

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

(I tilfælde af afvigelserne mellem det talte og skrevne ord, er det talte ord der gælder)

Da vi tog hul på finansåret 2024/25, præsenterede vi en plan om at accelerere vores strategi med et mål om at sikre langsigtet profitabel vækst og at styrke vores position i det globale marked for lydoplevelser i luksusklassen. Vi sagde dengang, at 2024/25 ville være et overgangsår med fokus på investeringer i fremtidig vækst samt et ufravigeligt fokus på at optimere virksomheden og opbygge et robust finansielt fundament.

Det er derfor meget tilfredsstillende, at vi har fortsat med at øge vores bruttomargin til et rekordhøjt niveau på 55%, og at vi endte året inden for vores oprindelige finansielle forventninger trods geopolitiske og makroøkonomiske udfordringer undervejs.

Vi har forbedret den underliggende kvalitet af omsætningen gennem optimering af vores butiksværk. Vi har øget andelen af butikker og webshops, der udelukkende sælger Bang & Olufsen-produkter - altså monobrand kanaler - og forbedret performance af disse. Samtidig har vi, som planlagt, reduceret tilstedeværelsen i multibrand-kanaler.

Vi fortsatte arbejdet med at styrke det globale kendskab til brandet og vores position som et kulturelt relevant brand inden for luksus lydoplevelser, samtidig med at vi lancerede ikoniske produkter og opgraderede eksisterende løsninger for at fremtidssikre porteføljen.

I november 2024 gennemførte vi en vellykket kapitalrejsning med et nettoprovenu på 217 mio. kr., hvilket var et afgørende skridt for realiseringen og accelerationen af vores vækstplaner. Vi er taknemmelige for den opbakning, vi oplevede fra både eksisterende og nye investorer. Derudover øgede vi vores kreditfacilitet i maj 2025 med 100 mio. kr. til 300 mio. kr., og ved årets udgang var vores samlede kapitalberedskab ca. 600 mio. kr.

Alt i alt har vi gjort positive fremskridt, og vi står på et stærkere fundament for at accelerere vores strategieksekvering yderligere og at arbejde videre med vores vækstplaner, om end vi fortsat skal navigere i betydelige, ofte kaotiske, makroøkonomiske og geopolitiske usikkerheder.

Jeg vil nu gennemgå de finansielle resultater lidt mere detaljeret.

Som mange andre globale virksomheder har vi i det forgangne regnskabsår oplevet betydelige eksterne udfordringer. Især har nye handelsbarrierer og toldsatser haft indflydelse på vores forretningsstrategi.

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

USA udgør i dag en mindre del af omsætningen men er også fremadrettet et vigtigt marked for os. Vi har siden ændringer i toldsatser blev annonceret reageret hurtigt og målrettet for at beskytte vores marginer og sikre en sund forretning. Vi har gennemført en række kommercielle og operationelle tilpasninger, herunder justeringer i prisstruktur og distribution, for at afbøde effekten af de eksterne forhold. Samtidig vurderer vi løbende yderligere tiltag i vores forsyningskæde og logistik.

På trods af disse udfordringer har påvirkningen af vores bruttomargin været begrænset, men vi forventer dog, at effekten af de nye toldsatser vil have større effekt for det kommende finansår. Vi formåede at levere en rekordhøj bruttomargin på 55%, og vi har afsluttet året inden for vores oprindelige finansielle forventninger. Det vidner om en stærk forretningsmodel og en organisation, der formår at navigere i et komplekst og omskifteligt landskab.

Det finansielle år 2024/25 var som sagt et overgangsår. Da vi påbegyndte året, havde vi en forventning om, at de makroøkonomiske forhold på vores hovedmarkeder ikke blev forværret. Man må sige, at den sidste tid har tydeliggjort, at vi opererer i en tid med øget usikkerhed. Selskaber som Bang & Olufsen er i høj grad er påvirket af ændringer i markedsforhold, for eksempel den fluktuerende udvikling i toldafgifter.

For året opnåede vi en omsætning på 2,6 mia. kr., hvilket var et fald i væksten på 1% og indenfor det forventede spænd i vores guidance. En del af denne omsætningsudvikling var et bevidst resultat af, at vi har fravalgt og lukket kanaler og butikker, som ikke understøtter vores luksuspositionering. Det er en investering, der allerede har løftet vores bruttoavance til det højeste niveau i selskabets historie. En andel del af omsætningsudviklingen er relateret til vores licensindtægter. Den vil jeg komme tilbage til senere.

