

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 19. AUGUST 2021

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

Inden jeg tager hul på beretningen for i år, vil jeg gerne benytte denne lejlighed til takke vores aktionærer for opbakningen i det nu overståede finansår, hvor vi i begyndelsen af året fik rejst den kapital, der skabte et grundlag for, at vi var i stand til at eksekvere på strategien og komme sikkert gennem et år præget af Covid-19.

Jeg stod her på samme plads sidste år, for første gang som formand, hvor vi kiggede ind i en verden med betydelig usikkerhed. Hele det forgange finansår var da også præget af denne frygtelige pandemi, som ramte, og fortsat rammer, mennesker, virksomheder og samfund over hele verden.

Men på trods af de mange udfordringer med nedlukkede samfund, nye arbejdsformer og ændrede forbrugsvaner, så lykkedes det Bang & Olufsen at levere et årsregnskab, der overgik forventningerne, og gennemføre første fase af vores strategi, heriblandt at blive profitable igen.

Som I måske har hørt vores administrerende direktør Kristian Teär sige mange gange i medierne det seneste år: "Hvis man ikke tjener penge, så har man kun et problem, det er at tjene penge". Så det glæder mig og hele bestyrelsen, at vi nåede denne vigtige første milepæl i vores turnaround.

At vi lykkedes, skyldtes især dygtige og passionerede medarbejdere og samarbejdspartnere. De har alle ydet en helt ekstraordinær indsats for at sikre, at vi fik eksekveret på strategien.

Et godt eksempel er vores passionerede og dygtige medarbejdere i vores aluminiumsfabrik her i Struer, som vi også kalder 5eren. De har haft et ekstraordinært travlt år på grund af den positive udvikling i salget, og de har trods Covid-19 kørt i treholdsskift og arbejdet benhårdt for at få selskabet tilbage i sorte tal – samtidig med at de har passet på hinanden og undgået smitteudbrud.

Fabrik 5 er en aluminiumsfabrik i international topklasse, der gør os i stand til at lave produkter som ingen andre kan. I år er det faktisk 50 år siden, at Bang & Olufsen etablerede fabrikken, og de har spillet en stor rolle i at bygge det stærke brand, vi har i dag. Vi ser frem til de næste 50 år.

På vegne af hele bestyrelsens vil jeg gerne sende en stor tak til alle B&Os medarbejdere for deres kæmpe indsats i det forgange år og til aktionærerne som støttede op om vores kapitalforhøjelse.

Da vi startede året, forventede vi en omsætning på 2,2 milliarder kroner, et negativt EBIT før særlige poster på 100 mio. kr. og negative frie pengestrømme på 200 mio. kr.

Vi formåede at overgå disse forventninger betydeligt, og to gange i løbet af året opjusterede vi vores forventninger.

Vi sluttede året med en omsætning på 2,6 mia. kr., hvilket var 400 mio. bedre end forventet. Vores EBIT-resultat før særlige poster blev på 38 mio. og frie pengestrømme på 119 mio. Det er henholdsvis 138 mio. og 319 mio. bedre end de forventninger, vi havde ved finansårets start.

Pandemien ramte os ikke så hårdt, som vi havde frygtet og vi blev hjulpet af, at flere forbrugere investerede i nye produkter til hjemmet. Samlet set er det dog vores vurdering, at pandemien har givet os mere modvind end medvind.

Mange fysiske butikker har været lukkede i løbet af året som konsekvens af nedlukninger af samfund verden over. Pandemien betød også en global mangel på komponenter, som gjorde at vi i løbet af året oplevede, at vi ikke kunne producere produkter nok til at møde kundeefterspørgslen, ligesom priser på komponenter og transport af produkter steg markant. Endelig skulle vi også

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 19. AUGUST 2021

finder nye måder at arbejde sammen på, fordi vi bad størstedelen af vores medarbejdere om at arbejde hjemmefra, for at nedbringe risikoen for at sprede virussen yderligere.

Alt i alt er vi tilfredse med udviklingen i forretningen og resultatet i 2020/21, som først og fremmest er et resultat af at vi har eksekveret på den strategi, vi præsenterede i april 2020.

