgang til produktudvikling. Vi har indført en struktureret konceptfase, hvor vi tager stilling til omfang, risiko og teknologi tidligt i udviklingsforløbet i stedet for sent.

Vi har justeret rollefordelingen mellem os selv og vores eksterne leverandører og partnere, så vi bruger dem, hvor de er stærkest, og koncentrerer vores egne kræfter om det, vi er bedst til: design, akustik og håndværk.

Resultatet er kortere udviklingstid og mulighed for at lancere flere produkter til mere tilgængelige priser – og samtidigt fastholde, men også øge vores bruttomargin.

Det tredje område er brand og retail. Vores marketing aktiviteter og vores aktiviteter i butikkerne bliver mere konsistente, så vores brand fremover vil fremstå ens på tværs af kanaler.

Yderligere ændrer vi i vores kulturelle partnerskaber mod musik, hvilket ligger tættere på vores kerne. Som et vigtigt skridt i den retning annoncerede vi et toårigt partnerskab med Den amerikanske artist, John Legend, som global brand ambassadør.

Et partnerskab vi er meget begejstrede for og som afspejler en fælles filosofi om, at musik er mere end lyd – og er forankret i beautiful sound.

Vi fortsætter vores retail transformation med flere butikker i Americas og APAC samt optimering af butiksnetworket i EMEA. Og vi udruller en ny IT-plattform i alle egne butikker i løbet af 2026/27.

Vores transformationsplan for det kommende år er lige så ambitiøs som den var i det forgange år og vi øger vores fokus på at være til stede i globale nøglebyer.

Det fjerde område har været et tjek på vores omkostninger som vi gennemførte i maj måned. Vi har forenklet organisationen og fokuseret indsatsen på de vigtigste områder. Det har blandt andet betydet en reduktion af arbejdsstyrken på omkring 5 procent, svarende til cirka 60 kolleger.

Jeg vil derfor gerne sige det, som det er: Det er aldrig let at sige farvel til dygtige og engagerede kolleger, og vi gør det med stor taknemmelighed for den indsats, det engagement og det aftryk, de har sat på B&O undervejs.

De har været en vigtig del af fællesskabet, og deres bidrag har gjort en forskel – både fagligt og menneskeligt. Mange tak for

I alt har omkostningstiltagende reduceret den underliggende omkostningsbase med omkring 200 mio. kroner, hvilket muliggør den fortsatte investering i vores strategiske eksekvering mens vi holder omkostningerne for det kommende år på niveau med det afsluttede finansår.

Så, samlet set: Vi har ryddet op, vi har regrupperet os, og vi har sat selskabet i en bedre position til at levere langsigtet profitabel vækst.

Derfor vil jeg gerne sige en oprigtig tak til alle medarbejdere for jeres engagement, jeres vedholdenhed og den måde, I har stået sammen om opgaven på. Det er jeres indsats, der gør forskellen, og som giver os et stærkt udgangspunkt for det, der ligger foran os.

Så til produkterne.

Vi lancerede tre nyheder i løbet af året og præsenterede en fjerde, som er på vej.

Beo Grace kom på markedet i november. Det er et nyt udtryk inden for øretelefoner, bygget i håndpoleret aluminium og på vores Amadeus-softwareplatform.

Produktet blev taget godt imod, leverede i tråd med forventningerne og drev tocifret vækst i vores øretelefonsalg. Det styrkede samtidig bruttomarginen i On-the-go-kategorien.

Beosound Premiere blev lanceret i december. Som kommunikeret tidligere på året lå salget indledningsvist væsentligt under vores forventninger.

Vi lavede en grundig gennemgang, og konklusionen var, at problemet var måden vi bragte produktet til markedet på. Vi relancerede derfor produktet den 1. marts med to nye farver, en justeret pris og en forbedret præsentation i butikkerne.

Reloved lancerede vi i oktober. For første gang tilbyder vi certificerede brugte produkter direkte fra Bang & Olufsen, med vores egen garanti, gennem vores egen e-handel.

Alle lancerede produkter blev udsolgt i løbet af kort tid – nogle endda inden for 24 timer.

Reloved er både en god forretning og et konkret udtryk for, at vores produkter er bygget til at holde længe.

