

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

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

Finansåret 2022/23 var et år præget af modvind på grund af makroøkonomiske udfordringer, specielt Ruslands invasion af Ukraine, COVID-19 udviklingen i Kina samt logistik og komponentudfordringer. Så på trods af positiv fremdrift med vores strategiske prioriteter leverede vi ikke på de finansielle forventninger, som vi fremlagde ved årets begyndelse. Derfor er vi heller ikke tilfredse med årets resultat.

Vi havde forventet et år med stor usikkerhed. Vores finansielle resultater blev dog især påvirket af den uventede COVID-19-udvikling i Kina, som er vores største enkelte marked. Regionale nedlukninger og rejserestriktioner blev efterfulgt af en pludselig åbning af hele landet. Det førte til en enorm stigning i inficerede mennesker, der stort set satte alt detailhandel i stå. Det påvirkede salget negativt og betød også, at vi måtte justere forventningerne til året i marts 2023.

Regnskabsåret sluttede i overensstemmelse med de seneste forventninger med en omsætning på 2,8 mia. kr. Det var 7% lavere end sidste år og 8% lavere målt i lokal valuta. EBIT-marginen var negativ med 3.8% mens de frie pengestrømme var negativ med 20 mio. kr.

Samlet set faldt den rapporterede omsætning i Asien med 19% på grund af udfordringer i Kina. I EMEA faldt omsætningen 6%, mens Americas voksede 2%.

Til trods for udfordringerne og nedgangen i salget, så leverede vi god udvikling på nogle af vores strategiske initiativer og vi havde fortsat en relativ stabil kundeefterspørgsel. Det vil jeg komme nærmere ind på senere.

Omsætningen på 2,8 mia. var 194 mio. kr. lavere end sidste år. Årets omsætningsniveau er ikke tilfredsstillende, og vi havde ved årets begyndelse forventet mulig vækst på trods af de makroøkonomiske modvinde. Udviklingen i Kina påvirkede resultatet betydeligt og omsætningen i Kina faldt således med 28% i forhold til sidste år, svarende til 166 mio. kr.

Ser vi tre år tilbage, er omsætningen steget med mere end 700 mio. kr. eller 35%, og vi opnåede ligeledes en omsætning over niveauet for 20/21. Det understreger, at vi er på rette spor med transformationen, og det er den klare ambition, at vi igen skal vende tilbage på vækstsporet.

Vi genererede en bruttomargin på 44,2%, hvilket var et fald på 1,1 procentpoint i forhold til sidste år. Udviklingen skyldtes primært en ændring i produktsammensætningen i retning af produkter med lavere marginer, som blev delvist modsvaret af de prisstigninger vi har implementeret siden sidste år. Vi har stærkt fokus på at styrke vores indtjening og sikre, at vores produktsalg bliver mere profitabelt. Vi har gennem de senere år øget kvaliteten af vores produkter betydeligt, ligesom vi har tilføjet flere nye funktioner og forbedret teknologien bl.a. gennem vores nye software platforme. Dertil kommer, at vi bygger produkter med lang levetid. Dette har ikke været afspejlet i prisen på alle vores produkter. Derfor forventer vi løbende at justere priserne, så det afspejler den reelle funktionelle og emotionelle værdi af det enkelte produkt.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

De komponent- og logistikudfordringer vi oplevede i 2021/22 fortsatte også ind i 2022/23. Det betød, at vi måtte absorbere omkring 160 mio. kr. i ekstraordinære omkostninger, hvor beløbet sidste år var 220 mio.kr. I årets fjerde kvartal så vi væsentlig forbedring, fordi kvartalet ikke var påvirket væsentligt af de ekstraordinære omkostninger. Dette betød, at vi i årets sidste kvartal leverede en bruttomargin på 51,4%.

I alt har vi de sidste tre år absorberet omkring 450 mio. kr. i ekstraordinære omkostninger til komponent-og logistikudfordringer. At det kan lade sig gøre, skyldes især vores arbejde med at gøre forretningen mere robust.

I løbet af året fortsatte vi også vores arbejde med at sikre en lav omkostningsbase og balancere vores investeringer, så de afspejler markedsforholdene. I efteråret implementerede vi et ansættelsesstop, som blev efterfulgt af en afskedigelsesrunde i februar. Dette er en del af flere initiativer, vi har eksekveret på i løbet af året for at bevare en lav omkostningsbase.

EBIT-marginen før særlige poster var negativ 3,8 % for året. Det var en nedgang på 5,6 procentpoint sammenlignet med sidste år. Udviklingen skyldtes primært den lavere omsætning samt den ændring i produktsammensætningen, som jeg også nævnte før.

