

I tilfælde af uoverensstemmelse mellem det talte og det skrevne ord, gælder det talte ord til hver en tid.

Jeg har hermed den glæde at byde vore aktionærer velkommen til den årlige ordinære generalforsamling.

Til at lede generalforsamlingen har bestyrelsen udpeget advokat Søren Mejsling, som også tidligere har haft dette hverv. Jeg giver hermed ordet til dirigenten.

Dirigenten bekræfter generalforsamlingens lovlighed, gennemgår dagsorden m.v.

Dirigenten gør særligt opmærksom på, at pkt. 1 Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år og pkt. 2 Fremlæggelse til godkendelse af revideret årsrapport for regnskabsåret 2010/11 herunder beslutning om decharge for direktion og bestyrelse samt beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport, er slået sammen.

Dirigenten giver ordet tilbage til formanden.

2010/11 var et begivenhedsrigt og udfordrende år for Bang & Olufsen. Det var et år med store ledelsesmæssige forandringer. I forlængelse af de ledelsesmæssige forandringer er der gennemført et omfattende strategiarbejde, som har resulteret i en ny strategi 'Leaner, Faster, Stronger', som vi offentliggjorde efter regnskabsårets udløb den 17. august 2011.

Selv om det lykkedes at forbedre både omsætning og nettoresultat i forhold til sidste år, så var resultatet overordnet set ikke tilfredsstillende, omend der var lyspunkter.

Koncernens nettoomsætning i regnskabsåret 2010/11 blev 2.867 millioner kroner mod 2.762 millioner kroner sidste år. Dette svarer til en vækst på 4 procent. Væksten i omsætningen kan relateres til forretningsområdet Automotive, som fortsat viste markant fremgang og øgede omsætningen med 184 millioner DKK eller 69 procent i forhold til året før.

Koncernens bruttoavance steg med cirka 1 procent, hvilket bl.a. skyldes et forbedret dækningsbidrag i audio-video forretningen og generelt en bedre udnyttelse af produktionskapaciteten.

Resultat af primær drift blev positivt med 60 millioner kroner sammenholdt med et negativt resultat på 34 millioner kroner året før.

Koncernen har nedbragt kapacitetsomkostningerne med 41 millioner kroner. Distributions- og markedsføringsomkostningerne faldt i løbet af året med 48 millioner kroner fra 709 millioner kroner til 661 millioner kroner. Dette skyldes bl.a. faldende hensættelser til tab på debitorer. Stigningen i administrationsomkostninger skyldes hovedsageligt fratrædelsesgodtgørelse i forbindelse med direktørskiftet og bonus til medarbejdere, som ikke blev udbetalt sidste år.

I tilfælde af uoverensstemmelse mellem det talte og det skrevne ord, gælder det talte ord til hver en tid.

Koncernens afholdte udviklingsomkostninger udgjorde 448 millioner kroner mod 438 millioner kroner i samme periode sidste år. Af de 448 millioner kroner er 251 millioner kroner blevet aktiveret. Afskrivninger fra færdiggjorte udviklingsprojekter udgjorde 114 millioner kroner, hvilket giver en samlet omkostning i resultatopgørelsen på 311 millioner kroner.

Nettoinvesteringer i udviklingsprojekter beløber sig til 110 millioner kroner mod 58 millioner kroner sidste år.

Resultat før skat i regnskabsåret 2010/11 blev positivt med 40 millioner kroner mod et negativt resultat på 50 millioner kroner i samme periode sidste år, hvilket vil sige en forbedring på 90 millioner kroner. Resultatet er negativt påvirket af særlige poster på 32 millioner kroner, hvoraf 14 millioner kroner kan henføres til omkostninger i forbindelse med den tidligere CEOs fratrædelse, 11 millioner kroner er grundet nedskrivninger af to udviklingsprojekter og 7 millioner kroner vedrører nedskrivning af en ejendom sat til salg. Desuden er resultatet negativt påvirket af bonus til medarbejdere, som ikke blev udbetalt sidste år.

Efter skat blev årets resultat positivt med 28 millioner kroner mod et negativt resultat på 33 millioner kroner i regnskabsåret 2009/10. Skat af årets resultat udgør 12 millioner kroner.

Når det gælder balancen, er der igennem de seneste år gennemført store bestræbelser for at reducere pengebindinger i virksomheden. Arbejdskapitalen er med en stigning på 6 millioner kroner på niveau med sidste år og udgør 14 procent af omsætningen, hvilket også er på niveau med sidste år.