Stigningen i bruttomarginen til 55% bidrog til, at EBIT-marginen før særlige poster på 1% endte i den øvre ende af spændet på trods af det planlagte øgede omkostningsniveau i forbindelse med accelereringen af strategien.

De frie pengestrømme endte på 16 mio. kr. og lå ligeledes i toppen af forventningerne. Det positive niveau skyldtes primært timing af betalinger og fokus på inddrivelse af udeståender ved årets udgang.

Vi er tilfredse med de forbedringer vi har gennemført de senere år, og står på et stærkt fundament til at realisere vores vækstplaner. Ligeledes er vi er tilfredse med at levere resultater på linje med de oprindelige forventninger til året på trods af de øgede usikkerheder.

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

Omsætningen på 2,6 mia. kr. var som sagt 1% lavere end sidste år målt i lokal valuta. Vi afsluttede året med en kvartalsvækst på 4%, hvilket er en stigning fra de tidligere kvartaler.

Vores produktsalg udviklede sig stabilt, og omsætningen relateret til det samlede produktsalg var uændret i forhold til året før, hvorimod Brand Partnering og andre aktiviteter faldt med 12% i lokale valutaer. Dette skyldtes primært den forventede nedgang i licensindtægter fra HP, da aftalen udløb i juni 2024. Licensindtægter fra "automotive" steg i perioden og vi havde succes med at indgå en licensaftale med TCL i juli 2024.

Ser vi på tværs af regionerne, var omsætningen i EMEA på niveau med sidste år målt i lokale valutaer, og omsætningen i vores brandede kanaler steg i perioden. Som bekendt er en del af omsætningsomlægningen et fokus væk fra multibrand kanaler, over mod brandede kanaler, hvor vi har større kontrol over sortiment, positionering og kundeoplevelser.

Omsætningen i Americas steg med 11% i lokale valuter, ligeledes båret af stigende omsætning i vores brandede kanaler. Samlet set har Americas været B&O's hurtigst voksende region de seneste 5 år. Vi er fortsat overbevist om, at der i Nord, Mellem og Sydamerika er et stort vækstpotentiale.

I APAC faldt omsætningen med 4%, hvilket især var grundet udfordringer i det kinesiske marked.

Siden 2019/20 er kvaliteten af vores underliggende omsætning styrket, drevet af en mere fokuseret kanalstrategi, hvor en større andel af salget nu kommer fra vores brandede kanaler, herunder egne butikker, monobrand-partnere og e-commerce, hvilket understøtter både marginer og brandoplevelse.

En indikator på den reelle kundeefterspørgsel i vores markeder er vores sell-out data, der viser, hvor meget der bliver solgt fra forhandlere til vores kunder. Mens vores produktomsætning som nævnt var uændret i forhold til sidste år, steg sell-out til slutkunderne med 4%.

I EMEA og Americas steg sell-out med henholdsvis 5% og 13%. Dette var især drevet af sell-out vækst i de brandede butikker i perioden og viser positive tendenser på trods af de geopolitiske usikkerheder, vi oplever i markederne.

I Asien oplevede vi et fald på 1%. Vores brandede kanaler rapporterede vækst på tværs af kanaler, mens sell-out i vores eTail-kanal faldt, hvilket primært var relateret til Kina.

Ser vi nærmere på vores produktkategorier, steg salget til slutkunderne i vores Staged-kategori med 12%, mens kategorien Flexible Living faldt med 10%. I vores On-the-go-kategori steg salget til

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

slutkunderne med 3%. Udviklingen afspejler fremgang i de brandede kanaler, hvor salget i Staged-kategorien er stærk, og vores lanceringer af nye On-the-go produkter.

Et vigtigt element i vores strategi er udrulning af vores Win City-koncept til flere byer. I de fire byer, hvor konceptet er udrullet, kan vi rapportere en sell-out vækst på 30% i 2024/25. Det er en vigtig ledende indikator: Når vi investerer målrettet i et Win City område – i omnichannel eksivering i byen – ser vi ikke blot højere salg. Vi skaber også erfaringer, vi kan dele med resten af vores retail-netværk.