Alt i alt betød det, at resultatet efter skat var negativt med 141 mio. kr., hvilket var 111 mio. kr. lavere end sidste år. Det skyldtes udviklingen i Kina samt de ekstraordinære omkostninger, der fulgte med de makroøkonomiske udfordringer. Vi er ikke tilfredse med resultatet, og vi har derfor også som nævnt taget initiativer for at vende udviklingen. Vi skal forbedre lønsomheden næste år.

De samlede kapacitetsomkostninger udgjorde 1.339 mio. kr. hvilket var en stigning på 4% i forhold til sidste år. Vi fortsatte med at lave målrettede investeringer i fremtiden – i tråd med strategien, men vi valgte at indfase vores investeringer langsomt, fordi vi ønsker at begrænse væksten i omkostningsniveauet, når der stadig er stor usikkerhed i verden.

Udviklingsomkostningerne udgjorde 301 mio. kr. og steg 8% i forhold til sidste år. Stigningen var relateret til softwareplatforme, yderligere softwareingeniører og samt udviklingen af fremtidige produktdesigns.

Distributions- og marketingsomkostninger var 910 mio. kr., hvilket var en stigning på 4%. Udviklingen var relateret til højere marketingomkostninger og ansættelse af salgs- og marketingressourcer til at understøtte vores strategiske initiativer, herunder blandt andet vores Win City koncept, som har været en stor succes.

Administrationsomkostningerne faldt derimod 6% til 128 mio. kr. primært som følge af lavere hensættelser til medarbejderbonus og rådgivningsomkostninger.

De frie pengestrømme blev forbedret med 152 mio. kr. i forhold til 2021/22 og var negative med 20 mio. kr. i 2022/23. I fjerde kvartal var de frie pengestrømme på 27 mio. kr., hvilket var tredje kvartal i træk med positive frie pengestrømme. Et stærkt fokus på at forbedre lagerbeholdningen var en primær årsag til forbedring af de frie pengestrømme i løbet af året.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

Nettoarbejdskapitalen udgjorde 222 mio. kr. ved afslutningen af finansåret. Det er 113 mio. kr. lavere end sidste år, hvilket primært skyldtes lavere lagerbeholdninger.

Investeringer udgjorde 218 mio. kr., hvilket var 30 mio. kr. lavere end sidste år. Investeringer var primært relateret til kapitalisering af udviklingsprojekter og software.

Vores kapitalberedskab var på 384 mio. kr. ved udgangen af året i forhold til 421 mio. kr. ved udgangen af sidste år. Siden udgangen af tredje kvartal blev kapitalberedskabet forbedret med 56 mio. kr. Den primære årsag var, at vores kreditfacilitet blev øget 50 mio. kr. i maj til i alt 200 mio. kr.

Med undtagelse af Kina, oplevede vi en relativt robust kundeefterspørgsel. Dette måler vi ved at kigge på, hvad der bliver solgt fra forhandlere til vores slutkunder. Mens vores omsætning som nævnt faldt med 7%, faldt like-for-like-salget til slutkunderne kun med 2%.

I Asien oplevede vi et fald på 7%, og det var primært drevet af den lavere efterspørgsel hos slutkunderne i Kina. EMEA faldt 1% mens Amerika voksede med 4%. Vores virksomhedsejede butikker voksede samlet med 10%, mens salget fra vores partnerejede monobrand-butikker steg med 3%. Vores monobrand-butikker i EMEA var på niveau med sidste år, dog varierede efterspørgslen på tværs af lande. Især i Nordeuropa så vi, at den globale usikkerhed påvirkede kundernes efterspørgsel.

Hvis vi ser på vores produktkategorier, faldt salget til slutkunderne i Staged kategorien med 1%, mens kategorien Flexible Living faldt med 12%. Derimod steg vores On-the-go-kategori med 2%.

Sidste år præsenterede vi en ny bæredygtighedsstrategi, hvor vi satte ti konkrete og langsigtede mål for vores arbejde med produkter, klima, socialt ansvar og governance.

I hjertet af strategien er vores produkter. Det er her, hvor vi som selskab har den største påvirkning, og hvor vi som selskab kan gøre den største forskel. Det står klart, at vi, og hele industrien, er nødt til at arbejde med hele værdikæden for at reducere mængden af e-affald og klimapåvirkning. Og en af de globale anbefalinger for at vende den udvikling er at forlænge levetiden for produkter.