Som nævnt tidligere, kan den positive udvikling i finansåret i høj grad tilskrives medarbejdernes stærke eksekvering af vores strategi, og jeg vil gerne fremhæve nogle af de væsentligste resultater af den indsats her.

For det første vil jeg pege på vores stærke fokus på vores kernemarkeder som afgørende for vores fremgang. Vi har i finansåret haft et fokus på otte kernemarkeder. I Europa, hvor vores fokus er på Tyskland, Schweiz, Frankrig, Spanien, Storbritannien og Danmark, leverede vi vækst på 26% sammenlignet med året før. I Asien, hvor fokus var på Kina og Sydkorea voksede vi omsætningen med 50% i forhold til året før.

Den positive udvikling skyldtes blandt andet, at vi fokuserede hovedparten af vores salg- og marketingsressourcer på de otte markeder, styrkede vores lokale salgs- og marketingsteams og forbedrede vores dialog med vores forhandlere og partnere.

Som jeg også nævnte sidste år, har vi valgt at fokusere på de otte markeder, fordi vi her ser de bedste forudsætninger for at øge salget på den korte og mellemlange bane. I de otte markeder er der et stort kendskab til Bang & Olufsen brandet, ligesom vi har en god salgsinfrastruktur på plads. De otte markeder repræsenterer i dag to tredjedele af vores omsætning fra produktsalg, og derfor glæder det mig, at vores fokuserede indsats for at vokse i netop disse markeder har båret frugt.

For det andet har vi haft en ambition om at skabe et solidt grundlag for profitabel vækst. Det har bl.a. handlet om at forbedre vores digitale indsatser, omkostningsfokus, målrette vores markedsføring mod vores kundesegmenter og ikke mindst at styrke produktporteføljen. Også her har vi set gode fremskridt, der har givet resultater i 2020/21, og samtidig også et godt grundlag for fremtiden.

Siden pandemiens start har vi blandt andet styrket vores digitale kompetencer, skaleret vores e-handel og forbedret vores app og online oplevelser. Vi valgte at accelerere vores indsats på det digitale område som konsekvens af Covid-19, og det har bidraget til væksten i både offline og online handlen, herunder i vores egen e-handelskanal, hvor vi leverede en vækst på 71% i forhold til sidste år.

På marketingsiden fortsatte vi arbejdet med at blive mere datadrevet, styrkede markedsføringen af produkterne og øgede kendskabet til Bang & Olufsen brandet overfor vores fire kundesegmenter. Dette kan blandt andet ses i fremgangen af kunder i vores app, som steg med 53% i forhold til året før.

Vores omkostningsprogram har været afgørende for, at vi igen kunnet blive lønsomme – og det er samtidig en vigtig forudsætning for, at vi kan investere i vækst i fremtiden. De samlede besparelser beløb sig til 202 mio. på årlig basis, altså bedre end den oprindelige målsætning om årlige besparelser på 175 mio. Besparelserne er realiseret til trods for, at den globale mangel på elektroniske komponenter har vanskeliggjort besparelser på produktionen, som vi ellers havde en målsætning om.

Vi har i finansåret også styrket vores produktportefølje væsentligt. Som nævnt ved sidste års generalforsamling ønskede vi at opgradere vores produktportefølje i år. Med 14 produkter lanceret, hvoraf mange af dem er lanceret på nye produktplatforme, er vi i høj grad lykkedes. Vi har samtidig haft fokus på at opdatere software i flere ældre produkter for at styrke kundeoplevelsen i hele vores portefølje. Den samlede kundeoplevelse både før, under og efter kundens køb af et B&O

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 19. AUGUST 2021

produkt er et område vi har forbedret os væsentlig på, blandt andet gennem investeringer i både softwareudvikling, service og kvalitet. Det er afgørende for os, at kunderne har en god oplevelse med os, så de også har lyst til at købe flere produkter og blive hos os i fremtiden.