De fire Win City byer er New York, London, Paris og Hong Kong. I det kommende år vil vi også rulle konceptet ud til Tokyo og Los Angeles, byer med en befolkning på henholdsvis 38 millioner og 18 millioner indbyggere.

Overordnet steg antallet af kunder, der ejer to eller flere Bang & Olufsen produkter med 14% i løbet af året. Det er en meget vigtig indikator af, hvor godt fast i vores kunder vi har, og hvor glade de er for den oplevelse, vores produkter giver dem.

Vi leverede som sagt en rekordhøj bruttomargin på 55%. Det er en forbedring på 1,7 procentpoint i forhold til året før og 13,9 procentpoint sammenlignet med 2019/20. Dette skyldes i høj grad vores arbejde med at optimere vores salgskanaler og fordelingen mellem brandede og multi-brandede kanaler. Dertil kommer en forbedring af den generelle profitabilitet af produktporteføljen, en stærkere prispolitik og færre rabatter.

Samlet set har det bidraget til, at vi leverede en bruttomargin på et højere niveau end tidligere og med stigende tendens. Siden 4. kvartal 2022/23 – det vil sige 9 kvartaler i træk - har alle kvartalers bruttomargin ligget over 50%.

Det er værd at bemærke, at bruttomarginer i den størrelsesorden selskabet nu leverer, var en fundamental del af den strategi vi lancerede i januar 2023.

Disse bruttomarginer gør det muligt for os at accelerere vores strategieksekvering, og øge investeringerne i vores brand, produktplatforme, produktportefølje, retailnetværk og markedsføring. Bruttomarginerne hjælper os også med at bygge robusthed i tilfælde af fremtidig makroøkonomisk modvind.

Toldsatser fik kun en marginal betydning for regnskabsåret, mens vi i det nye år forventer en større effekt.

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

EBIT-marginen før særlige poster var 1%. Selvom det var under sidste års niveau, var det som nævnt i tråd med forventningerne. Dette skyldtes primært et øget omkostningsniveau i forbindelse med accelerationen af vores strategi, som delvist blev modsvaret af den højere bruttomargin.

De samlede kapacitetsomkostninger udgjorde 1,4 mia. og steg 2% i forhold til sidste år. Stigningen afspejler fokuserede investeringer og omkostninger i tråd med vores strategiplaner.

Vi har i løbet af året samlet vores regionale salgs- og servicefunktioner i én global afdeling og dermed skabt en endnu mere kundefokuseret organisation. Vi fortsætter samtidig med at opskalere nøglekompetencer for at understøtte vores strategieksekvering, især inden for luksus retailhandel og softwareekspertise.

Udviklingsomkostningerne udgjorde 340 mio. kr. Det er en stigning på 19% og relateret til softwareudvikling, Atelier-programmet og andre produktsamarbejder. De øgede udviklingsomkostninger blev delvist opvejet af højere kapitaliseringer.

Distributions- og marketingsomkostninger var 895 mio. kr., hvilket var et fald på 5%. Faldet var primært relateret til lavere marketingsomkostninger. En del af vores strategi er fremadrettet at øge effekten af vores marketingskroner og vi har i år udviklet en kommercielt funderet treårig marketingstrategi, som vi forventer vil drive profitabel vækst. Dermed vil vi se et højere omkostningsniveau til marketing i de kommende år sammenlignet med 2024/25.

Administrationsomkostningerne steg 13% til 152 mio. kr. og stigningen var primært drevet af højere hensættelser til medarbejderbonusser samt omkostninger til strategieksekveringen.

De frie pengestrømme var som tidligere nævnt positive med 16 mio. kr.

Nettoarbejdskapitalen udgjorde 216 mio. kr. ved udgangen af finansåret, hvilket var 47 mio. kr. lavere end sidste år. Udviklingen skyldtes primært timing af betalinger, mens lagerbeholdningen fortsatte på et tilfredsstillende niveau på baggrund af effektiv lagerstyring.

Investeringer udgjorde 240 millioner kroner, hvilket var 25 mio. højere end sidste år. Investeringerne var primært relateret til kapitalisering af udviklingsprojekter og software.