At bygge langtidsholdbare, cirkulære produkter er et område, hvor vi kan tage lederskab – og inspirere resten af industrien – til at reducere de negative påvirkninger af både produkter og leverandørkæder.

Vi var den første forbrugerelektronikvirksomhed til at få et produkt vugge-til-vugge certificeret, da Beosound Level blev bronze-certificeret tilbage i 2021. Vugge-til-vugge er en af verdens mest ambitiøse produkt-cirkularitets-standarder. I år er Beosound Emerge også blevet certificeret, og vi er godt på vej mod at nå ti certificerede produkter inden udgangen af finansåret 2024/25, som er en af vores langsigtede målsætning.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

Certificeringen er en validering af det arbejde, vi gør for at sikre at vores produkter har en lang levetid og laves på en ansvarlig måde. Vi har i år arbejdet med at integrere principperne fra vugge-til-vugge i hele vores design- og produktudviklingsproces, så vi sikrer, at alle fremtidige produktinnovationer kan certificeres.

Vi ønsker også at tage ansvar for Co2 udledningen på tværs af hele vores værdikæde, og i år har vi arbejdet med at kortlægge vores udledning. På den baggrund, og som jeg lovede ved sidste års generalforsamling, har vi derfor også fastsat vores langsigtede reduktionsmål i tråd med Science Based Targets initiative. Det er den mest anerkendte globale standard, der sikrer, at de klimamål man sætter, lever op til hvad videnskaben siger der skal til for at opfylde Parisaftalen om at holde den globale opvarmning under 1,5 grader.

Helt konkret har vi et mål om at være klimaneutrale i vores leverandørkæde senest i 2040. Vi har også sat et mål om at være klimaneutrale i vores egen forretning i 2027. Vi er allerede godt vej, og i dag drives 99% af vores egen forretning af vedvarende energi. Det skyldes blandt andet, at vi sidste år skiftede gassen ud med grøn strøm i vores aluminiumsfabrik, indførte en elbilordning for hele virksomheden, og sikrede os, at vores lokationer ude i verden også gik over til mere grøn strøm.

Vi vil arbejde tæt sammen med vores partnere og leverandører for at nedbringe vores emissioner. I november gik vi med i World Economic Forums First Movers Coalition med fokus på at nedbringe emissioner fra aluminium, som er en af de industrier, der er allerhårdest ved klimaet. Det betyder blandt andet, at vi har forpligtet os til ambitiøse mål for at nedbringe klimapåvirkningen af aluminium frem mod 2030.

Herudover har vi igangsat nye initiativer og målsætninger, der skal bidrage til at styrke mangfoldighed og inklusion i selskabet. Et nyt initiativ var, at alle medlemmer af den globale ledelse præsenterede fremdriften på konkrete diversitetsmål som en del af vores kvartalsvise performancegennemgang. Det skal bidrage til, at vi får bygget en stærk og inklusiv kultur i Bang & Olufsen. Du kan læse meget mere om vores bæredygtighedsindsats i det forgangne år i vores årsrapport. For første gang har vi i år udarbejdet en fuld integreret årsrapport med vores bæredygtighedsindsats og finansielle performance. Det afspejler også at bæredygtighed er en integreret del af selskabets strategi.

Vi er i fase 2 af vores strategi. Den handler om fortsat at bygge mere robusthed ind i forretningen, så vi kan skalere og skabe bæredygtig vækst. Vores arbejde med at bygge robusthed har bidraget til, at vi bedre har kunnet modstå de mange eksterne chok, der har været de senere år.

Bestyrelsen har sideløbende arbejdet med ledelsen om udviklingen af næste fase af strategien, således at vi skaber et fremtidssikret B&O. I januar annoncerede vi derfor også vores skærpede strategisk retning. Den afspejler, hvordan vi ser Bang & Olufsen udvikle sig, og danner rammen for vores prioriteter.

Strategien bygger på de læringer, vi har gjort over os gennem de seneste par års transformation. Det er i den periode blevet tydeligere og tydeligere, hvad der er vores styrker og

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

konkurrencemæssige fordele i markedet. Nogle af vores styrker har flere af jer allerede oplevet i dag, nemlig vores håndværksmæssige kompetencer i fabrik 3 og 5.

Strategien bygger også på en analyse af udvikling i globale makrotrends, der kommer til at præge fremtiden og ændre både forbrugerelektronik og luksusindustrien. Adgangen til 5G og højkvalitets streamingtjenester, stigende grad af individualisering, bæredygtighed, og væksten i det globale luksusforbrug, for blot at nævne nogle.