Endelig vil jeg fremhæve vores arbejde med at etablere nye partnerskaber. Vi sælger produkter i mere end 70 lande i hele verden, men vi risikerer at fejle, hvis vi fokuserer vores indsatser ligeligt i alle markeder på samme tid. Derfor har vi som nævnt identificeret otte kernemarkeder. I mange af de øvrige markeder arbejder vi i stedet med samarbejdspartnere, som på en professionel og effektiv måde kan drive salget uden at vi går på kompromis med kundeoplevelsen.

Vi har i løbet af året etableret nye samarbejder med førende distributionspartnere i Europa og USA. De nye partnere giver os både skala og eksekveringskraft inden for multibrand og business to business, og vi har i den grad kunnet se dette bære frugt – særligt i anden halvdel af året.

Derudover har vi etableret en række nye brand- og teknologipartnerskaber. Jeg vil her især fremhæve vores partnerskaber med Xbox og Astralis, som har været vigtige for den succesfulde lancering af gaming headset'et, Portal, både fordi vi har fået adgang til nye distributionskanaler, via Microsoft i USA, og fordi de eksponere os for en målgruppe, der ellers ikke ville tænke Bang & Olufsen som et gaming brand.

Alt i alt glæder jeg mig over fremgangen, og vi står i dag i en meget stærkere position, når vi bevæger os ind i næste fase af vores strategi.

En af de udfordringer, vi pegede på ved seneste generalforsamling, var produktporteføljen. For et selskab som Bang & Olufsen er det selvfølgelig helt afgørende, at vi har en progressiv og relevant portefølje af produkter, som ikke alene lever op til kundernes forventninger, men også gerne overgår dem.

Vi har de seneste 12 måneder lanceret 14 produkter på tværs af vores tre produktkategorier. Vi har lanceret hovedtelefoner, øretelefoner, bluetooth højtalere, multirum-højtalere og fjernsyn. De fleste af vores nye produkter er lanceret på vores to nye produktplatforme og platformene har også skabt et stærkt fundament for fremtidens produkter. Herudover har vi introduceret vores classic program med Beogram 4000c pladespilleren som det første produkt.

De nye produktplatforme er vigtige for Bang & Olufsen fremtid. Vi kan allerede nu se, at produkter lanceret på de nye platforme giver kunderne en bedre oplevelse. Samtidig er platformene centrale for at vi kan tilbyde kunderne de nyeste og mest relevant teknologier både gennem software opdateringer på de produkter kunderne kan købe i dag og på nye produkter. Det skal ikke mindste sikre, at vores produkter spiller bedre sammen. Det bliver helt afgørende for at indfri vores ambition om, at flere af vores kunder skal eje mere end et, to eller tre produkter.

Endelig har det været enormt vigtigt for os at designe produkter som kan være relevante mange år ud i fremtiden. Det har altid været et kendetegn for Bang & Olufsen, at vores produkter kan holde i år og i årtier. Det ønsker vi fortsat at sikre ved at gøre produkterne uafhængige af ny teknologi. Med lanceringen af Beosound Level introducerede vi en ny modulær designtilgang, som betyder, at hvis fx streamingteknologien en gang skulle ændre sig, så kan kunderne nemt få opgraderet produktets teknologiske indmad, så det er relevant, selvom det måske er 10-15 år gammelt. På den måde er vi i stand til at sikre produktets værdi og den gode kundeoplevelse over mange år.

Vi står i dag med en utrolig stærk produktportefølje, og et team der også i de kommende år kommer til at levere nye spændende produkter til vores kunder. Det er en helt central forudsætning for at levere vækst fremadrettet.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 19. AUGUST 2021

Som jeg sagde indledningsvis, så leverede vi en stærk omsætningsvækst. Omsætningen blev på 2,6 mia. kr., hvilket er en stigning på 600 mio. eller 31% i lokale valutaer.

Havde det ikke været for komponentmangel og midlertidigt lukkede butikker rundt om i verden som følge af pandemien, havde vi kunnet vise en endnu højere omsætning.

Vi forbedrede også vores bruttomargin med 2,2 %-point. Den højere bruttomargin var et resultat af, at vi har solgt flere produkter i vores Staged og Flexible Living kategorier – dvs. flere TV, store højtalere og multiroom-højtalere. Herudover, og måske endnu vigtigere, har vi med vores nye produkter fået forbedret vores marginer i forhold til nogle af vores tidligere produkter, blandt andet på grund af de førnævnte produktplatforme.

