

# VELKOMMEN TIL GENERALFORSAMLING

23. AUGUST 2018



# DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2017/18, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt

# DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2017/18, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt



**ET ÅR MED BETYDELIGE  
FREMSKRIDT**

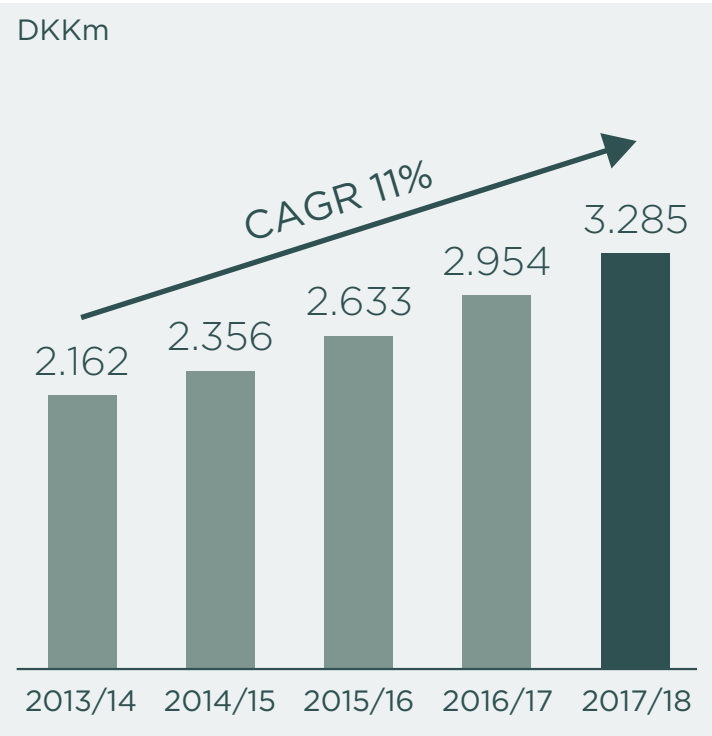
# DE FINANSIELLE MÅL BLEV INDFRIET

	2017/18 MÅL	2017/18 REALISERET
OMSÆTNING	>10%	<b>&gt;11%</b> (14% i lokal valuta)
EBIT MARGIN	Omkring 3% <sup>1</sup>	<b>3%<sup>1</sup></b>
EBITDAC MARGIN	8-10% <sup>1</sup>	<b>9%<sup>1</sup></b>
FRIE PENGESTRØMME	Positiv	<b>85 DKKm</b>

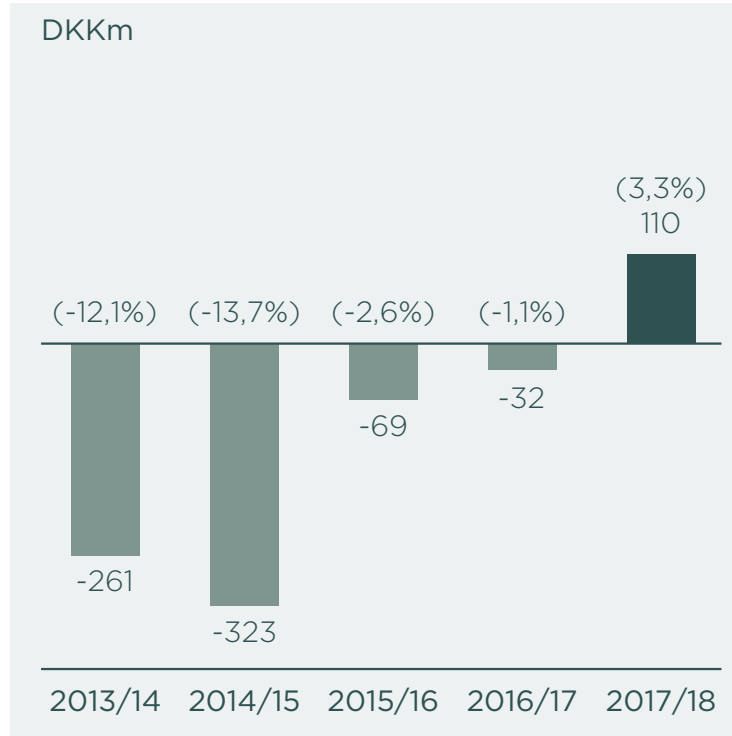
1) Underliggende forretning justeret for omkostninger, der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter

# FINANSÅRET VAR EN MILEPÆL FOR BANG & OLUFSEN

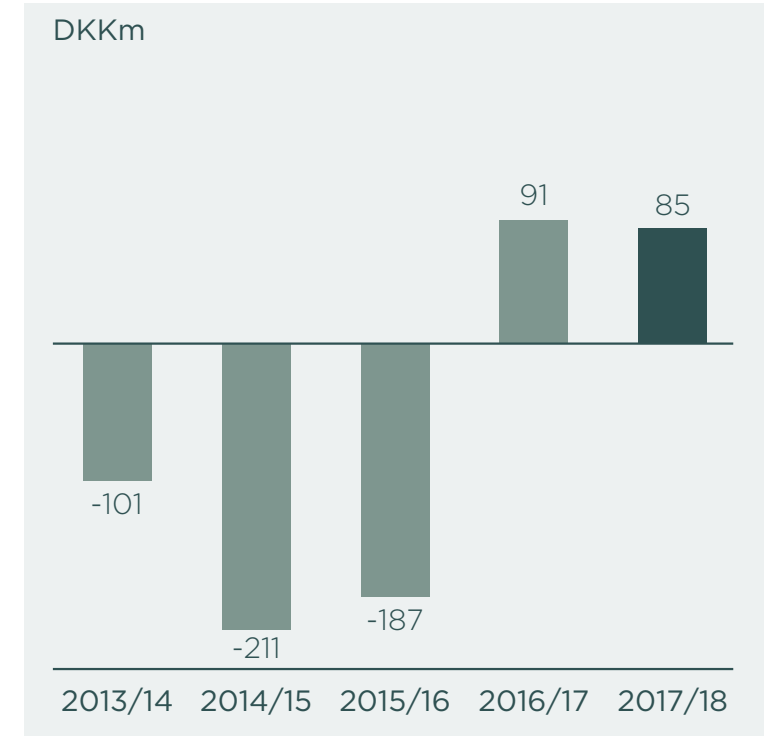
## OMSÆTNING



## EBIT<sup>1)</sup> (margin i parentes)



## FRIE PENGESTRØMME<sup>1)</sup>

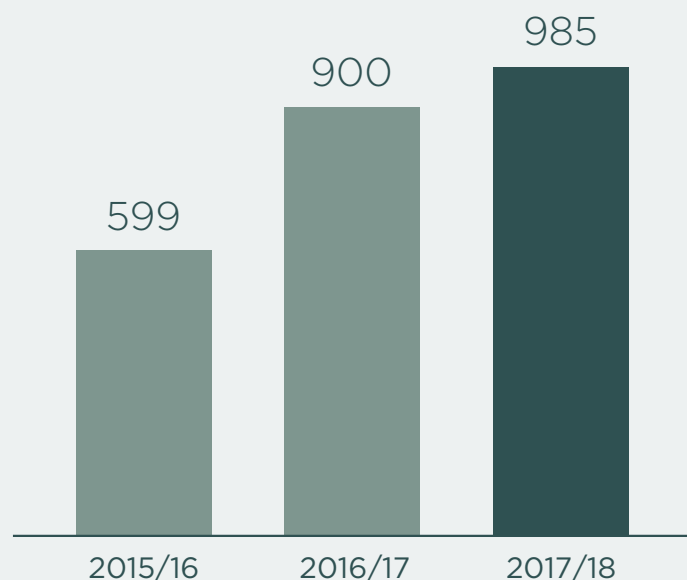


1) Underliggende forretning justeret for omkostninger, der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter

# SOLIDT KAPITALGRUNDLAG

## NETTOLIKVIDITET

DKKm



## ANALYSE AF KAPITALSTRUKTUR

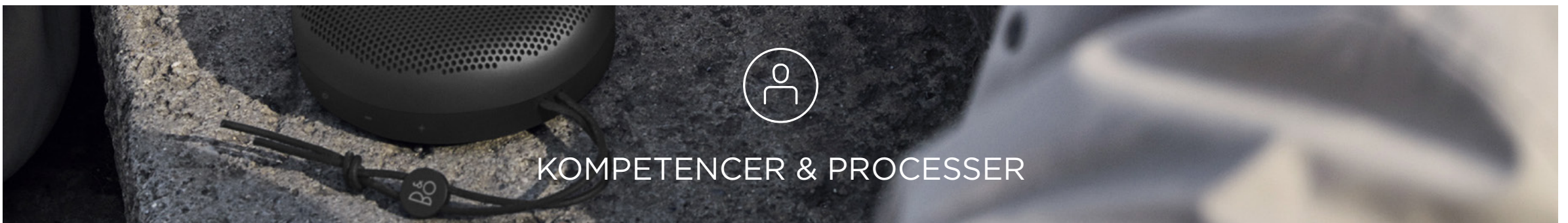
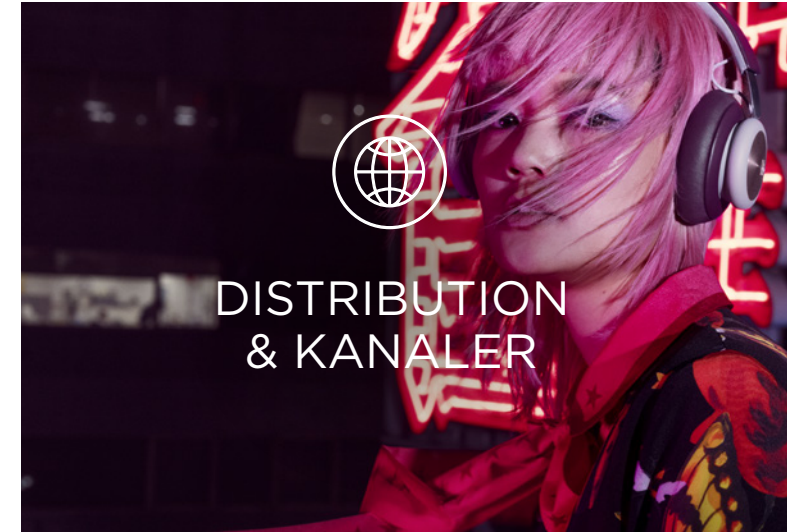
God udvikling i forretningen og i selskabets strategiske initiativer

Grundig analyse af selskabets kapitalstruktur

Solidt kapitalgrundlag - likviditetsberedskab bør ligge på 500 DKKm

Bestyrelsen anbefaler, at overskydende kapital distribueres til selskabets aktionærer i form af et aktietilbagekøbsprogram

# STRATEGISKE TEMAER SÆTTER RETNINGEN







# BRAND

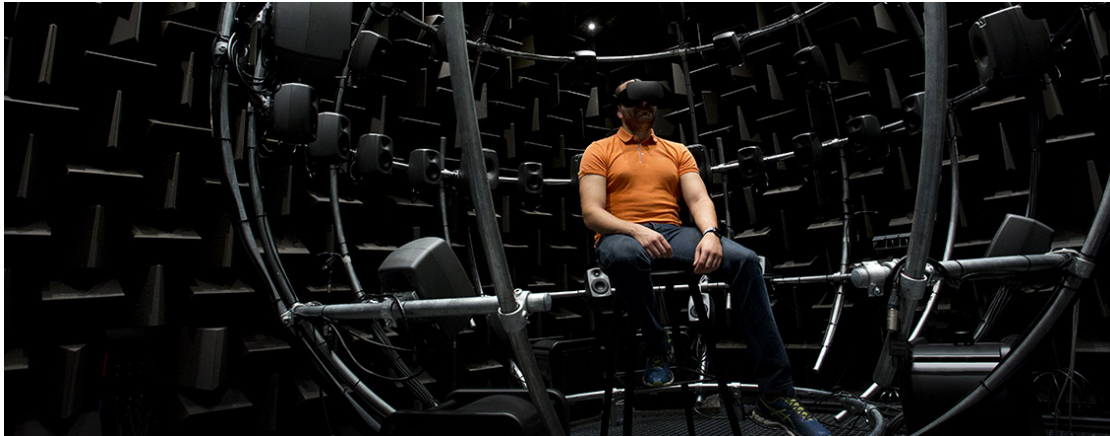
Styrkede positionen som et luksus-  
og livsstilsbrand

---

Startede implementeringen  
af ny brandretning

---

Samarbejder med Bentley og Lamborghini  
via Harman samt med Saint Laurent  
og David Lynch



# PRODUKTER & INNOVATION

Lancerede nye innovative og progressive produkter samt nye versioner af eksisterende produkter

---

Indgik samarbejder om integreringen af Apple Airplay 2 og Google Assistant for at styrke kundeoplevelsen

---

Eablerede 'Innovation Lab' i Struer og indgik partnerskab med 'Soundhub Denmark' for at styrke innovationskraften

# DISTRIBUTION & KANALER

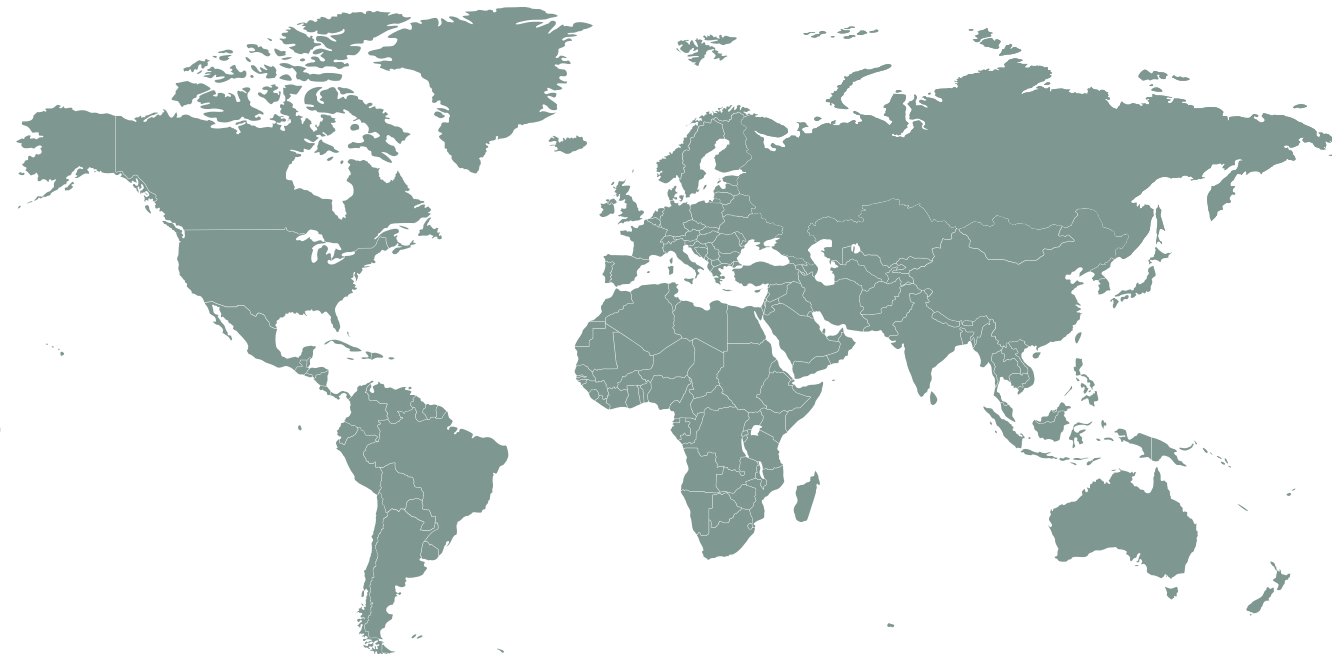
Leverede høj vækst i Kina.  
Stærk organisation på plads og  
god udvikling i onlinesalget

---

Etablerede ny organisation i USA og har  
skabt en platform for fremtidig vækst

---

Refokuseringen af distributionen i Europa  
sat i gang



# KOMPETENCER & PROCESSER

Etablerede en mere agil organisation og integrerede de to forretningsenheder B&O PLAY og Bang & Olufsen

---

Styrkede virksomhedens kompetencer markant inden for især IT og det digitale område