De trends gavner os, fordi det giver os mulighed for at udnytte vores styrker, kompetencer og ikke mindst vores fantastiske historie og arv.

Vi ønsker at ændre, hvordan folk ser, hører og føler verden, og vi vil skabe "magical moments, designed for life". Vi vil skabe bæredygtig vækst ved at rette vores salg- og marketingindsatser mod de 200 millioner velhavende design og musikelskere som er vores målgruppe. Vi skal vinde deres hjerter ved at positionere os stærkere som et Luxury Timeless Technology brand.

Vi skal fortætte med at styrke luksusoplevelsen på tværs af både produkter og kanaler. Samtidigt skal vi styrke vores kundefokus, og sikre, at de får magiske oplevelser uanset, hvor de møder os. Vi skal være i stand til at skabe individuelle løsninger for alle vores kunder, der kan få præcis det de ønsker, når de ønsker det. Uanset farve, form eller fantasi, så skal vi være i stand til at skabe det.

Vi skal styrke vores evne til at skabe tidløse produkter. Vi skal designe produkter der kan holde og blive ikoner. Det skal vi gøre ved modulære løsninger, tidløse designs, og teknologiske platforme, der kan udskiftes og opgraderes. Vi skal bidrage til en mere bæredygtig fremtid og tage lederskab for at skabe cirkulære produkter og services, der inspirer industrien og forbrugerne til også ændre sig adfærd.

Vi skal styrke vores teknologiske kunnen. Vi skal vokse vores forretning ved skabe teknologioplevelser, der matcher og overgår kundernes oplevelse gennem både hardware, software, indhold og services. Vi skal videreudvikle vores softwareplatforme og skabe en sammenhængende portefølje af produkter. Det skal være intuitivt og samtidig en unik magisk Bang & Olufsen oplevelse at træde ind i vores produktunivers.

Vi kan kun lykkes med dette, hvis vi har den rigtige kultur internt i selskabet, og derfor lancerede vi også sidste år nye kerneværdier: Vær Entreprenant, Vis Kærlighed og Skab Magi. Med vores nye værdier og stærke kompetencer har vi et solidt udgangspunkt for at lykkes med vores strategi.

Jeg vil gerne gå lidt mere i dybden med de fem strategiske skift, som I også så på figuren på den forrige side.

Vi ønsker at skabe et kulturelt relevant brand. Vi har et stærk brand, men vi mangler at styrke den globale kendskabsgrad. For at udbrede B&O som et kulturelt relevant brand har vi fokus på at samarbejde med de rigtige brandambassadører, partnerskaber og indgå sponsorater til at nå vores

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

kundesegmenter. Marketingkampagner gennem kunst, design, sport og musik skal opnå netop dette.

For det andet, vi vil blive med at udvikle en produktportefølje, der bygger bro mellem vores fortid, nutid og vores fremtid. Vi vil lave nye produkter på en måde, der gør hvert nyt produkt til en klassiker. Vi vil sørge for, at alle produkter kan forbindes nemt med resten af porteføljen, og at vi altid skaber magiske øjeblikke for kunderne gennem smuk lyd, ikonisk design, uovertruffen håndværk og banebrydende teknologi. I bilen, i dit hjem, i toget og med din familie og venner. En essentiel del af dette er vores softwareplatforme, som Kristian vil fortælle mere om.

For det tredje, vi vil levere magiske kundeøjeblikke på tværs af alle kanaler. Det er både i form af pop-up butikker, koncert events, og en ensrettet kundeoplevelse for alle kunder. Vi skal altid levere den bedste kundeoplevelse uanset, hvor de møder os.

For det fjerde vil vi styrke salget i udvalgte metropoler rundt om i verden – det kalder vi vores Win City koncept. Vi skal møde vores potentielle kunder, hvor de er. Det er særligt i metropoler verden over. Vi ønsker at vinde i de byer i verden, der driver kultur, og hvor vores kunder er og folk bruger penge på luksus og teknologi. Disse byer er epicentre for forbrug, og vil være en vigtig måde at nå vores målgruppe på.

Endelig vil vi vokse nye og eksisterende forretningsområder og strategiske partnerskaber. Vores produkter passer også perfekt med de rigtige partnerskaber. Dette har vi set med vores lydssystemer i biler gennem Harman, vores lyd i HP-computere, soundbar systemer til high-end hoteller for at nævne nogle. Vokse eksisterende og nye forretningsområder er en stærk driver for profitabel vækst fremadrettet og vi har en spændende pipeline.