Marginen er dog negativt påvirket af, at prisen på komponenter er steget voldsomt i 2020/21. Særligt henimod slutningen af året. Herudover, har vi været nødt til at benytte luftfragt, for at møde den efterspørgsel vi har set. Det har også kostet ekstra. Vi har estimeret, at marginen på vores produkter ville have været 2,7 %-point højere, hvis vi ikke havde været ramt af komponent- og logistikudfordringer.

EBIT marginen var positiv dette år, forbedret fra minus 15% sidste år til et plus på 1,4%. Forbedringen kommer fra den højere omsætning, bedre bruttomargin og lavere kapacitetsomkostninger. Forbedringen i kapacitetsomkostninger er drevet af vores besparelsesprogram. Kapacitetsomkostningerne vender jeg tilbage til om lidt.

Resultatet efter skat var negativt med 23 mio.kr. Det der bragte os i minus på året var vores finansielle poster. Fx blev vi ramt af gebyrer til etablering af den kreditfacilitet som vi fik samtidigt med at vi gennemførte kapitalforhøjelsen.

Vores kapacitetsomkostninger faldt med 5% i forhold til året før, og det skyldes især den positive effekt af vores besparelsesprogram.

Kapacitetsomkostningerne afspejler også, at vi har ansat flere inden for områder hvor vi manglede kompetencer. Som jeg nævnte tidligere, er det blandt andet lokale salgs- og marketingsfolk i vores kernemarkeder og folk indenfor produktudvikling.

Vores udviklingsomkostninger faldt med 5% i forhold til sidste år. Dette er ikke udtryk for, at vi har investeret mindre i vores produkter. Faldet skyldes derimod, at vi har haft lavere afskrivninger på tidligere projekter, og at vi har aktiveret flere af vores omkostninger blandt andet relateret til vores nye produkter. De underliggende udviklingsomkostninger er steget i forhold til sidste år.

Distributions- og marketingomkostningerne faldt med 2%. Faldet relaterer sig i det store og hele til effekterne af vores besparelsesprogram.

Administrationsomkostningerne faldt med 20%. Året før var det påvirket af store ekstraordinære poster relateret til omkostningsprogrammet og aftrædelsesgodtgørelser til den tidligere ledelse. Hvis vi ekskluderer de effekter, så faldt omkostningerne med 4%. Igen var dette en effekt af vores besparelsesprogram.

Vi fik vendt de negative pengestrømme fra året før og kom ud af 2020/21 med positive frie pengestrømme på 119 mio. kr. Den positive udvikling var drevet af vores resultater og drift men også en yderligere reduktion i vores arbejdskapital.

Ligesom året før, så har vi fastholdt vores fokus på styring af arbejdskapitalen. Det er lykkedes os at reducere arbejdskapitalen med yderligere 126 mio. kr. i løbet af året.

Tilgodehavender er faldet, og afspejler, at vores partnere har fået det finansielt bedre.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 19. AUGUST 2021

Vores lager er også reduceret yderligere, og vi har nu en lagerbeholdning, som primært består af nye produkter. Der har vi i de foregående år haft en for stor andel af produkter der er gået ud af produktion, og som vi har skullet sælge til lavere priser. En del af lagerreduktionen skyldes dog også, at vi har haft mangel på produkter. Derfor er den samlede lagerbeholdning også lavere end vi ideelt havde ønsket det.

Investeringerne var på nogenlunde samme niveau som året før. Sammensætningen er dog skiftet, da vi har haft flere investeringer i produkter og produktudvikling, mens behovet for investeringer i fysiske aktiver, f.eks. til butikker har været mindre, da mange butikker jo har været helt eller delvist lukket i løbet af året.

Alt i alt står vi med en markant styrket likviditetsposition. Den er steget fra 215 mio. kr. til 593 mio. kr. den 31. maj 2021. Af denne stigning er hovedparten – nemlig 359 mio. kr. – relateret til kapitalforhøjelsen som vi afsluttede i juli sidste år. Men herudover, har vi også evnet at øge vores likviditet fra vores drift.

