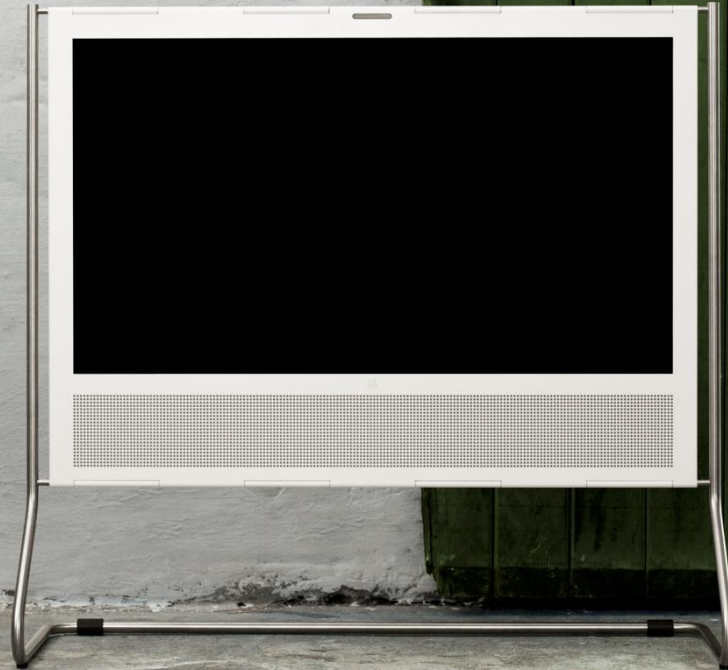


GENERALFORSAMLING 2012

Bang & Olufsen a/s

21. september 2012



DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2011/12, 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 2011/12, 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.

KONCERNENS NETTOOMSÆTNING

(mio. DKK)	2011/12	2010/11
Nettoomsætning	3.008	2.867
Bruttoresultat	1.216	1.156
Udviklingsomkostninger	(337)	(311)
Distributions- og marketingsomkostninger	(654)	(661)
Administrationsomkostninger mv.	(102)	(124)
Resultat af primær drift	122	60
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	(2)	0
Finansielle poster netto	(16)	(20)
Resultat før skat	104	40
Skat af årets resultat	(31)	(12)
Årets resultat	73	28



KONCERNENS KAPACITETSOMKOSTNINGER

(mio. DKK)	2011/12	2010/11
Nettoomsætning	3.008	2.867
Bruttoresultat	1.216	1.156
Udviklingsomkostninger	(337)	(311)
Distributions- og marketingsomkostninger	(654)	(661)
Administrationsomkostninger mv.	(102)	(124)
Resultat af primær drift	122	60
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	(2)	0
Finansielle poster netto	(16)	(20)
Resultat før skat	104	40
Skat af årets resultat	(31)	(12)
Årets resultat	73	28



KONCERNENS UDVIKLINGSOMKOSTNINGER

(mio. DKK)	2011/12	2010/11
Udviklingsomkostninger		
Afholdte udviklingsomkostninger før aktivering	472	448
Heraf aktiveret	(280)	(251)
Totale af- og nedskrivninger på udviklingsprojekter	146	114
Udviklingsomkostninger indregnet i resultatopgørelsen	337	311
Udviklingsprojekter		
Totale udviklingsprojekter primo	514	404
Aktiverede udviklingsomkostninger	280	251
Modtagne refusioner	(12)	(27)
Af- og nedskrivninger	(146)	(114)
Nettoudvikling i udviklingsprojekter	122	110
Totale udviklingsprojekter ultimo	636	514

KONCERNENS RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT

(mio. DKK)	2011/12	2010/11
Nettoomsætning	3.008	2.867
Bruttoresultat	1.216	1.156
Udviklingsomkostninger	(337)	(311)
Distributions- og marketingsomkostninger	(654)	(661)
Administrationsomkostninger mv.	(102)	(124)
Resultat af primær drift	122	60
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	(2)	0
Finansielle poster netto	(16)	(20)
Resultat før skat	104	40
Skat af årets resultat	(31)	(12)
Årets resultat	73	28



KONCERNENS RESULTAT FØR SKAT

(mio. DKK)	2011/12	2010/11
Nettoomsætning	3.008	2.867
Bruttoresultat	1.216	1.156
Udviklingsomkostninger	(337)	(311)
Distributions- og marketingsomkostninger	(654)	(661)
Administrationsomkostninger mv.	(102)	(124)
Resultat af primær drift	122	60
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	(2)	0
Finansielle poster netto	(16)	(20)
Resultat før skat	104	40
Skat af årets resultat	(31)	(12)
Årets resultat	73	28