Med de ord vil jeg give ordet til Kristian Teär.

Som Juha sagde indledningsvis, har jeg øvet mig på at tale så tæt på dansk som muligt, så I alle kan forstå mig.

Vi præciserede vores strategiske retning i januar. Vi siger præcisering, fordi vi allerede havde lagt grundstenene til denne ændring gennem de seneste par år. Vi har været – og er fortsat – gennem en transformation, og det er blevet mere og mere tydeligt for os, hvor vi har vores styrker, og hvordan de spiller sammen med de forandringer vi ser i verden. Med Luxury Timeless Technology mener vi, at vi har fundet vores helt egen position i markedet, et såkaldt Blue Ocean.

Grundet de nuværende makroøkonomiske udfordringer kommer transitionen også til at ske i lidt langsommere tempo, da vi er nødt til at indfase vores investeringer. Det vil tage tid, men vi er allerede i gang, og det sker med udgangspunkt i de fem strategiske skift, som I allerede er blevet præsenteret for. Jeg vil nu gennemgå vores strategieksekverering det seneste år med udgangspunkt i de fem skift.

Vi har et stærkt brand. Det skal vi passe på, og det gør vi ved at blive med at udvikle det, så det opleves som relevant og attraktivt for velhavende design og musikelskere, der er vores målgruppe.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

Derfor har vi taget en række initiativer for at styrke brandet og udbrede kendskabet. Det har vi blandt andet gjort gennem partnerskaber.

Vi lancerede i februar vores partnerskab med Scuderia Ferrari for Formel 1. Ferrari er et af de stærkeste luksusmærker i verden, og et perfekt match for os, fordi de deler vores passion for performance, perfektion og oplevelser, men også fordi vi har en god mulighed for at sælge til deres kunder.

Med over 400 millioner Formel 1-seere om året forventer vi, at dette partnerskab vil hjælpe os med at øge vores globale brand eksponering. Vi har også events i hele Formel 1-sæsonen for at engagere os med Ferrari og formel 1 fans. I maj måned kunne vi også fortælle, at vi styrker samarbejdet yderligere. Vi vil snart præsentere vores produktsamarbejde, som vi har store forventninger til.

Vi har øget vores aktiveringer med influencers og brandambassadører, som får eksempel Formel 1-køreren Fernando Alonso. Det hjalp os med at skabe opmærksomhed om brandet og drev trafik til vores butikker og hjemmeside.

Derudover har vi introduceret en mere tydelig visuel profil i vores salg- og marketingsindsatser. Det kommer til udtryk i både vores produkter, men også i vores kampagner. Seneste i vores Sound for Vision Avatar-kampagne, som I måske har set i vores butikker eller online. Denne kampagne er et eksempel på, at vi også gør en indsats for at tiltrække yngre kunder.

Vores brandaktiviteter har blandt andet til mål at øge vores kundebase. Det er vigtigt for os at opbygge en større kundebase og få flere kunder til at bruge vores app. På den måde skaber vi en tættere forbindelse med vores kunder.

I løbet af året steg antallet af kunder, der er registreret i appen, med 25%. Vi fortsatte også med at se flere gentagne køb, og antallet af kunder, der ejer to eller flere produkter, voksede med 27%.

Vi ønsker, at vores kunder opbygger et økosystem af produkter, og vi er glade for at se, at de udvider deres B&O systemer. Dette er både et resultat af vores forbedrede portefølje af integrerede produkter, som vi har opbygget de sidste par år samt en forbedret brand- og marketingindsats.

Vi ønsker at skabe en endnu stærkere og bedre integreret portefølje, hvor produkterne kan forbindes nemt på tværs af kategorier – og endda på tværs af årtier.

Vi lancerede hele syv produktinnovationer i år. Heriblandt sound baren Beosound Theatre og den bærbare højttaler Beosound A5. De er bygget på vores egen mozart software platform, ligesom de er bygget til at holde i mindst et årti.

Vi opdaterede også to produkter, Beosound A9 og Beosound 2, til Mozart. Grundlaget for vores porteføljeudvikling er vores to softwareplatforme, Baldwin og Mozart. Disse platforme vil hjælpe os

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

med at skabe en mere integreret portefølje, og dermed også en endnu bedre kundeoplevelse i fremtiden.

Lanceringen af Beosystem 72-23 er også et bevis på vi kan forbinde fortid, nutid og fremtid. Systemet består af en fuld genskabt Beogram 4000c kombineret med Beoremote Halo og Beolab 28.