Med denne likviditetsposition, står vi stærkt i forhold til næste fase af vores strategi, som jeg vil bruge de næste minutter på at uddybe yderligere.

I april 2020 præsenterede vi selskabets nye strategi, og vi gennemgik den også på generalforsamlingen sidste år. Strategien skal sikre, at vi adresserer grundlæggende problemstillinger og dernæst bygger robusthed i forretningen så vi kan skabe lønsom og bæredygtig vækst på den længere bane.

Som tidligere nævnt, har vi nu gennemført første fase af strategien, hvor vi har løst en række fundamentale udfordringer og gjort selskabet lønsomt igen. Dette var en vigtig milepæl for selskabet, og vi er nu i gang med anden fase af strategien.

I anden fase ønsker vi at bygge videre på den solide fremgang, vi så sidste år. Vi vil have et stort fokus på at forbedre lønsomheden yderligere og samtidig bygge robusthed i vores forretning ved blandt andet at forbedre vores processer, etablere de rigtige systemer og værktøjer og styrke vores organisation.

Et af vores mål er blandt andet at få etableret best practice løsninger gennem hele vores værdikæde, både hvad angår leverandører og partnere upstream og salgskanalerne downstream. Det handler om, at vi ønsker at skabe robuste modeller for, hvordan vi sælger vores produkter på tværs af regioner, hvordan vi mest effektivt vinder nye kunder og hvordan vi også kan sælge produkt nr. 2, 3, 4 osv. til vores kunder efter de har købt deres første Bang & Olufsen produkt. Hvis vi skalaler forretningen uden at have disse modeller på plads, så fejler vi. Men får vi dem optimeret, så tror vi på at vi kan skalere vores forretning, vinde flere kunder og forhøje vores markedsandele.

Endelig ønsker vi også at bygge et stærkere bånd med vores kunder, så vi skaber endnu flere loyale kunder med stor kærlighed til Bang & Olufsen-brandet og de produkter og oplevelser, vi skaber.

Vi ønsker, at Bang & Olufsen skal blive det man kalder et love-brand og skabe et stærkere følelsesmæssigt bånd med vores kunder.

De tre hjerter på siden her symboliserer den udvikling, vi ønsker at gennemgå.

Som det første skal vi sørge for, at vores kunder og fans ønsker at engagere sig i vores brand, og at de har lyst til at eje vores produkter. Vi skal sørge for, at vi giver dem en enestående oplevelse i både fysiske butikker og på digitale platforme – før de køber, under købet og efter købet af

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 19. AUGUST 2021

produktet. Derfor skal vi blive endnu bedre til at forstå, hvordan vi kan nå dem og servicere dem bedst muligt.

Som det næste skal vi sikre, at vores kunder ønsker at købe flere produkter. Med vores nye produktplatforme har vi et meget stærkt udgangspunkt for at sikre, at produkterne fungerer problemfrit sammen, og det skal vi blive bedre til at fortælle.

Endelig er det vores mål, at vores kunder bliver glade og loyale ambassadører for Bang & Olufsen. På den måde bliver de fortalere for vores brand og produkter, når de taler med venner, familie eller møder nye mennesker. Jeg ved, at der blandt vores aktionærer er mange ambassadører for vores produkter, det er vi taknemlige for – og vi ønsker at endnu flere bliver det.

I vores seneste kampagner, fortæller vi, at vores produkter er bedre når man har flere sammen eller "better together". Det er også et udtryk vi bruger internt i Bang & Olufsen. Vi kan skabe de bedste resultater, hvis vi gør det sammen. Og for at nå i mål med vores ambition, så skal hele vores organisation have fokus på kundeoplevelsen. Derfor kommer det til at være noget vi arbejder med i alle dele af vores forretning.

På sidste års generalforsamling præsenterede vi vores strategihus. Med første fase overstået, har vi opdateret vores strategihus.

Strategihuset er opbygget i tre niveauer, som jeg kort vil gennemgå.