ÅRETS RESULTAT

(mio. DKK)	2011/12	2010/11
Nettoomsætning	3.008	2.867
Bruttoresultat	1.216	1.156
Udviklingsomkostninger	(337)	(311)
Distributions- og marketingsomkostninger	(654)	(661)
Administrationsomkostninger mv.	(102)	(124)
Resultat af primær drift	122	60
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	(2)	0
Finansielle poster netto	(16)	(20)
Resultat før skat	104	40
Skat af årets resultat	(31)	(12)
Årets resultat	73	28



KONCERNENS BALANCE - AKTIVER

(mio. DKK)

2011/12

2010/11

Aktiver

Immaterielle aktiver	711	596
Materielle aktiver	500	508
Investeringsjendomme	41	43
Finansielle aktiver	52	46
Udskudte skatteaktiver	140	144
Langfristede aktiver i alt	1.444	1.337
Varebeholdninger	665	563
Tilgodehavender	624	420
Likvide beholdninger	159	189
Kortfristede aktiver i alt	1.448	1.172
Aktiver i alt	2.892	2.508



KONCERNENS BALANCE - PASSIVER

(mio. DKK)	2011/12	2010/11
Passiver		
Egenkapital	1.626	1.538
Langfristede forpligtelser	325	319
Kortfristede forpligtelser	941	651
Passiver i alt	2.892	2.508



KONCERNENS PENGESTRØMME

(mio. DKK)	2011/12	2010/11
Pengestrømsopgørelse		
Årets resultat	73	28
Af- og nedskrivninger	256	240
Reguleringer for ikke likvide driftsposter	82	49
Ændring i tilgodehavender	(205)	63
Ændring i varebeholdninger	(95)	1
Ændring i leverandørgæld mv.	145	(37)
Renteindbetalinger	9	8
Renteudbetalinger	(26)	(27)
Betalt selskabsskat	(15)	(3)
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	225	320
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	(380)	(318)
Frie pengestrømme	(155)	2
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	134	(100)
Ændring i likvider - årets pengestrømme	(21)	(98)

KONCERNENS NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

(mio. DKK)

2011/12

2010/11

Nettorentebærende gæld

Realkreditinstitutter

220

226

Kreditinstitutter

150

-

Likvider

(121)

(141)

Nettorentebærende gæld

248

85

Nettorentebærende gæld/EBITDA

0,65

0,28



FORRETNINGSOMRÅDER



NETTOOMSÆTNING OG BRUTTOAVANCE I FORRETNINGSOMRÅDERNE

2011/12

B2C

AV

2.043 mio. DKK

43,1%

B&O PLAY

378 mio. DKK

27,7%

B2B

Automotive

454 mio. DKK

36,6%

ICEpower

115 mio. DKK

48,3%

2010/11

B2C

AV

2.131 mio. DKK

41,7%

B&O PLAY

148 mio. DKK

39,7%

B2B

Automotive

452 mio. DKK

31,9%

ICEpower

93 mio. DKK

49,1%

PRODUKTLANCERINGER 2011/12

AV



B&O PLAY



Automotive



ICEpower



'LEANER, FASTER, STRONGER' - OPFØLGNING

1. Øget fokus på lyd og akustik



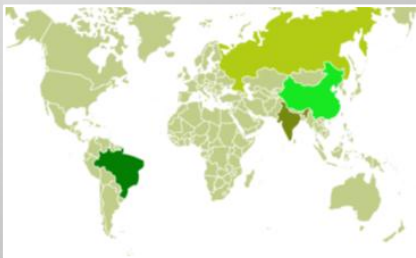
2. Lancering af ny produktkategori



3. Optimere distributionen



4. Vokse på BRIK-markeder



5. R&D transition



6. Hurtigere og enklere eksekvering



'LEANER, FASTER, STRONGER' - OPFØLGNING

1. Øget fokus på lyd og akustik



- Etablering af et Sound & Acoustics Innovation Team.
- Produktporteføljen inden for akustikområdet er blevet udvidet med en ny højttalerfamilie, BeoLab 12.
- B&O PLAY har lanceret en række trådløse musiksystemer.
- Der er sket en yderligere styrkelse af forretningsområdet.

'LEANER, FASTER, STRONGER' - OPFØLGNING

2. Lancering af ny produktkategori



- B&O PLAY lanceret.
- Distributionsaftaler med nye udsalgssteder i Europa og USA.
- Etablering af onlinebutik.