Endelig præsenterede vi Beosound Haven, vores første udendørshøjttaler, som forventes lanceret i 2027.

Den er bygget til at modstå vind og vejr - og bringer Beautiful Sound udendørs, til haven og til terrassen.

Vores jubilæumsår brugte vi til at gøre Bang & Olufsen synlig på en måde, vi ikke har været i mange år.

I London overtog vi i tre uger i november vinduerne mod Brompton Road i Harrods.

Kundetrafikken steg 60 procent år over år, og det blev butikkens højest omsættende måned nogensinde.

I New York gennemførte vi en digital aktivering på Times Square nytårsaften. Mere end en million mennesker oplevede brandet på stedet, og rækkevidden blev udvidet til hele verden via online kanaler.

I Shanghai havde vores udstilling "100 Years. And Counting." over 10.000 registrerede besøgende.

Udstillingen turnerede derefter til Tokyo og Hongkong.

Og dertil kommer en række partnerskaber, samarbejder og limited editions, der har udvidet vores publikum på tværs af design, musik, mode og sport – blandt andet Fragment Design, G-Dragon-, Vollebak, Antolini og de fem Beolab 90 Atelier Anniversary Editions.

Effekten kan vi tydeligt måle. Kendskabet til brandet er øget på tværs af markeder, og det er det fundament, vi skal konvertere til salg i de kommende år.

På retail siden har vi i løbet af året forbedret vores netværk af butikker.

Vi gik fra 346 til 315 monobrand butikker. Bag det tal ligger 9 åbninger og 40 lukninger, altså 31 nettolukninger, plus 12 opgraderinger og 7 flytninger. I alt over 65 justeringer af vores netværk på ét år.

Vi lukker de butikker, der ikke leverer, eller som ikke matcher vores brandambition. Åbningerne sker der, hvor potentialet er størst.

Vi åbnede nye flagskibsbutikker i Paris, San Francisco og West Hollywood, og vi åbnede i Hamborgs HafenCity. Vi åbnede desuden vores første Culture Stores i Kina – i Shenzhen og i Beijing – samt i Singapore.

Culture Store-konceptet præsenterer brandet som en destination i sig selv, ikke bare som en butik.

I juli åbnede vi vores nye butik i Københavns lufthavn. Måske flere af jer, der har rejst via lufthavnen over sommeren, har haft mulighed for at besøge den.

Win City-konceptet blev udvidet til Tokyo, San Francisco og Los Angeles, så vi nu har syv aktive byer. Som Juha nævnte, leverede de 18 procent sell-out-vækst – hvilket er otte kvartaler i træk med tocifret vækst.

Endelig arbejder vi med at forbedre selve butiksoplevelsen: optimeret butiksdesign og visual merchandising, fokuseret salgstræning og en mere struktureret tilgang til vores kunderelationer, så vi kan levere en mere personlig oplevelse.

Den nye IT-plattform, jeg nævnte tidligere, er det tekniske fundament under det arbejde.

Bæredygtighed er for os en integreret del af forretningen, og det handler først og fremmest om lang levetid og cirkularitet. Det er en del af kernen i vores produkter.

Vigtige områder omfatter blandt andet Reloved programmet, som tilbyder renoverede produkter. Som jeg nævnte før, er alle lanceringer udsolgt.

Vi ser dette som et fint bevis på at kunderne har en stor efterspørgsel på vores ældre ikoniske produkter, og vi særligt glade for at vi kan forlænge levetiden af vores produkter.

Herudover har vi nu ni Cradle to Cradle Certifiede produkter.

Vi har certificerede produkter i alle vores produktkategorier og seneste tilføjede produkt er soundbaren, Beosound Premiere.

Ansvarlig udvikling og produktion af vores produkter er meget vigtigt for os og certificeringen er et bevis på at vi tager bæredygtighed seriøst i hele vores værdikæde.

I forhold til den generelle miljøpåvirkning kan jeg nævnte at vi fortsat kører på 100 procent vedvarende elektricitet i egen produktion. Samtidig er over 70 procent af vores bilflåde nu elektrisk.

Vores målsætninger er valideret af Science Based Targets-initiativet.