Hvis vi ser på husets fundament, så vil vi fortsat have et stærkt fokus på mennesker, processer og profitabilitet i vores forretning. Vi tog store skridt i det arbejde i den første fase af vores strategi.

Helt konkret kommer vi til at fortsætte arbejdet med at forbedre vores profitabilitet. Vi har stadig mange muligheder for at arbejde med vores profitabilitet, og vi kommer til at være meget data-drevet i den måde vi gør det på. Vi har f.eks. nogle oplagte muligheder, når vi ser på logistik – dvs. måden vi transporterer produkter rundt i verden på, og måden vi producerer vores produkter.

Herudover ønsker vi at være den bedste arbejdsplads for de bedste medarbejdere. Det kræver både at vi kan tiltrække nye dygtige folk og beholde de mange dygtige medarbejdere vi allerede har. Derfor investerer vi mere i at gøre os til en mere attraktiv og inklusiv arbejdsplads, hvor medarbejdere kan udvikle sig og bidrage til at skabe et stærk Bang & Olufsen for fremtiden. Ser vi i det midterste niveau af strategihuset skal vi sikre, at vi kan skalere forretningen. Det forudsætter først og fremmest at vi fortsætter med at udvikle vores produktportefølje, så produkterne lever op til kundernes fremtidige behov og krav. Med 14 produktlanceringer sidste år fik vi styrket produktporteføljen betragteligt. I det kommende år planlægger vi at lancere mere end syv produkter og platformsinnovationer. Platformsinnovationer tæller blandt andet softwareopdateringer, hvor vi implementerer nye funktionaliteter i produkter der allerede er på markedet, som f.eks. stereo til vores nye multiroom højttalere, så man kan sætte højttalerne og give en ny oplevelse. Vi vil skabe et økosystem af produkter med verdensklasse kundeoplevelser.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 19. AUGUST 2021

For det andet ønsker vi at øge efterspørgslen. I vil komme til at se endnu mere til os og vores markedsføring på tværs af platforme som f.eks. sociale medier. Vi kommer også til at benytte brandambassadører over hele verden for at nå flere kunder. En del af jer vil måske allerede have set, at vi samarbejder med Fernando Alonso fra Formel 1 og med den engelske fodboldspiller Trent Alexander-Arnold fra Liverpool.

Hele kundeoplevelsen - både før og efter køb – ønsker vi også at styrke. Vores kunder møder os på mange forskellige måder, både fysisk i butikker og online og uanset hvor de møder os skal de have en god kundeoplevelse.

Endeligt vil vi accelerere vores arbejde med det digitale økosystem yderligere. Vi vil bygge videre på det gode momentum, vi etablerede i første fase af strategiprocesen. Vores digitale kompetencer er helt centrale i vores strategi, og vi ønsker at fortsætte med at inspirere og interagere med vores kunder også gennem digitale oplevelser.

På det øverste niveau er vores vækstsøjler, som er uændret i forhold til tidligere. Vi kommer til at fortsætte med at koncentrere vores salgs- og markedsføringsressourcer i vores seks europæiske og to asiatiske kernemarkeder.

Ligeledes vil vi fortsætte med at arbejde med strategiske partnerskaber. Som I måske så i slutningen af juni, så har vi forlænget vores partnerskab med HP, og senest har vi også annonceret at vi har indgået et partnerskab med Sagemcom omkring lyd i deres set-top bokse.

Med udgangspunkt i vores strategi, er det vores forventning, at vi i dette finansår, som dækker 2021 og 2022, igen vil levere tocifret vækst så vores omsætning forventes at lande på mellem 2,9 og 3,1 milliarder kroner.

Vi kommer til at investere mere i selskabet, men vi forventer fortsat at forbedre profitabiliteten. Vi forventer derfor at EBIT marginen før særlige poster vil stige til mellem 2 og 4%.

De frie pengestrømme forventer vi bliver positive med mellem 0 og 100 mio. Det er lavere end sidste år, hvilket skyldes den forventede udvikling i arbejdskapitalen. Vores arbejdskapital er bragt meget ned i de foregående år, og vi forventer at arbejdskapitalen kommer til at stige, f.eks. som følge af stigende lagre som aktuelt er lavere end vi ideelt ønsker det. Herudover, så forventer vi også at skulle investere mere end vi gjorde sidste år.