## NY FUNTIONEL ORGANISATION

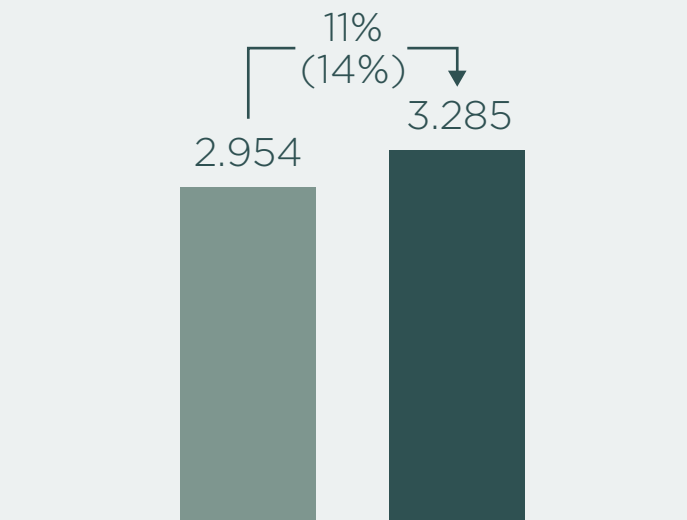


# OMSÆTNING: VÆKSTMOMENTUM FORTSATTE

## OMSÆTNINGEN

DKKm  
(Vækst i lokal valuta)

■ 2016/17  
■ 2017/18



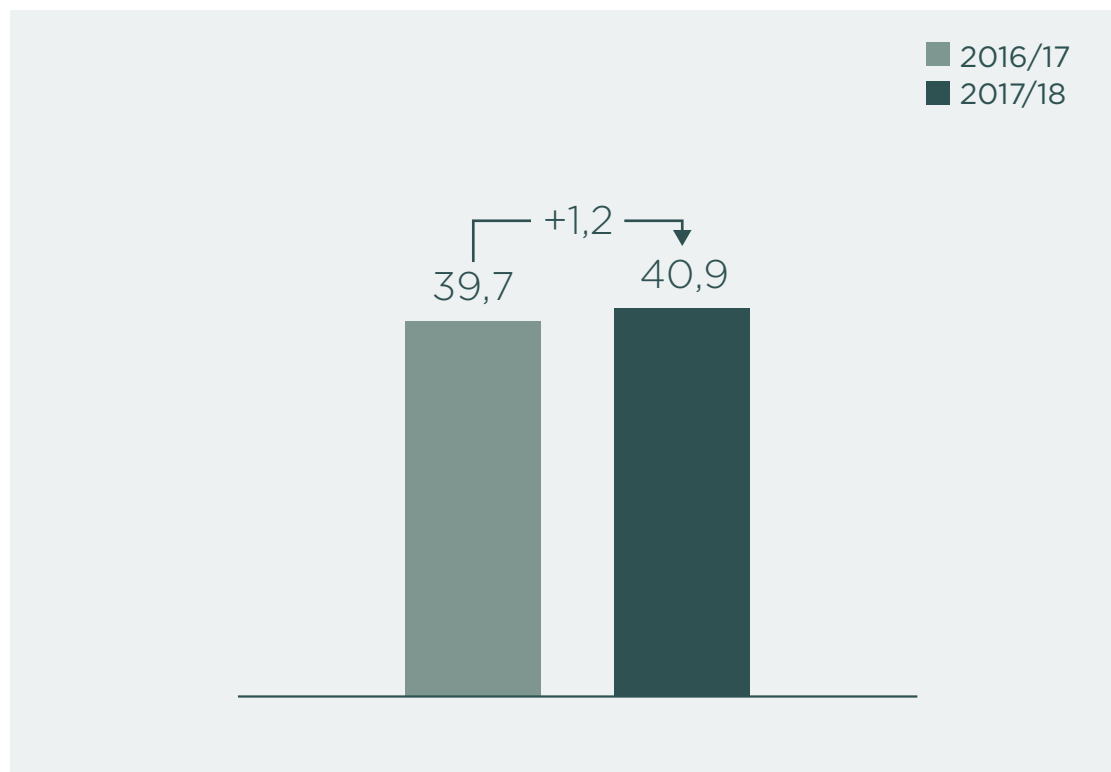
B&O PLAY forretningsenheden drev væksten - voksede 25%

Omsætningen voksede 1% i Bang & Olufsen, hvilket var i tråd med forventningerne

Licensforretningen voksede fra 140 millioner kroner i 2016/17 til 166 millioner kroner i 2017/18

# BRUTTOMARGIN UDVIKLEDE SIG POSITIVT

## BRUTTOMARGIN (%)<sup>1)</sup>



Bruttomarginen i B&O PLAY  
forretningsenheden steg  
0,4 procentpoint

Bruttomarginen i Bang & Olufsen steg  
2,8 procentpoint

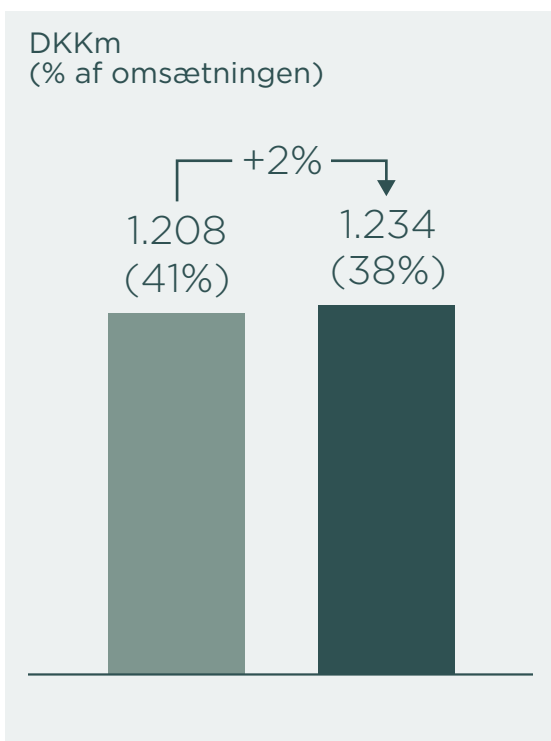
1) Underliggende forretning justeret for omkostninger, der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter

# KAPACITETSOMKOSTNINGER

■ 2016/17  
■ 2017/18

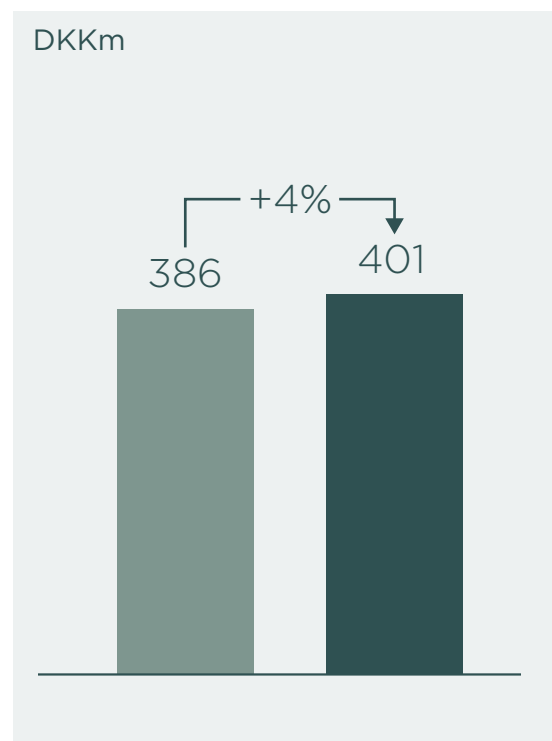
## KAPACITETS- OMKOSTNINGER<sup>1)</sup>

DKKm  
(% af omsætningen)