Vi vil reducere vores scope 1- og 2-udledninger med 90 procent inden 2029 målt med 2022 som baseline. Og senest i 2040 skal vores samlede netto klimaaftryk være nul.

Det er ambitiøse mål, men vi er godt på vej til at levere på dem og det er vi ganske tilfredse med.

Med det giver jeg ordet tilbage til Juha.

Så til det år, vi er i gang med.

Lad mig starte med usikkerhederne, for de er der stadig. Både makroøkonomiske og geopolitiske forhold. Den fremgang vi forventer at se til næste år er at de nuværende konditioner ikke bliver forværret. Vi mener også at vi med vores strategi og fortsatte transformation er godt positioneret for fremtiden.

Vi fastholder vores fokus på at styrke vores brand, ekspandere og drive den fortsatte innovation der har været kerne i nu mere end et århundrede.

Med det sagt er forventningerne til 2026/27 som følger:

- Omsætningsvæksten i lokale valutaer forventes at ligge i intervallet 1 til 5 procent.
- EBIT-marginen før særlige poster forventes at ligge mellem 1 og 3 procent.
- De frie pengestrømme forventes at ligge mellem 25 og 100 mio. kr.

Læg mærke til bevægelsen i EBIT-marginen. Den kommer af, at vi forventer at holde kapacitetsomkostningerne før særlige poster stort set uændrede i forhold til 2025/26, samtidig med at forventer at vokse topline.

Samtidig fortsætter vi med at investere. CAPEX forventes at ligge mellem 270 og 310 mio. kr., hvilket er en stigning i forhold til sidste år. Investeringer fokuserer på det fortsatte forbedring af butiksnetværket samt til produktporteføljen.

Et par konkrete forudsætninger bag forventningerne. Vi regner med at lancere tre eller flere produkter i løbet af året. Den første, Beosystem 3000c Recreated Classics, kom i juni, mens de øvrige forventes i fjerde kvartal. På retail siden har vi flere åbninger end lukninger i planen, herunder to nye egne butikker – i New York og i Paris – begge ventet i første halvår.

Herudover har vi også forholdt os til den globale mangel på hukommelseschips. Efterspørgslen fra datacentre og kunstig intelligens har skabt akutte begrænsninger på markedet for den type hukommelseschips, vi bruger, og tre af vores fire godkendte leverandører har skaleret produktionen ned for at prioritere nyere og mere profitable varianter. Det udfordrer både produktionskontinuitet og lanceringsplaner.

Vi har handlet på det. Vi har sikret leveranceaftaler og godkendte spotkøb, der dækker de kommende tolv måneders produktion, og vi arbejder parallelt med en opgraderet udgave af vores hardwareplatform.

Vi har justeret priserne pr. 1. juli, hvilket reducerer nettoeffekten på bruttomarginen til omkring et halvt procentpoint, og forventer dermed at den forventede likviditetseffekt på 35 til 45 mio. kr. er indregnet i forventningerne til 2026/27.

Endelig et par ord om vores mellem lange finansielle ambitioner, som vi trak tilbage i marts. Der skal ikke være tvivl om at vores ambition fortsat er profitabel vækst, hvilket årets forventninger også afspejler.

Til sidst vil jeg gerne benytte lejligheden til at takke Bang & Olufsens kunder, medarbejdere og partnere rundt om i verden.

Og en særlig tak til jer aktionærer. 2025/26 blev ikke det år, vi havde håbet på økonomisk. Men det blev et år, hvor vi fejrede hundrede år, hvor vi styrkede brandet, hvor vi leverede den bedste bruttomargin i selskabets historie – og hvor vi tog fat om de ting, der ikke fungerede. Vi går ind i det nye år med en klar retning, en strammere organisation og forventninger om vækst og positive pengestrømme.

Jeg skal på bestyrelsens vegne takke for fremmødet og deltagelsen i generalforsamlingen – både til jer, der er fysisk til stede, og til jer, der har fulgt med virtuelt. Jeg skal også takke dirigenten for god ledelse af generalforsamlingen.

Der vil nu være traktement inde ved siden af – her inviterer vi til en række spændende Bang & Olufsen-oplevelser, hvor vores specialister står klar til at dele historierne bag nogle af årets mest interessante nyheder. God fornøjelse.

Tak for i dag.