I februar præsenterede vi også de første "Atelier Editions". Vores nye in-house Atelier team giver os mulighed for at lave special udgaver og limited editions. Vi har med succes lanceret flere udgaver af vores EX høretelefoner i nye farver samt en Beosound 2. De løbende lanceringer har tiltrukket betydelig mediedækning og opmærksomhed fra kunder online. Alle udgaver blev udsolgt næsten med det samme.

At tilbyde individuelt tilpassede produkter er vigtigt for, at vi kan imødekomme vores målgruppes behov. Flere og flere ønsker noget, som er unikt for dem, og ingen andre kan lave løsninger som os, og derfor vil vi øge vores fokus på dette område i fremtiden.

Vi fortsatte med at levere på vores 'longevity promise' og skabe cirkulære og langtidsholdbare produkter. Som nævnt er Beosound Emerge det seneste produkt, som vi har fået vugge til vugge certificeret. Vi ønsker at skabe langtidsholdbare og modulære produkter, som du kan beholde i årtier. Ingen andre har det udgangspunkt, kompetencer eller historie for at lave produkt ikoner som vi.

Også her er softwareplatforme vigtige. De understøtter vores modulære design og ambition om at bygge til en lang levetid. Disse platforme gør det muligt for os at udnytte ny teknologi og forbinde tidligere, nuværende og fremtidige produkter. Det er ikke nemt, og vi er ikke i mål, men vi er godt på vej, og vi mener, det gavner både forretningen, kunder og klimaet.

For at levere en luksusoplevelse skal vi hele tiden stræbe efter at skabe fantastiske oplevelser for vores kunder, uanset hvor de møder os. Om det er i serviceafdelingen, i butikkerne, online eller receptionen i Struer, Lyngby eller Singapore.

Vi har gjort flere ting for at forbedre kundeoplevelsen. Vi har blandt andet arbejdet sammen med vores monobrand-partnere for at forbedre butiksoplevelsen. Det gælder i forhold til indretningen, vinduer og serviceniveau. Vi har styrket interaktionen med kunderne i butikkerne med flere målrettede og eksklusive events. Blandt andet med Ferrari i forbindelse med formel 1, hvor vi har benyttet muligheden for at skabe helt særlige oplevelser for vores kunder. Vi får et tættere og tættere samarbejde med vores forhandlere. Men vi har det seneste også valgt at sige farvel til en del partnere, der ikke levede op til vores standarder eller at ønskede at lave yderligere investeringer i kundeoplevelsen.

Vi har haft adskillige pop-up butikker rundt om i verden for at skabe ekstraordinære oplevelser. Et eksempel var vores longevity pop up på Strøget i København. I cirka to måneder gav vi kunder mulighed for at komme ind og snakke med en af vores fantastiske kolleger her fra Struer, få repareret produkter eller købe vintage produkter vi allerede havde sat i stand. Det var en stor

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

succes. Det gav en enorm opmærksomhed i medierne og utrolig mange kunder afleverede deres ikoniske produkter, som de ønskede at få istandsat.

Vi har her en kort video, der fangede stemningen

Vi inviterede også en særlig gruppe af tidligere medarbejdere over for at se butikken og de gamle produkter samt besøge vores kontor i Lyngby. De kalder sig Klubben, og de har været med til at lave mange af de berømte produkter, vi kender. Vi synes, det var vigtigt, at de også så, at vi stadig bygger videre på deres gode arbejde.

Endelig vil jeg nævne, at vi også har øget vores fokus på kvalitet og service de senere år. Vi har valgt at insource flere serviceteams for at sikre, at vi giver den bedst mulige oplevelse til kunder, der ringer ind og har spørgsmål. Det har øget kundetilfredsheden.

En vigtig satsning har været vores Win City Koncept. Vi har udvalgt byer, hvor vi ser en stor andel af velhavende design og musikelskere, som er vores målgruppe. Her ser vi et stort potentiale for at øge salget både nu og i fremtiden.

Vores Win-city-koncept i London er godt i gang og vi opnåede en vækst på 24% i salget til slutkunderne. Marketingaktiviteterne var især centreret om introduktionen af nye produkter som Beosound A fem og Beosystem 72-23. Vores butik i Selfridges havde det bedste kvartal nogensinde i fjerde kvartal.

Vi tilføjede Paris, og i fjerde kvartal opnåede vi en vækst på 18% i salget til slutkunderne. Vi gik også i gang i New York i slutningen af finansåret, og vi venter en positiv udvikling i det nye regnskabsår. Flere byer er på tegnebrættet og vi vil lancere løbende afhængig af udviklingen i markederne.