Når det gælder egenkapitalen, så er den positivt påvirket af årets resultat, og egenkapitalen udgør nu 61 procent af den samlede balancesum.

Koncernens pengestrømme fra driftsaktiviteter var positive med 320 millioner kroner mod 218 millioner kroner i samme periode sidste år. Stigningen skyldes delvist fremgangen i resultatet. Pengestrømme til investeringsaktiviteter var 318 millioner kroner mod 178 millioner kroner i samme periode sidste år. Stigningen skal ses på baggrund af øgede investeringer i udviklingsprojekter, ligesom året før var positivt påvirket af et frasalg af aktiver på 60 millioner kroner.

Nettoresultatet af pengestrømme fra drifts- og investeringsaktiviteter var 2 millioner kroner, som svarer til ændringen i nettorentebærende gæld.

Ser vi på koncernens netto rentebærende gæld fremgår det, at koncernen har tilbagebetalt sin gæld til kreditinstitutter på 96 millioner kroner, og at koncernens netto likviditetsbeholdning derfor er reduceret til 141 millioner kroner mod 242 millioner kroner året før. Koncernens samlede rentebærende gæld er derfor på niveau med sidste år og udgør 85 millioner kroner.

Koncernens nettorentebærende gæld i forhold til EBITDA udgør 0,28 mod 0,40 sidste år.

I tilfælde af uoverensstemmelse mellem det talte og det skrevne ord, gælder det talte ord til hver en tid.

I den brand-understøttede forretning blev omsætningen 2.787 millioner kroner i regnskabsåret 2010/11 mod 2.695 millioner kroner sidste år. Væksten i omsætningen kan relateres til forretningsområdet Automotive, som viste markant fremgang. Den tilfredsstillende vækst i salget til automobilindustrien skyldes dels en generel stigning i salget af biler, dels lanceringen af nye lydsystemer i perioden. Omsætningen i audio-video forretningen faldt med 92 millioner kroner eller 4 procent, hvilket naturligvis ikke er tilfredsstillende. Nedgangen i audio-video forretningen skyldes primært et fald i Bang & Olufsen's salg af video produkter samt et generelt udfordrende marked i Danmark og Storbritannien.

I den ikke brand-understøttede forretning, som udgøres af ICEpower, steg salget med 13 millioner kroner fra 80 millioner kroner til 93 millioner kroner i år. En væsentlig del af omsætningen i ICEpower kommer fra salg af standard forstærkermoduler og skræddersyede løsninger til kvalitetsproducenter på det globale audio-marked. Herudover får Bang & Olufsen ICEpower a/s royaltindtægter i forbindelse med salg af forstærkertechnologi og akustikløsninger til større OEM-partnere.

ICEpower teknologien er desuden vigtig på tværs af Bang & Olufsen's produktportefølje og indgår i mange hovedprodukter.

Bang & Olufsen lancerede en række nye audio- og videoprodukter i løbet af året – herunder den anmelderroste højttalerdock BeoSound 8, virksomhedens første 3D-fjernsyn, BeoVision 4-85 og efterfølgende BeoVision 4-103 samt en ny væg- eller loftsindbygget højttaler, BeoVox2.

Bang & Olufsen Automotive fortsatte det succesfulde samarbejde med Audi og præsenterede et avanceret lydsystem til den nye Audi A6, og samarbejdet med Audi omfatter nu mulighed for at vælge Bang & Olufsen løsninger i alle biler fra Audi A4 og op. Også samarbejdet med Aston Martin blev udvidet til at omfatte Aston Martin Virage samt den nye unikke bil, One-77, som er en håndbygget sportsvogn i kun 77 eksemplarer, der leveres til kunderne med et skræddersyet lydsystem fra Bang & Olufsen. Gennem samarbejdet med Mercedes-AMG leverer Bang & Olufsen lydsystemer til Mercedes-Benz S-Class og til Mercedes-Benz SLS AMG, som netop er lanceret i en Roadster version, hvor ejerne også kan vælge at udstyre bilen med Bang & Olufsen lyd. Endelig præsenterede koncernen en ny partner i løbet af regnskabsåret: BMW. Både den ny BMW 6 serie Cabriolet og Coupé leveres med Bang & Olufsen High End Surround Sound System. Koncernen forventer at styrke Automotive udviklingen yderligere i de kommende år baseret på eksisterende kontrakter for udvikling af nye, innovative lydsystemer til alle partnere.