Bang & Olufsen arbejder hele tiden på at integrere CSR og bæredygtighed i vores daglige arbejde, sætte mål for indsatserne og igangsætte aktiviteter, der kan hjælpe os med at indfri vores ambitioner om at nedbringe vores klimaaftryk og øge vores positive bidrag til de samfund, vi er en del af.

I Bang & Olufsen ønsker vi at skabe og udvikle produkter, der understøtter udviklingen mod en mere cirkulær og lav-emissions økonomi. Derfor var det også glædeligt, at vi i år kunne lancere de første produkter baseret vores nye innovative og udskiftelige streamingplatform, som kan forlænge levetiden af vores produkter.

De nye produkter er bygget ud fra en modulær tilgang, hvor komponenterne er nemme at skifte. Det gør det muligt for os at opgradere produkterne, hvis teknologien udvikler sig. Samtidig er produktet lettere at reparere og opgradere, hvis der bliver behov for det, og dermed kan højttaleren få et længere liv ude hos vores kunder. Vi har i mange år været kendt for at have langtidsholdbare produkter, og nu tager vi endnu et vigtigt skridt i forhold til at understøtte udviklingen væk fra en brug-og-smid væk kultur, som en del af den grønne omstilling.

Vi nåede desværre ikke vores mål om at nedbringe vores CO2 udledning i vores bygninger eller i forhold til transporten af vores produkter. Det skyldtes bl.a. den øgede aktivitet i finansåret, men

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 19. AUGUST 2021

også at Covid-19 medførte betydelige logistikudfordringer, som gjorde at flere produkter måtte fragtes rundt om i verden med fly.

Vi havde igen i år et stærkt fokus på medarbejdernes trivsel og engagement, og vi så igen i år fremgang på vores medarbejdermålinger som steg fra 72 til 74, på trods af at mange medarbejdere måtte arbejde hjemmefra midt i implementeringen af vores turnaround.

Alt i alt nåede selskabet 8 ud af 13 af de fastsatte mål CSR i år. Dette er ikke tilfredsstillende. Vi vil i løbet af dette finansår revidere selskabets bæredygtighedsstrategi. Her vil vi også sætte nye langsigtede mål for Bang & Olufsen.

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 ledelse, fordi vi i Bang & Olufsen anser mangfoldighed og diversitet i ledelsen som afgørende for selskabets virke.

Blandt de seks generalforsamlingsvalgte medlemmer er halvdelen af bestyrelsen med international baggrund og to er kvinder. Vi lever således op til reglerne omkring ligelig fordeling af kvinder og mænd i bestyrelsen.

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 kun mindre områder, hvor der var brug for forbedringer.

Herudover holder jeg, som Bestyrelsesformand, 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 fra november 2017.

Selskabets bestyrelse har igen i år udarbejdet en rapport om selskabsledelse for 2020/21. 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.

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

Som jeg har nævnt et par gange, så har det været et udfordrende år for både vores medarbejdere og partnere.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 19. AUGUST 2021

Vores medarbejdere og partnere har præsteret langt over vores forventninger. I løbet af året har vi lanceret flere undersøgelser for at sikre, at vi fik deres feedback omkring hvordan situationen påvirkede dem.

Vi er glade for at se, at vores medarbejdermålinger er forbedret i løbet af året, og at vores indsats for at bringe vores medarbejdere endnu mere i centrum ser ud til at betale sig. I forbindelse med vores kapitalforhøjelse, valgte vi at spørge vores bestyrelse, direktion og medarbejdere om de frivilligt ville acceptere en midlertidig lønreduktion for at hjælpe os med at komme igennem pandemien. Dette valgte den samlede direktion og bestyrelse samt rigtig mange af vores medarbejdere at gøre. Med baggrund i årets gode resultat, var det en stor fornøjelse at vi i maj måned kunne tilbagebetale lønreduktionen til vores medarbejdere. Reduktionen for Bestyrelsen og Direktionen blev ikke tilbagebetalt.

Og med det, giver jeg ordet tilbage til dirigenten.