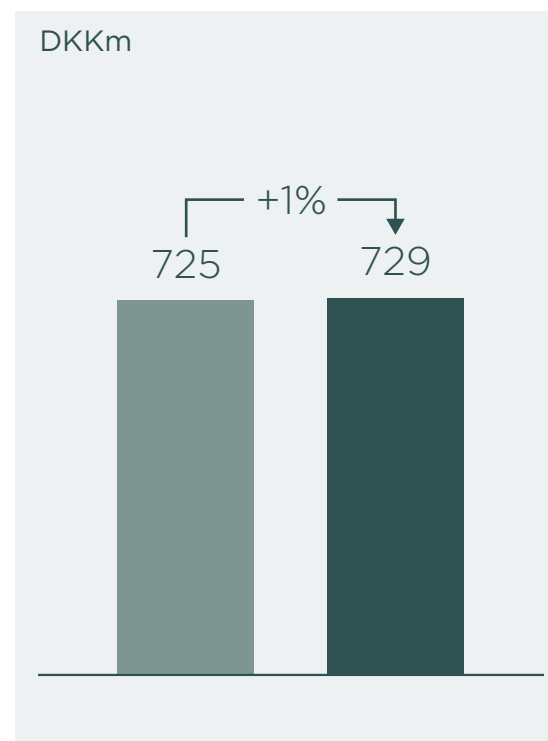
## UDVIKLINGS- OMKOSTNINGER<sup>1)</sup>

DKKm



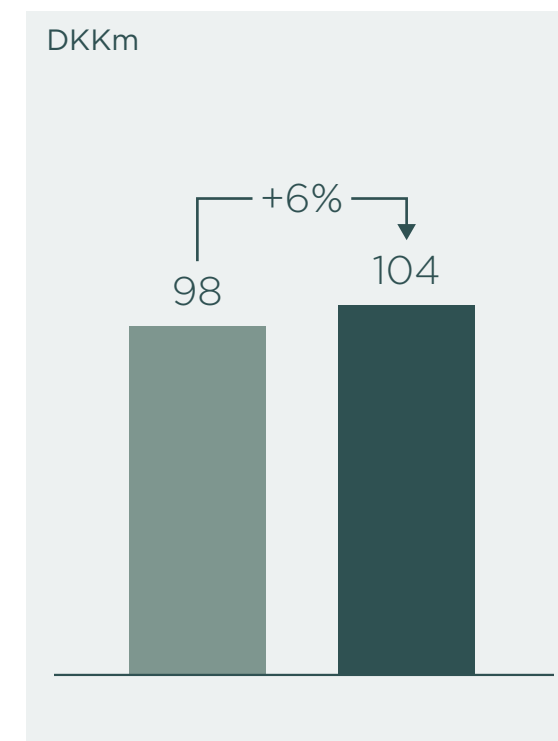
## DISTRIBUTIONS- OG MARKETING- OMKOSTNINGER

DKKm



## ADMINISTRATIONS- OMKOSTNINGER<sup>1)</sup>

DKKm

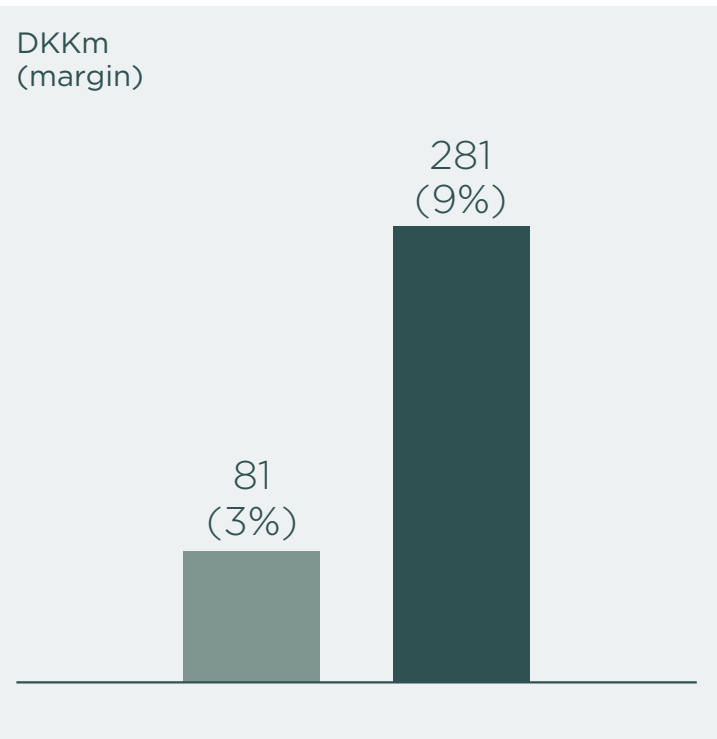


1) Underliggende forretning justeret for omkostninger, der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter

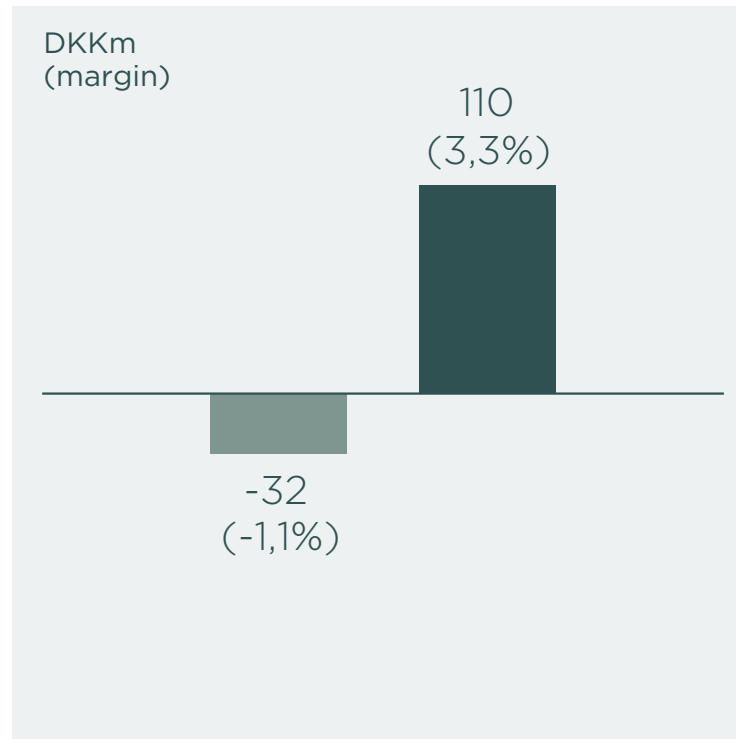
# TILFREDSSTILLENDENDE RESULTAT

■ 2016/17  
■ 2017/18

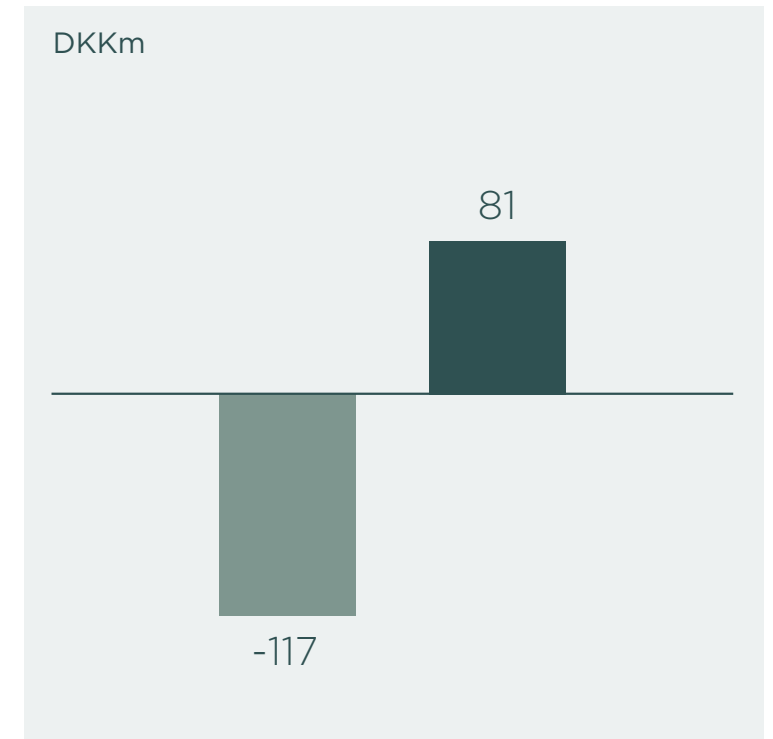
## EBITDAC<sup>1)</sup>



## EBIT<sup>1)</sup>



## NETTORESULTAT



1) Underliggende forretning justeret for omkostninger, der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter

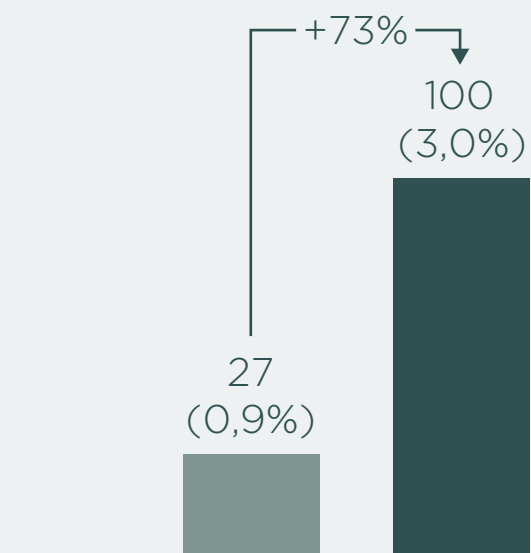


# ARBEJDSKAPITAL, INVESTERINGER OG FRIE PENGESTRØMME

■ 2016/17  
■ 2017/18

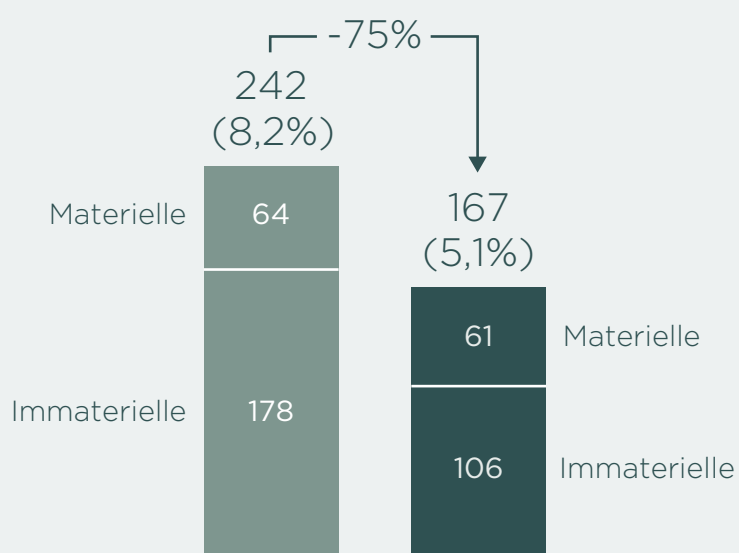
## ARBEJDSKAPITAL

DKKm  
(% af omsætningen)



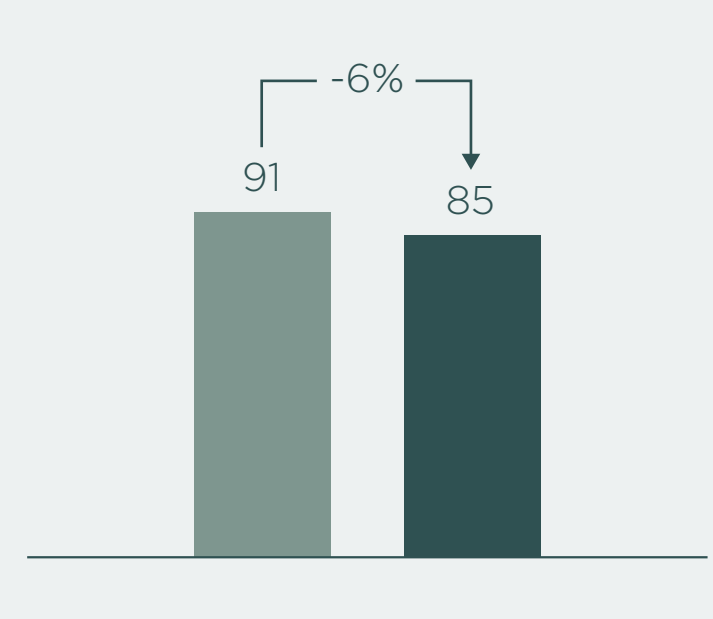
## INVESTERINGER

DKKm  
(% af omsætningen)



## FRIE PENGESTRØMME<sup>1)</sup>

DKKm



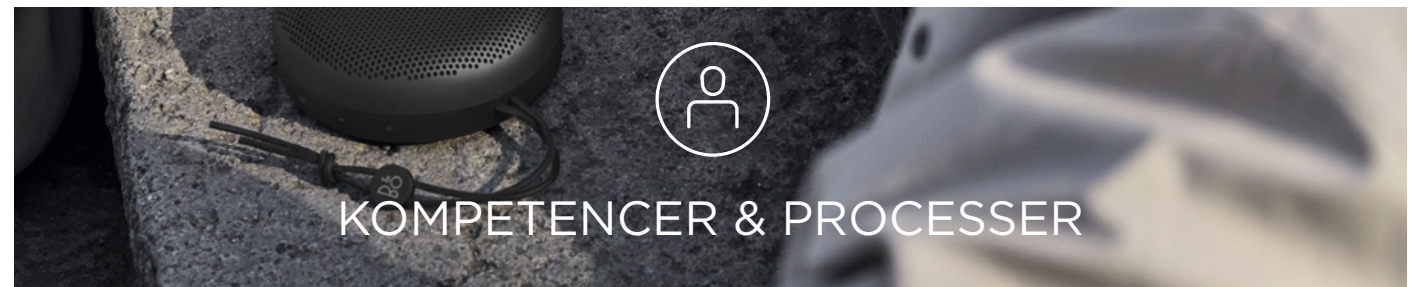
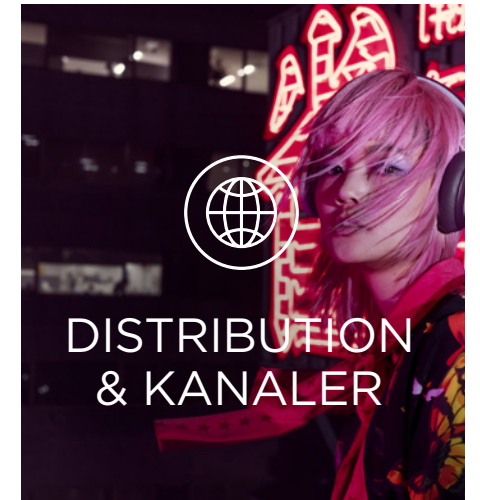
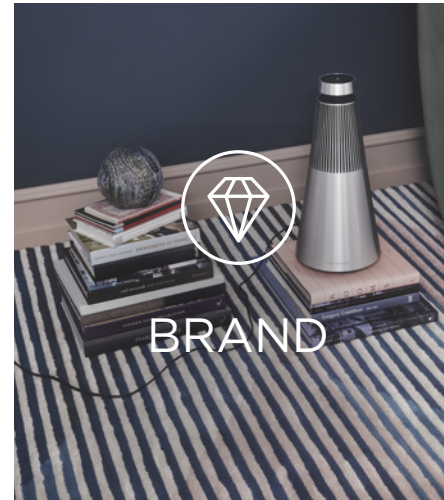
1) Underliggende forretning justeret for omkostninger, der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter

# VISION OG STRATEGI

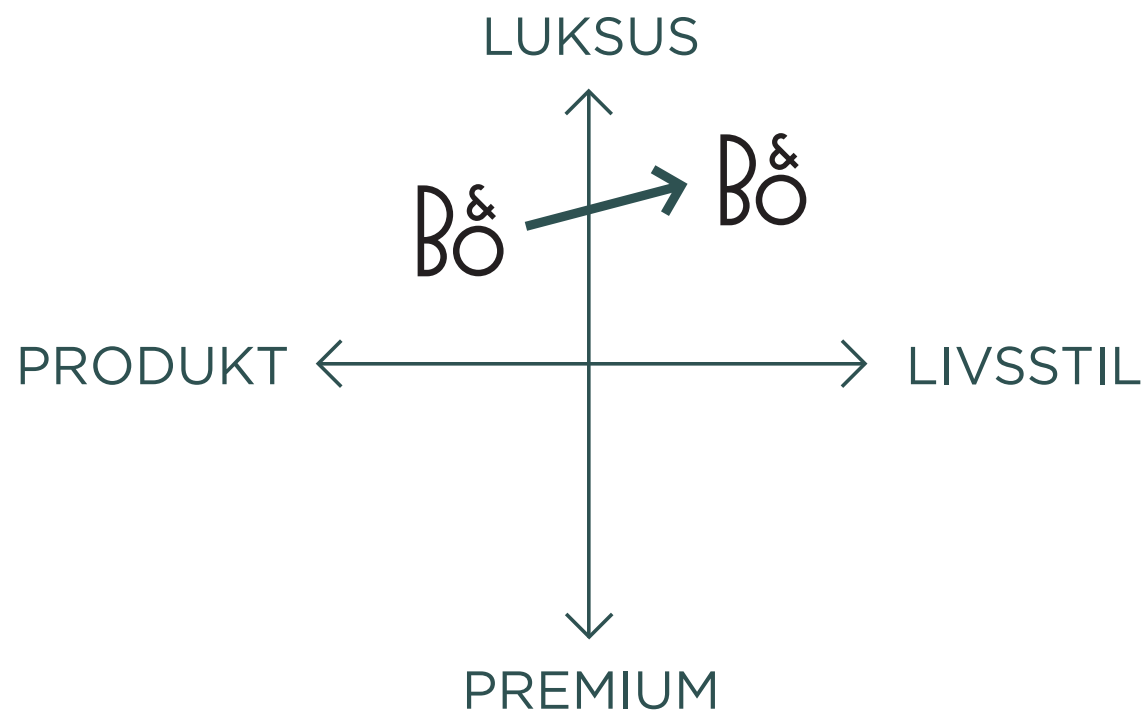
## VISION

DET MEST  
EFTERTRAGTEDE  
AUDIOBRAND  
I VERDEN

## STRATEGISKE TEMAER



# STYRKE POSITIONEN SOM ET LUKSUS- OG LIVSSTILSBRAND



## LUKSUS-LIVSSTIL

- Sætte kundeoplevelsen i centrum for produkt- og teknologiudvikling
- Fastholde et stærkt fokus på detaljer og kvalitet i både produkter og service

# EKSEKVERE SOM ÉT BRAND

FRA

TIL

BANG & OLUFSEN



- 
- Achieving Established Families
  - Urban Creative Professionals

BANG & OLUFSEN

---

Creative Curators

# BRANDPARTNERE OG BRANDSAMARBEJDE

## BRANDPARTNERE

Eksponering af brand  
Adgang til teknologi  
Modtage licensindtægter

---

F.eks.  
HP  
HARMAN  
LG



En integreret del af  
forretningen

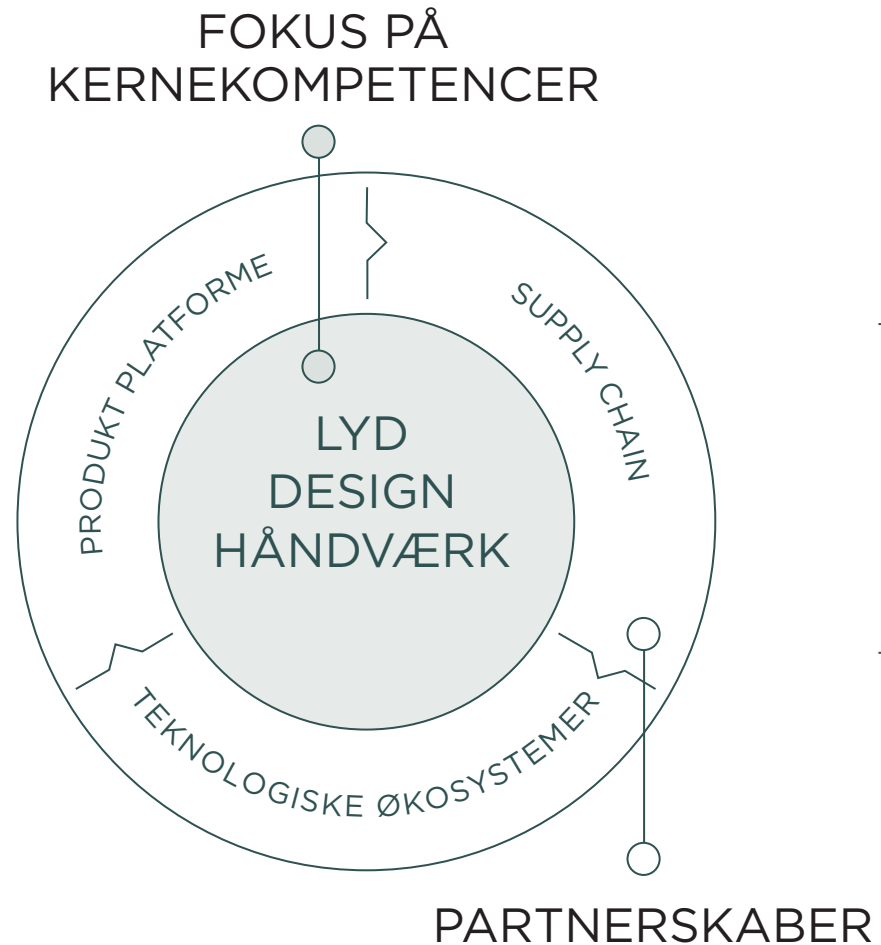
## BRANDSAMARBEJDE

Eksponering af brand  
Styrkelse af brandværdi  
Adgang til distribution

---

F.eks.  
SAINT LAURENT  
DAVID LYNCH  
SUPREME

# PRODUKTFOKUS OG KATEGORIER



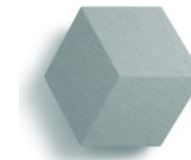
ON-THE-GO



FLEXIBLE LIVING



STAGED



# MARKEDSFOKUS

## TOP 20 MARKEDER

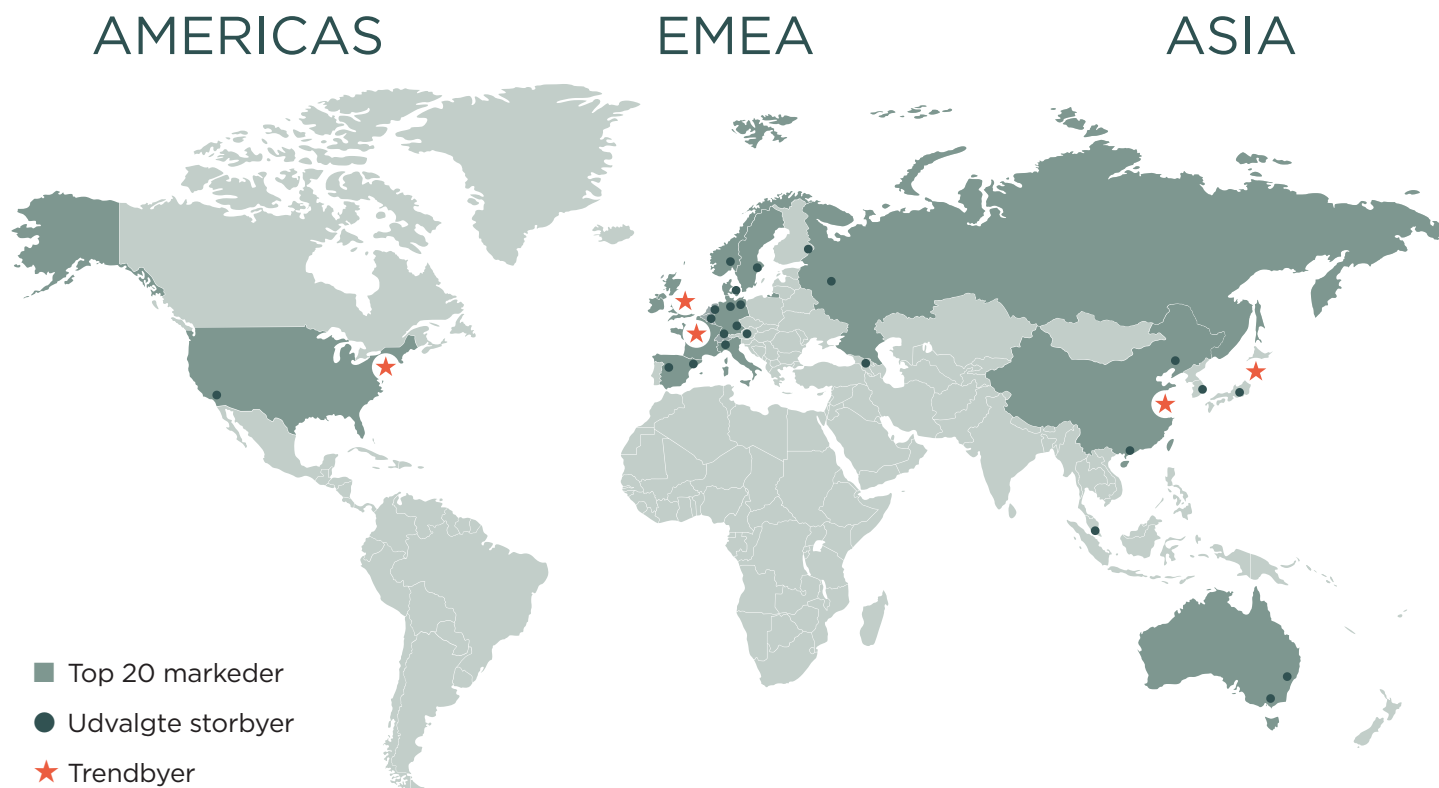
Fokus på de 20 største markeder, der repræsenterer 92% af omsætningen