'LEANER, FASTER, STRONGER' - OPFØLGNING

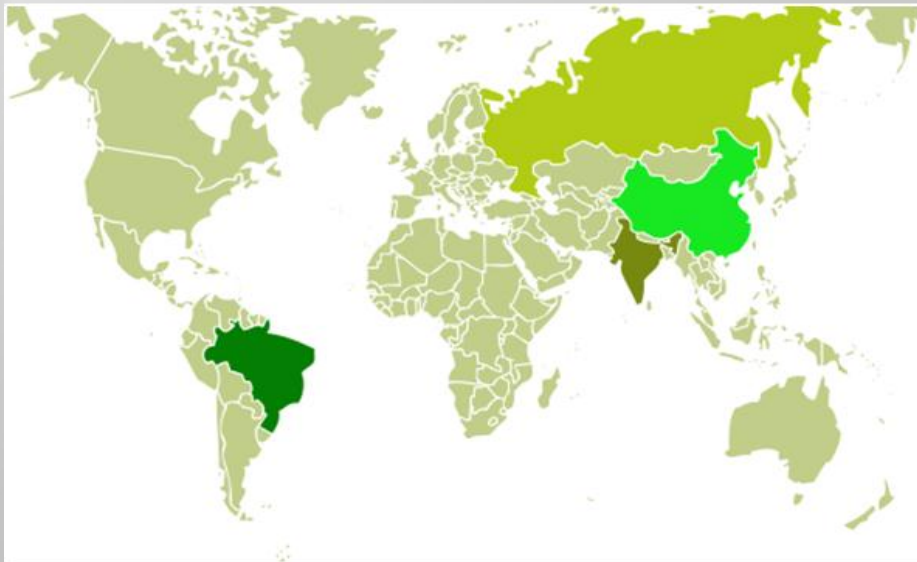
3. Optimere distributionen



- Opgradering af det eksisterende butikskoncept.
- Øge antallet af B1-butikker i udviklingsmarkeder.
- Reducere antallet af B1-butikker i modne markeder.

'LEANER, FASTER, STRONGER' - OPFØLGNING

4. Vokse på BRIK-markeder



- Etablering af et nationalt salgskontor i Shanghai.
- Bang & Olufsen har overtaget kontrollen med aktiviteterne og distributionen i Hong Kong og Sydkina.
- Aftale med en ny master dealer i Indien.

'LEANER, FASTER, STRONGER' - OPFØLGNING

5. R&D transition



- For at sikre større effektivitet inden for produktudvikling har Bang & Olufsen etableret et kontor i Singapore.
- Ny og forbedret innovationsproces for at effektivisere og højne innovationsniveauet.

'LEANER, FASTER, STRONGER' - OPFØLGNING

6. Hurtigere og enklere eksekvering



- Tilpasninger med henblik på at skabe en mere trimmet og mere adræt organisation.
- Salgs- og marketingafdelingen er flyttet fra Struer til Lyngby.
- Fire europæiske salgsregioner er blevet til to.
- Forbedring af virksomhedens innovationsproces.
- Ledelsesteam på plads.

STRATEGISKE PRIORITETER I 2012/13

- Yderligere udvide produktporteføljen inden for akustikområdet og drive den fremtidige innovation.
- Fortsætte opbygningen af B&O PLAY brandet og udvide produktporteføljen.
- Øge antallet af butikker uden for Europa og reducere det europæiske forhandlernetværk.
- Påbegynde udrulning af nyt B1-butikskoncept.
- Fortsætte ekspansionen i Kina og iværksætte samarbejdet med Sparkle Roll og A CAPITAL.
- Løfte de organisatoriske færdigheder og kompetencer især inden for områderne innovation og salg/marketing.



FORVENTNINGER TIL REGNSKABSÅRET 2012/13

- Den udfordrende makroøkonomiske udsigt, den lave forbrugertillid og selskabets høje eksponering mod Europa medfører et usikkert handelsklima forude.
- Men, på grund af selskabets stærke innovationspipeline og den fortsatte implementering af de strategiske initiativer fra "Leaner, Faster, Stronger" strategien forventer vi to cifret omsætningsvækst i 2012/13, hvor væksten primært forventes at skulle drives af Automotive og B&O PLAY.
- AV kerneforretningen vil fortsat være udfordret hovedsageligt på grund af eksponeringen mod Europa, og da de to første år af strategiimplementeringen er en omstillingsperiode.
- Vi forventer et stærkere andet og tredje kvartal sammenlignet med sidste år, hovedsageligt drevet af nye produktlanceringer og opdateringer. Første og fjerde kvartal er svære sammenligninger, og ingen eller moderat vækst kan forventes i de kvartaler.
- Vi forventer en forbedret EBIT-margin sammenlignet med sidste år på trods af højere afskrivninger på udviklingsprojekter.