ICEpower lancerede i løbet af regnskabsåret en ny multikanalsforstærker, som er målrettet til hjemmebiografmarkedet.

Forventningerne til koncernresultatet for 2011/12 er et resultat før skat for 2011/12 i niveauet 100 millioner kroner baseret på et omsætningsniveau over 3.000 millioner kroner.

Koncernens målsætning for regnskabsåret 2011/12 er at understøtte grundlaget for vækst inden for den brand-understøttede forretning gennem en fortsat høj produktudviklingsaktivitet. Koncernen forventer således, at cirka 30 procent af omsætningen inden for audio og video forretningen vil komme fra produkter og større produkt-opdateringer, som er lanceret inden for de seneste 12 måneder.

I tilfælde af uoverensstemmelse mellem det talte og det skrevne ord, gælder det talte ord til hver en tid.

Regnskabsåret 2010/11 har som tidligere nævnt været et særdeles begivenhedsrigt år for Bang & Olufsen. I årets løb skete der væsentlige ændringer i såvel bestyrelse som direktion. I december 2010 konstituerede bestyrelsen sig med undertegnede som formand, efter at den hidtidige bestyrelsesformand Brian Petersen valgte at udtræde af bestyrelsen.

På selskabets ekstraordinære generalforsamling den 10. marts 2010 blev Alberto Torres og Jesper Jarlbæk valgt som nye medlemmer til bestyrelsen.

Der skete også væsentlige ændringer i direktionen. Den 1. oktober 2010 tiltrådte Henning Bejer Beck som ny finansdirektør og den 1. marts 2011 tiltrådte Tue Mantoni som administrerende direktør. Efter regnskabsårets afslutning har koncernen offentliggjort, at Christian Winther, som er direktør for Salg, Marketing og Service fratræder sin stilling den 30. november 2011. Det sker som en del af virksomhedens plan om at skabe en fladere organisationsstruktur, som er tættere på kunder og forhandlere, og som reagerer hurtigere på forandringer i markedet.

Koncernen har etableret et stærkt ledelsesteam, som er tilpasset den nye strategi og de fokusområder, som er vitale for at skabe vækst fremover. Udover de fire direktionsmedlemmer består det nye ledelsesteam af fire personer. Det drejer sig om Jan McNair, som er ansvarlig for at definere de nye produkter. Desuden drejer det sig om Lou Schreurs, som tiltræder som udviklingsdirektør den 1. oktober 2011. Lou Schreurs har årelang erfaring inden for forbrugerelektronikindustrien. Han var ansat hos Philips i mere end 25 år. Endelig drejer det sig om Jens Peter Zinck, som er ansvarlig for Automotive, samt Henrik Taudorf Lorensen, som tiltrådte per 1. august, som ansvarlig for den nye produktkategori, som vil blive lanceret mod slutningen af kalenderåret 2011.

Danny Feltmann Espersen er ultimo 2011 ansat som Vice President, Sales, Service & Retail Marketing og erstatter dermed Christian Winther i disse områder.

Efter en omfattende strategiproces fremlagde Bang & Olufsen i august 2011 sin nye strategiplan, som indebærer væsentlige strategiske forandringer. Strategiplanen tager udgangspunkt i en analyse af koncernens udfordringer og trusler samt styrker og muligheder. Hvis vi kigger på de væsentligste udfordringer, som koncernen står over for, er det helt klart, at teknologisituationen spiller en meget væsentlig rolle. I løbet af de seneste år har vi oplevet et marked, hvor der kommer mange nye teknologier til og hvor teknologierne hele tiden skifter. Det er naturligvis en stor udfordring for Bang & Olufsen, som er en meget lille virksomhed sammenlignet med konkurrenterne. Hvis vi kigger på produktporteføljen, er det tydeligt for enhver, at vi har nogle fantastiske produkter, som klart adskiller sig fra konkurrenternes, når det kommer til design, akustik og integration. Men det er også klart, at vi har en række produkter, som har været på markedet for længe, ligesom vores portefølje på nuværende tidspunkt er uklar og ikke logisk opbygget. Desuden skal vi være bedre til at rekruttere nye og yngre kunder til brandet, så vi sikrer en større volumen. Bang & Olufsen har en lang række af passionerede forhandlere, som gør det virkelig godt, men vi har ikke været gode nok til at overføre den passion, som forhandlerne har for brandet og produkterne, til vores kunder. Det skal vi ændre på. Endelig er det et faktum, at 80 procent af vores salg foregår i Europa, hvilket betyder, at vi ikke har formået at udnytte det potentiale, der ligger i vækstøkonomierne, hvor Kina bør fremhæves.