Endelig fortsatte vi med at vokse vores strategiske partnerskaber. Vi øgede omsætningen med 17% i lokale valutaer. Det var især drevet af samarbejdet med Harman på lydudstyr i biler og samarbejdet med Cisco på høretelefoner.

Herudover lancerede vi højtalertasken med Balenciaga. Tasken var tilgængelig i begrænset antal og blev udsolgt med det samme. Samarbejdet fik millioner af visninger online og tiltrak dækning fra medier over hele kloden.

Som tidligere nævnt, har vi også annonceret vores Ferrari-produktsamarbejde som tilføjelse til vores formel 1 sponsorat. Partnerskaber med ligesindede brands om fælles produkttilbud er vigtige får at styrke vores brand og styrke omsætningen.

Vi har opnået Microsoft Teams og Zoom certificering af flere af vores produkter. Vi tror, der er stort potentiale for os i salget af eksklusive lydprodukter til virksomheder, som passer til både hjemmearbejde og kontorarbejde. Derfor mener vi også, at vi står stærkt i forhold til at erobre større andele af det marked.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

Vi har samtidig set en god udvikling i salget til luksushoteller over hele verden. Der er en stor efterspørgsel på eksklusive lyd og tv-produkter. I alt har vi en solid pipeline i denne del af forretningen og forventer gode muligheder i de kommende år.

Juha vil om lidt gennemgå forventningerne for det finansår, vi lige har påbegyndt.

Det bliver endnu år med stor usikkerhed, hvor det er uvist, hvordan den makroøkonomiske udvikling kommer til at være.

Vi er helt sikre på, at vi har den rigtige strategi, der vil gøre os i stand til at levere lønsom vækst og skalere forretningen. De strategiske initiativer, vi sætter i gang, har god effekt. Derfor vil vi fortsætte med at eksekvere i tråd med de fem skift, jeg gennemgik tidligere. De skal understøtte vores transition mod Luxury Timeless Technology positionen, som er vores "blue ocean".

Vi er dog meget bevidste om, at vi er nødt til at indfase vores investeringer og sikre os, at det foregår i det rigtige tempo. Samtidig vil vi bevare et stærkt fokus på vores indtjening og frie pengestrømme.

Når det gælder brandet og synlighed, vil vi fokusere vores aktiviteter på Ferrari.

I forhold til vores produkter, lancerer vi mindst seks nye produktinnovationer. Vi øger vores fokus på bespoke og limited editions med Atelier Studio. Desuden vil vi styrke indtjeningen på produkterne. Vi forventer ikke ekstraordinære omkostninger til komponenter og vi vil løbende at justere priserne op på udvalgte produkter.

Vi vil fortsætte med at styrke kundeoplevelsen i butikkerne, og fortsætte med at udrulle Win City konceptet. Vi har set at det virker, og eksekveringen af planerne sker i det omfang investeringerne tillader det. Paris, London og New York bliver helt centrale næste år.

Endelig vil det være en prioritet at bevare vores stærke momentum i vores licens- og partnerforretning, der kan bidrage til at øge vores indtjening og brand-synlighed.

Med disse ord, vil jeg give ordet tilbage til Juha. Og sige tak til jer alle.

Tak Kristian.

Da vi gik ind i 2022/23, var forventninger til fremtiden præget af stor usikker på grund af corona og nedlukninger, ligesom de pressede forsyningskæder påvirkede logistik og komponentsituationen.

Ved indgangen til 2023/24 så vi forbedringer forhold i forsyningskæderne, men der er fortsat usikkerhed præget af høj inflation, stigende renter og Ruslands invasion af Ukraine. Genåbningen og tempo heraf i Kina er også underlagt usikkerhed. Det er derfor fortsat svært at forudse, hvordan

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

dette vil ramme forbrugeradfærden i året og derfor vanskeligt at lave præcise finansielle forventninger til året. Vi ser dog mulighed for lønsom vækst i 2023/24.

Vi forventer, at omsætningen vil være i intervallet 0% til 9% i forhold til sidste år, målt i lokal valuta.

EBIT-marginen før særlige poster forventer vi bliver i intervallet 0% til 6%.

Og vi forventer, at det frie pengestrømme vil blive i intervallet minus 50 mio. kr. og plus 100 mio. kr.

Vores forventninger er som nævnt underlagt en vis usikkerhed og under antagelse af at der vil komme fremgang i Kina. Herudover at de makroøkonomiske forhold i USA og Europa vil blive forbedret i løbet af finansåret.