GOD SELSKABSLEDELSE

- Bang & Olufsen følger anbefalingerne for god selskabsledelse.
- Bang & Olufsen forventer at etablere konkrete mål for mangfoldighed i løbet af 2012/13.
- Årsrapport og yderligere information om selskabet er tilgængelig på hjemmesiden: www.bang-olufsen.com.



SAMFUNDSANSVAR I BANG & OLUFSEN

CSR-arbejdet hos Bang & Olufsen er kendetegnet ved fire væsentlige indsatsområder:

- Minimere påvirkningerne af det eksterne miljø gennem procesoptimeringer, f.eks. reduktion af faciliteternes energiforbrug og affaldsmængder.
- Miljøforbedringer gennem produktudvikling, herunder reduktion af produkternes elforbrug og forbedrede muligheder for genanvendelse af komponenter.
- Forbedring af arbejdsmiljøet, f.eks. ved nedbringelse af antal og alvorlighed af arbejdsulykker.
- Sikring af menneske- og arbejdstagerrettigheder hos komponentleverandører, der i væsentligt omfang findes i Asien.



PARTNERSKAB MED SPARKLE ROLL OG A CAPITAL

- Strategisk samarbejde med luksusvareforhandleren Sparkle Roll og private equityfonden A CAPITAL.
- Sparkle Roll har stor erfaring med distribution af luksusbiler, smykker, ure, eksklusive vine og andre luksusvarer i Kina.
- Rådgivning om udviklingen af brand og detailnetværk på det kinesiske marked.
- Etablering af et Bang & Olufsen China Advisory Board.

UDVALGTE BRANDS DISTRIBUERET AF SPARKLE ROLL



BENTLEY



RICHARD MILLE

BESLUTNING OM EVENTUELT UDBYTTE

3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport.

3.1 Bestyrelsen foreslår at der ikke udbetales udbytte.

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2011/12, 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 AFLØNNING AF BESTYRELSEN

I INDEVÆRENDE REGNSKABSÅR

4.1 At det foreslåede vederlag til bestyrelsen for det nuværende regnskabsår godkendes. Det foreslåede vederlag, som er uændret siden seneste regnskabsår, er som følger:

(I) Det årlige basisvederlag til medlemmer af bestyrelsen fastsættes uændret til kr. 275.000 pr. medlem for bestyrelsesmedlemmer valgt af henholdsvis generalforsamlingen og medarbejderne, dog således at formanden og næstformanden modtager henholdsvis 3 gange basisvederlag og 2 gange basisvederlag.

(II) Vederlag til medlemmer af bestyrelsen, der er udpeget som medlemmer af selskabets revisionsudvalg, udgør kr. 50.000 pr. medlem, dog således at formanden for revisionsudvalget modtager 2 gange dette vederlag.

(III) Vederlag til medlemmer af bestyrelsen, der er udpeget som medlemmer af selskabets vederlagsudvalg eller nomineringsudvalg, udgør kr. 50.000 pr. medlem.

(IV) Bestyrelsens formand og næstformand modtager ikke særskilt vederlag for udvalgsarbejde.

BEMYNDIGELSE TIL BESTYRELSEN

- 4.2 At bestyrelsen meddeles bemyndigelse i tiden indtil den 30. september 2013 til at lade selskabet erhverve egne aktier indtil 10% af selskabets aktiekapital.
- 4.3 At bestyrelsen i tiden indtil 31. maj 2013 er bemyndiget til ad én eller flere gange at træffe beslutning om at udvide selskabets aktiekapital med indtil nominelt kr. 36.244.014 ved udstedelse af nye aktier til markedskurs mod kontant indbetaling eller på anden måde.
- 4.4 At bestyrelsen i tiden indtil 31. maj 2017 er bemyndiget til ad én eller flere gange at træffe beslutning om at udvide selskabets aktiekapital med indtil nominelt kr. 39.270.435 ved udstedelse af nye aktier til markedskurs eller favørkurs mod kontant indbetaling eller på anden måde (med fortegningsret).
- 4.5 At bestyrelsen i tiden indtil 31. maj 2017 er bemyndiget til ad én eller flere gange at træffe beslutning om at udvide selskabets aktiekapital med indtil nominelt kr. 39.270.435 ved udstedelse af nye aktier til markedskurs mod kontant indbetaling eller på anden måde (uden fortegningsret).
- 4.6 At bestyrelsen ikke kan træffe beslutning om at udvide selskabets aktiekapital med mere end maksimalt nominelt kr. 75.514.449.
- 4.7 At bestemmelsen i vedtægternes § 4, stk. 7, udgår.