I tilfælde af uoverensstemmelse mellem det talte og det skrevne ord, gælder det talte ord til hver en tid.

Hvis vi kigger på Bang & Olufsens styrker og muligheder, er det tydeligt, at brandværdien er meget stærk. Det forholder sig således, at jo længere man bevæger sig væk fra Danmark, jo stærkere er brandværdien. Desuden har Bang & Olufsen en stor fordel i forhold til konkurrenterne, når det gælder distributionsformen. Bang & Olufsens selektive distributionsform med 690 dedikerede B1-butikker giver virksomheden en helt unik mulighed for at levere et serviceniveau, som konkurrenterne ikke har mulighed for at levere. Endelig har Bang & Olufsen nogle interne kompetencer, som er helt unikke for branchen. Disse tre elementer betyder, at Bang & Olufsen har et stærk fundament for at bygge en stærk virksomhed.

Den nye strategiplan drager fordel af virksomhedens styrker, samtidig med at den adresserer de udfordringer, som virksomheden står over for.

Strategien hedder 'Leaner, Faster, Stronger'. 'Leaner' betyder, at vi skal fokusere vores aktiviteter og investeringer på at skabe langvarig værdi for vores nøgleinteressenter, som er kunder, forhandlere, partnere og aktionærer. 'Faster' betyder, at vi skal være fokuserede på den daglige eksekvering og præstation og at vi tror på 'sense of urgency' i bestræbelserne på konstant at forbedre os. 'Stronger' betyder, at vi arbejder ambitiøst på at skabe et finansielt og strategisk stærkt Bang & Olufsen brand og forretning.

Den nye strategiplan har til formål at styrke Bang & Olufsens fokus på at udvikle og markedsføre integrerede audio-video løsninger til et netværk af selektive forhandlere over hele verden. Denne styrkelse af kerneforretningen, som har fokus på at sælge high-end integrerede audio-video løsninger, skal bl.a. ske gennem rekruttering af nye kunder. De nye kunder skal dels rekrutteres via den nye produktkategori, som kommer til at tilbyde moderne og tilgængelige stand-alone audio-video produkter via alternative, high-end kanaler og e-handel. Kunderne skal også rekrutteres fra Automotive, som har titusindvis af kunder, som har investeret i et Bang & Olufsen lydsystem til deres bil, men endnu ikke er blevet Bang & Olufsen audio-video kunder.

Bang & Olufsens overordnede strategi er således at udvikle og markedsføre integrerede audio-video løsninger, som sælges til luksussegmentet gennem et netværk af dedikerede forhandlere over hele verden. De væsentligste elementer i den femårige strategi er som følger:

- Øget fokus på lyd og akustik udvikling med henblik på at udnytte og yderligere styrke virksomhedens verdensledende kompetencer og markedsposition inden for disse områder. Det inkluderer også en yderligere styrkelse af forretningsområdet Automotive.
- Yderligere styrkelse af forretningsområdet Automotive.
- Lancering af en ny produktkategori og udvidelse af distributionen gennem komplementære kanaler med det formål at tiltrække nye kunder til brandet.
- Omstrukturering af detail-netværket for at skabe øget kundefokus og lønsomhed.
- Udvidelse af forretningen på BRIC markeder, hvilket inkluderer en aggressiv vækststrategi for det kinesiske marked.

I tilfælde af uoverensstemmelse mellem det talte og det skrevne ord, gælder det talte ord til hver en tid.

- En bedre udnyttelse af partnere inden for audio-video udvikling og indkøb med henblik på at øge effektiviteten i produktudviklingen og at kunne lancere flere succesrige produkter fremover.
- Og endelig: Etablering af en trimmet og mere adræt organisation med globalt udsyn.

Strategien vil være den primære retningspil for ledelsen af Bang & Olufsen i de kommende år. Hastigheden af implementeringen vil blive påvirket, i positiv eller negativ retning, af udviklingen i virksomhedens finansielle ressourcer. Strategiimplementeringen vil løbende blive monitoreret af bestyrelsen, og der vil blive foretaget løbende afstemning med selskabets likviditets- og kapitalberedskab. I de to første regnskabsår (2011/12 og 2012/13) vil fokus være rettet mod at genetablere en ledende position inden for Bang & Olufsens centrale styrkeområder samt at opbygge en mere effektiv, globaliseret og kunde-orienteret organisation.