## UDVALGTE STORBYER

Etablere stærke butiksklynger i udvalgte storbyer med fokus på at styrke kendskabsgraden til brandet

## TRENDBYER

Levere den unikke brand- og kundeoplevelse i flagskibsbutikker i fem trendbyer



# UDVIKLING AF KANALERNE

## FORMÅL



### MONOBRAND

- Skal levere den fulde brandoplevelse
- Målrettet nuværende kunder med kendskab til brandet og kunder med specielle ønsker
- Eksponere nye kunder for luksus- og livsstils-brandeksekvering



### MULTIBRAND

- Manifestere brandet og styrke brandværdien over for målgruppen
- Tiltrække nye kunder via lokationer på større hovedgader i byer
- Drive salgsvolumen



### ONLINE

- Møde kunderne der hvor de ønsker det og har tid til det
- Understøtte kunderejsen på tværs af alle kanaler
- Udvikle den digitale oplevelse af brandet



# KOMPETENCER & PROCESSER



## DIGITAL TRANSFORMATION

- Styrke oplevelsen af brandet i alle kundevendte kanaler
- Sikre konsistens i produkter og teknologi
- Modernisere IT-infrastrukturen



## GLOBAL SUPPLY CHAIN

- Optimere processer, så det afspejler virksomhedens nye forretningsmodel
- Styrke logistik, så det reflekterer virksomhedens globale setup og vækstregioner
- Fortsætte digitaliseringen af supply chain-plattformen



## KOMPETENCER

- Produktudvikling og design
- Brand og detail
- Analyse og kundeoplevelse
- Digitalisering

# FINANSIELLE MÅL FREM MOD 2020/21

		2017/18	MÅL 2020/21
OMSÆTNING	<b>KONCERN</b>	<b>3.285 DKKm</b>	<b>&gt;10% CAGR</b>
	• EMEA	1.815 DKKm	>5% CAGR
	• Asia	1.055 DKKm	15 - 20% CAGR
	• Americas	415 DKKm	>20% CAGR
EBIT	EBIT-margin	3% <sup>1</sup>	>15%
FRIE PENGESTRØMME	% af omsætning	3%	>10% af omsætning

1) Underliggende forretning justeret for omkostninger, der vedrører frasolgte aktiviteter og andre omkostninger af ikke-tilbagevendende karakter

# FORVENTNINGER TIL 2018/19

MÅL 2018/19

OMSÆTNING	<b>KONCERN</b>	<b>&gt;10%</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• EMEA</li><li>• Asia</li><li>• Americas</li></ul>	>5% >10% >20%
	Brand Partnering	Moderat vækst
KAPACITETS- OMKOSTNINGER	% af omsætning	Samme som i 2017/18 (38%)
EBIT	EBIT-margin	7-9%
FRIE PENGESTRØMME	Koncern	DKK > 100m

# LEDELSEN AFSPEJLER NY FUNKTIONEL ORGANISATION



HENRIK CLAUSEN

**President & CEO**  
Medlem af direktionen



JOHN MOLLANGER

**Executive Vice President,  
President Brand & Markets  
pr. 1. juni**  
Medlem af direktionen



HENRIK CLAUSEN

**Midlertidig chef for Product  
Creation & Fulfillment**  
Medlem af direktionen



ANDERS AAKÆR  
JENSEN

**Executive Vice  
President og CFO**  
Medlem af direktionen



CHRISTIAN BIRK

**Senior Vice President  
og chef for Digital &  
Customer Experience,  
ansat i oktober 2017**



CHRISTIAN IVERSEN

**Senior Vice President og chef  
for Group Functions**

# MANGFOLDIGHED I BESTYRELSEN

De syv bestyrelsesmedlemmer valgt på generalforsamlingen er fordelt på fem medlemmer med dansk baggrund og to med international baggrund

---

Der er tre medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, hvoraf én har international baggrund

---

Der er én kvinde i bestyrelsen, og virksomheden har et mål om at have mindst to generalforsamlingsvalgte kvinder i bestyrelsen efter næste års generalforsamling



# BESTYRELSESEVALUERING

Årlig ekstern evaluering af  
bestyrelsens arbejde

---

Sidste års resultater viste, at vi har en generelt  
velfungerende og velorganiseret bestyrelse

---

Få områder med behov for særlig  
opmærksomhed

---

Læs mere på selskabets hjemmeside  
[www.bang-olufsen.com](http://www.bang-olufsen.com)



# GOD SELSKABSLEDELSE

Bang & Olufsen følger de reviderede anbefalinger fra NASDAQ Copenhagen fra november 2014

---

Rapporten “Corporate Governance 2017/18” er tilgængelig på selskabets hjemmeside [www.bang-olufsen.com](http://www.bang-olufsen.com)



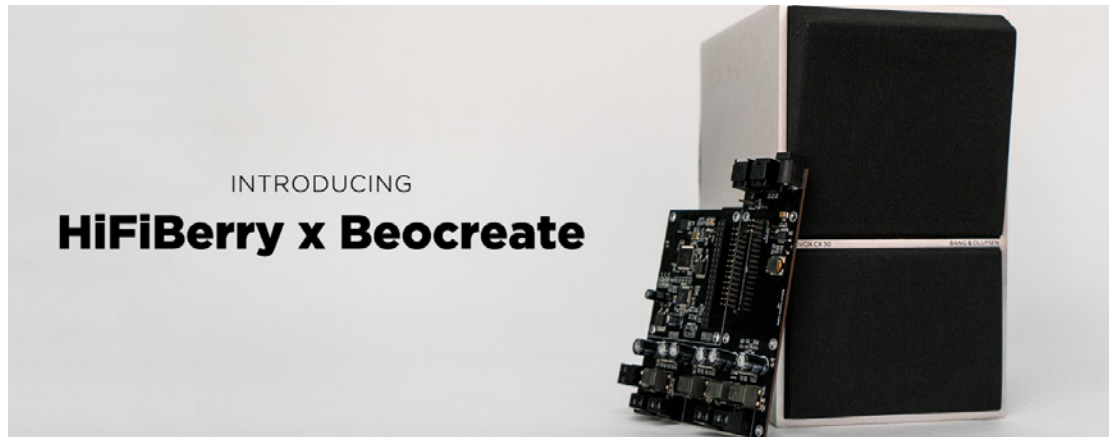
# DIREKTIONENS AFLØNNING

Aflønningen er godkendt af bestyrelsen og er i overensstemmelse med vederlagspolitikken og de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, der er godkendt af generalforsamlingen

	2016/17	2017/18
GRUNDLØN & PENSION	12,1 DKKm	17,6 DKKm
BONUS	0,8 DKKm	5,3 DKKm
AKTIEBASERET AFLØNNING ("MATCHING SHARES" PROGRAMMER)	(0,7) DKKm	2,1 DKKm
SAMLET AFLØNNING	12,2 DKKm	24,9 DKKm*

\*Stigningen skyldes primært, at John Mollanger blev ansat i april 2017, og hans kompensation indgik derfor stort set ikke i 2016/17, og Henrik Clausen ikke fik udbetalt bonus i 2016/17.