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2011/12, 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

Kompetencer:

- Finansiell/regnskabsmæssig kompetence
- Erfaring med anbefalingerne for god selskabsledelse
- Generel management erfaring
- Bestyrelseserfaring fra børsnoterede selskaber
- International erfaring
- Erfaring med strategisk udvikling og værdiskabelse
- Erfaring med risk management og interne kontroller

Kandidaten betragtes som uafhængig.



Alberto Torres

Valgt første gang
2011.

Ph.D. i Computer
Science og Master
of Science

Kompetencer:

- Erfaring med globalt salg og distribution af luksus- og elektronikprodukter
- Generel management erfaring
- International erfaring
- Erfaring med software- og produktudvikling
- Erfaring med strategisk udvikling og værdiskabelse

Kandidaten betragtes som uafhængig.



Rolf Eriksen

Valgt første gang
2008.

Dekorator

Kompetencer:

- Erfaring med globalt salg og distribution af luksus- og elektronikprodukter
- Generel management erfaring
- Bestyrelseserfaring fra børsnoterede selskaber
- International erfaring
- Erfaring med produktion og sourcing
- Erfaring med strategisk udvikling og værdiskabelse

Kandidaten betragtes som uafhængig.

FORSLAG TIL GENVALG



Jesper Jarlbæk

Valgt første gang
2011.

HD,
statsautoriseret
revisor

Kompetencer:

- Finansiell/regnskabsmæssig kompetence
- Erfaring med IT udviklingsprojekter
- Erfaring med anbefalingerne for god selskabsledelse
- Generel management erfaring
- Bestyrelseserfaring fra børsnoterede selskaber
- International erfaring
- Erfaring med risk management og interne kontroller

Kandidaten betragtes som uafhængig.



Jim Hagemann Snabe

Valgt første gang
2011.

Cand.merc

Kompetencer:

- Erfaring med IT udviklingsprojekter
- Erfaring med anbefalingerne for god selskabsledelse
- Generel management erfaring
- Bestyrelseserfaring fra børsnoterede selskaber
- International erfaring
- Erfaring med software- og produktudvikling
- Erfaring med strategisk udvikling og værdiskabelse

Kandidaten betragtes som uafhængig.

FORSLAG TIL NYVALG



André Loeseckrug-Pietri

Bestyrelsesformand og managing partner for A CAPITAL

- 15 års erfaring inden for private equity, automobil- og luftfartsindustrien
- Tidligere bestyrelsesmedlem i ET Solar Group
- Udpeget af den franske regering som Counselor of Trade
- Formand for "the Private Equity and Strategic M&A Working Group of the European Chamber in China"
- Næstformand for "the Beijing International Financiers Club"
- Medlem af "the World Economic Forum Global Agenda Council on Europe"

Indstillet på baggrund af især følgende kompetencer:

- International erfaring
- Erfaring med strategisk udvikling og værdiskabelse
- Bestyrelseserfaring fra børsnoterede selskaber
- Erfaring med globalt salg og distribution af luksus- og elektronikprodukter
- Generel management erfaring

Kandidaten er uafhængig, jf. corporate governance anbefalingerne.

MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDLEMMER



Knud Olesen

Valgt første gang i
2003



Jesper Olesen

Valgt første gang i
2007



Per Frederiksen

Valgt første gang i
2011

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2011/12, 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.

VALG AF REVISORER

Bestyrelsen foreslår Ernst & Young som selskabets nye revisor.

Selskabet har i løbet af 2012 gennemført en grundig udbudsrunde for revisionsopgaven. Udvælgelseskriterierne for revisorudbudsprocessen har bl.a. inkluderet:

- Revisorens erfaring og ekspertise med børsnoterede selskaber
- Revisorens kvalitet i udbudsmateriale
- Revisorens fremadrettede serviceniveau
- Tilbuddets pris sammenholdt med dets inkluderede ydelser

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2011/12, 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.**

GENERALFORSAMLING 2012

Bang & Olufsen a/s

21. september 2012