Forventningerne forudsætter fortsatte investeringer i vores forretning, men vi kommer til at tilpasse timingen og størrelsen af disse investeringer i forhold til udviklingen på markederne. Fokusområderne for vores strategiske prioriteringer har Kristian netop gennemgået.

Bang & Olufsen har vedtaget en politik, som fastlægger rammerne for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelse, fordi vi 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 fortsat op til målsætningen om 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.

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

Evalueringen identificerede kun få områder med behov for mindre forbedringer, som indeholdt tre punkter:

- At øge fokus på en struktureret succession planlægning. Dette har også været en observation i tidligere år, dog er organisationen blevet væsentligt ændret, og mange ledere i lederstillinger er blevet udskiftet i løbet af de seneste år. Successionsplanlægningsprocessen er derfor endnu ikke blevet væsentligt forbedret.
- En hyppigere interaktion mellem bestyrelse og direktion imellem bestyrelsesmøderne for at sikre, at bestyrelsens kompetencer løbende udnyttes effektivt.
- Og endeligt en mere regelmæssig gennemgang af effekt og eksekvering af KPI'er relateret til den skærpede strategiske retning.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

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 de opdaterede anbefalinger fra december 2020.

Selskabets bestyrelse har igen i år udarbejdet en rapport om selskabsledelse for 22/23. Denne rapport er tilgængelig på selskabets hjemmeside. Jeg kan for god ordens skyld nævne at Bang og Olufsen efterlever alle anbefalingerne.

På vores hjemmeside er det også mulighed for at hente selskabets årsrapport og få yderligere oplysninger omkring vores produkter, selskabsmeddelelser og samfundsansvar med videre.

Til sidst vil jeg gerne benytte lejligheden til igen at takke Bang & Olufsens kunder, medarbejdere og partnere rundt om i verdenen – og selvfølgelig også tak til vores aktionærer for deres fortsatte opbakning. Det har været et år med mange udfordringer, meget usikkerhed med krig, corona og stigende inflation globalt. Flere af disse elementer som vi også rammes af i det nye år.

Vi investerer fortsat i vores strategieksekvering ved at bygge mere robusthed i forretningen, og vi har et stærkt fokus på at sikre en bedre udvikling i vores frie pengestrømme. Herudover er verden fortsat usikker, med stigende inflation Ruslands invasion af Ukraine. Det er derfor bestyrelsens anbefaling ikke at udbetale udbytte.

Vi har igen i år udarbejdet en vederlagsrapport som gennemgår aflønningen for bestyrelsen og direktionen. For direktionen indeholder rapporten også detaljer om, hvilke parametre der gælder, for den del af lønnen der er performanceafhængig.

Bestyrelsens vederlag udgjorde 5,8 mio. kr. i 2022/23 mod 5,72 mio. kr. sidste år. Udviklingen skyldes stigning i vederlag for formanden af komiteerne, som blev godkendt på generalforsamlingen d. 19. august 2021, hvorfor der ikke var fuld årseffekt i 2021/22.

Direktionens aflønning er reduceret med knap 10 mio. kr. til i alt 33 mio. kr. Faldet relaterer sig til lavere omkostninger til bonusser som følge af selskabets finansielle performance. Bestyrelsen har besluttet at implementere en klausul for den kortsigtede kontante bonusordning, hvis EBIT før særlige poster var under nul kroner. Denne klausul blev implementeret i tillæg til vederlagspolitikken og grundet selskabets performance benyttet i år. Det er således ikke udbetalt kortsigtet kontant bonus til direktionen i år.

Grundlønnen inklusive pension for CEO og CLO steg 2% mens grundløn for CFO steg 8% på grund af øget ansvarsområde. Den samlede grundløn inklusive pension faldt med 0,7 mio. kr. i forhold til sidste år da direktionen blev reduceret med ét medlem i 2022.

FORMANDENS TALE - GENERALFORSAMLING, 17. AUGUST 2023

Direktionens aflønning er godkendt af bestyrelsen, og er i overensstemmelse med vederlagspolitikken, der er godkendt af generalforsamlingen. Aflønningsniveauet afspejler vores ønske om at være konkurrencedygtige og kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere - også i vores direktion. Hvis nogen ønsker flere detaljer, så kan man læse mere i vores vederlagsrapport som er at finde på selskabets hjemmeside.

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 set med virtuelt. Jeg skal også takke dirigenten for god ledelse af generalforsamlingen.