# CSR

Bidrog til projekter med fokus på, hvordan lyd kan øge livskvaliteten for demenspatienter og deres pårørende

---

Gennemførte aktiviteter, der minimerede selskabets negative påvirkning på klimaet

---

Stigning i arbejdsskader og stressrelateret sygefravær. Måltrettet indsats igangsat for at imødegå udviklingen

---

Lancerede ny CSR-strategi, der skal styrke virksomhedens samfundsbidrag



## 3.1 BESLUTNING OM EVENTUELT UDBYTTTE

Bestyrelsen foreslår, at der ikke udbetales udbytte



# DAGSORDEN

A woman with brown hair is shown in profile, looking down. She is wearing large, light-colored headphones. A hand is visible at the top, adjusting the earcup. She is wearing a dark jacket over a patterned top. The background is a solid dark grey.

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2017/18, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt

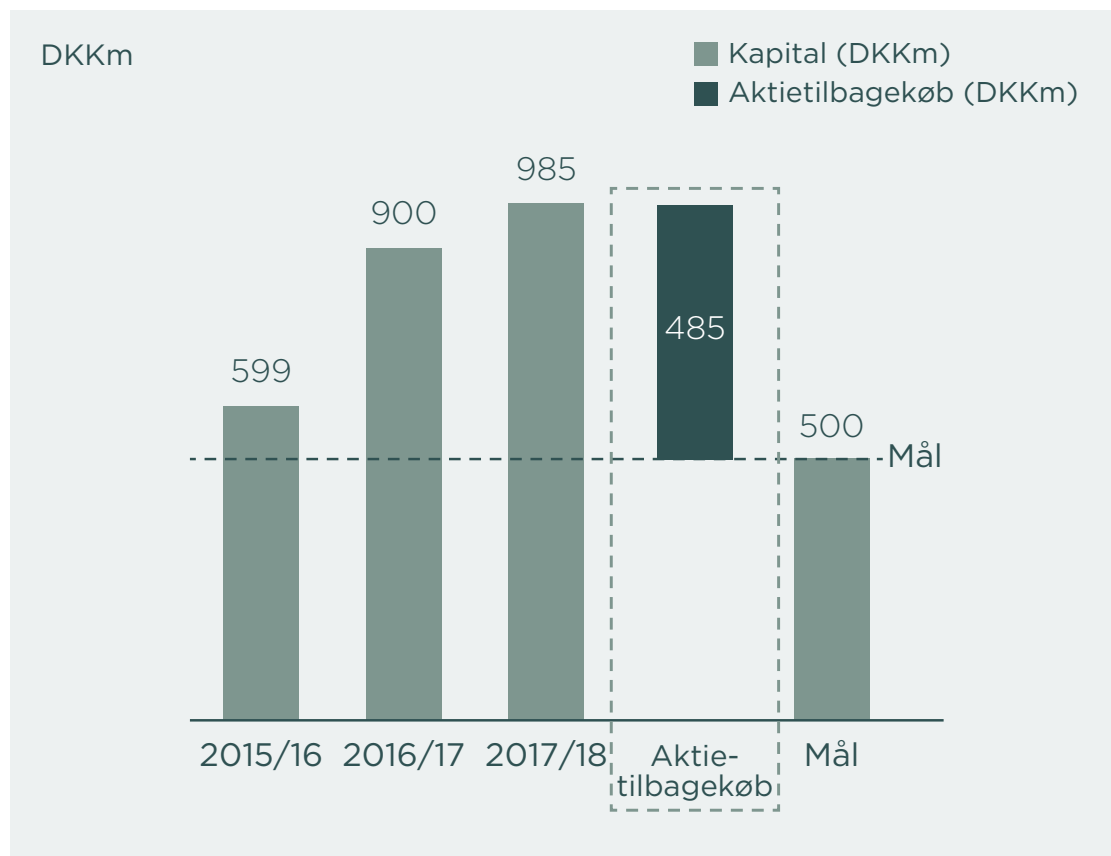
# 4.1 FORSLAG TIL AFLØNNING AF BESTYRELSEN I INDEVÆRENDE REGNSKABSÅR

- Det årlige basisvederlag til medlemmer af bestyrelsen udgør kr. 300.000 pr. medlem – formanden og næstformanden modtager dog henholdsvis 3 gange basisvederlag og 1,5 gange basisvederlag
- Medlemmer af selskabets revisionsudvalg modtager kr. 75.000 pr. medlem, formanden for revisionsudvalget modtager dog to gange dette vederlag
- Medlemmer af selskabets vederlagsudvalg, nomineringsudvalg eller teknologiudvalg modtager kr. 75.000 pr. medlem.



## 4.2 FORSLAG TIL AKTIETILBAGEKØBSPROGRAM

### ANALYSE AF KAPITALGRUNDLAG



### ANBEFALING

485 DKKm

Bestyrelsen anbefaler, at den overskydende kapital distribueres til selskabets aktionærer i form af et aktietilbagekøbsprogram

## 4.2 BEMYNDIGELSE TIL BESTYRELSEN TIL AKTIETILBAGEKØB

Selskabet kan erhverve egne aktier op til en pålydende værdi på indtil 15% af selskabets aktiekapital\*

\*forudsat at prisen ikke afviger med mere end 10% fra den på købstidspunktet senest noterede børskurs på NASDAQ Copenhagen A/S.



## 4.3 GENERELLE RETNINGSLINJER FOR INCITAMENTS AFLØNNING

Ændres således, at et deltagende medlem efter bestyrelsens skøn kan anses for at være "good leaver" i andre tilfælde end udtrykkeligt anført i retningslinjerne, forudsat at det deltagende medlem (i) har medvirket til værdiskabelsen og opfyldelsen af selskabets langsigtede mål og (ii) har været ansat i selskabet i alle tre regnskabsår, som Matching Shares Programmet vedrører.





# DAGSORDEN



1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2017/18, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt

# FORSLAG TIL GENVALG



OLE  
ANDERSEN

Valgt første gang  
2009

Cand.merc.,  
Statsautoriseret  
revisor

Uafhængig



JESPER  
JARLBÆK

Valgt første gang  
2011

HD,  
statsautoriseret  
revisor

Uafhængig

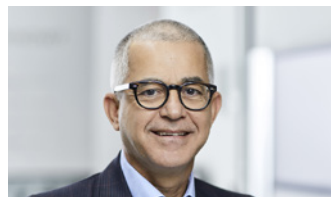


MAJKEN  
SCHULTZ

Valgt første gang  
2013

Cand.scient.pol  
samt ph.d.

Uafhængig



ALBERT  
BENSOUSSAN

Valgt første gang  
2014

Ecole Supérieure  
de Commerce  
de Lyon-France  
og MBA fra Pace  
University i  
New York

Uafhængig



MADS NIPPER

Valgt første gang  
2014

Cand.merc,  
International  
Business

Uafhængig



JUHA  
CHRISTENSEN

Valgt første gang  
2016

Iværksætter  
samt Business  
Management,  
London  
Business School

Uafhængig



IVAN TONG

Valgt første gang  
2016

Bachelor, Business  
Administration,  
The Chinese  
University i Hongkong

Uafhængig

# FORSLAG TIL NYVALG



## ANDERS COLDING FRIIS

- Kandidatgrad fra Copenhagen Business School
- Administrerende direktør i Pandora A/S frem til 1. september og bestyrelsespost i Industriens Arbejdsgivere i København
- Tidligere administrerende direktør i Scandinavian Tobacco Group A/S og House of Prince A/S og direktør i Schulstad Brød A/S
- Bestyrelseserfaring fra IC Group A/S og Topdanmark A/S

Indstillet på baggrund af især følgende kompetencer:

- Erfaring og viden inden for salg, marketing, detailhandel, supply chain og onlinesalg samt viden om Bang & Olufsens væsentligste markeder

Uafhængig bestyrelseskandidat

# MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDLEMMER



BRIAN BJØRN HANSEN

Valgt første gang i 2015



GEOFF MARTIN

Valgt første gang i 2015



SØREN BALLING

Valgt første gang i 2017

# DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2017/18, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt

## 6.1 VALG AF REVISORER

Bestyrelsen foreslår genvalg af Ernst & Young P/S som revisor for selskabet.



# DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2017/18, herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
4. Forslag fra bestyrelsen
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen
6. Valg af revisorer
7. Eventuelt