Vores kapitalberedskab var på 600 mio. kr. ved udgangen af året og en markant forbedring i forhold til 344 mio. kr. ved udgangen af sidste år. Dette skyldtes især kapitalforhøjelsen på 217 mio. kr. samt refinansieringen af vores kredit facilitet som blev øget med 100 mio. kr. til 300 mio. kr.

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

Så blot for at opsummere, kom vi rigtig fint gennem omstillingsåret 2024/25, med det næsthøjeste bruttoresultat i årtier og en rekordhøj bruttomargin, fortsat optimering og forbedring af vores salgskanaler samt et styrket kapitalberedskab til at forsætte eksekveringen af vores strategi. Og det i et år, der var præget af øget usikkerhed og uforudsigelighed – hvilket desværre fortsat er gældende.

Jeg vil nu give ordet til vores administrerende direktør, Kristian Teär, der vil gå mere i detaljer med vores strategi.

Tak Juha.

Jeg vil – i vanlig stil – forsøge mig på mit bedste danske. Jeg håber, I alle kan forstå mig.

Siden lanceringen af vores Luxury Timeless Technology-strategi i januar 2023, har vi gjort gode fremskridt med vores initiativer, samtidig med at vi har forbedret vores økonomiske robusthed. Vi har en klar strategi, og med de seneste resultater mener vi også, at vi har skabt et stærkt fundament at bygge på.

Vores strategi bygger på fire områder, der hver især skal bidrage til væksten, og jeg vil nu gennemgå de fire områder.

Vores Luxury Timeless Technology-strategi hviler på fire byggesten, der skal bidrage til at accelerere profitabel vækst globalt. De fire områder er brand positionering, udvikling af vores salgskanaler, styrket produktportefølje og vækst af partnerskaber.

Brandpositionering handler om at styrke vores brand og det globale kendskab til B&O. Vi har en global tilgang til marketing, men med lokalt tilpassede kampagner baseret på data og analyser og med fokus på historiefortælling og oplevelser, der gør B&O relevant.

Vi ønsker at opbygge dybere relationer til vores kunder og skabe langsigtet loyalitet. Vi vil styrke vores tilknytning til såvel det omkringliggende samfund, som til det internationale publikum og sikre, at Bang & Olufsen er synonymt med tidløs luksus.

Fortsat optimering og udvikling af vores salgskanaler skal sikre en yderligere styrkelse af vores brandede retailnetværk. Målet er at sikre, at vi har en stærk tilstedeværelse i globale nøglebyer, og at vi til en hver tid tilbyder en exceptionel kundeoplevelse og luksusfølelse.

Det giver næsten sig selv, at vores produkter er omdrejningspunktet for alt, hvad vi gør. I en evig søgen efter at flytte grænserne for, hvad teknologi kan opnå indenfor lyd, design og lang produkt-

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

levetid, skaber vi ikonisk design og håndværk med uovertruffen akustisk ydeevne på tværs af produkter, der ubesværet kan forbindes.

Endelig ser vi et betydeligt vækstpotentiale i at udvide og udbygge partnerskaber inden for især lydoplevelser til tv- og biler gennem de velkendte Audio by Bang & Olufsen-løsninger.

Partnerskaber kan også være unikke design, lyd og luksusinstallationer til hoteller og restauranter.

De fire områder suppleres af et gennemgribende fokus på at hele tiden forbedre vores systemer, processer og på at skabe en kundefokuseret organisation. Kombineret med et stærkt fokus på vores medarbejdere og ved at sikre de rigtige kompetencer er vi overbeviste om, at kunne understøtte vores vækstrejse.

Jai vil nu kort gennemgå udvalgte aktiviteter og højdepunkter inden for de fire områder i det forgangne regnskabsår.

I 2024/25 har vi arbejdet målrettet med at styrke vores globale marketingstrategi og skabe et solidt fundament for langsigtet vækst. I de kommende år forventer vi højere marketingudgifter sammenlignet med 2024/25, i takt med at strategien rulles ud.

I årets løb har vi styrket vores globale marketingstrategi med fokus på brand kendskab og kulturel relevans. Gennem lifestyle-orienterede kampagner har vi skabt en stærkere forbindelse til vores kunder og udvidet kendskabet til vores brand. Her er særligt tre initiativer værd at nævne.

Som en del af vores fortsatte partnerskab med Ferrari lancerede vi vores anden Special Edition Ferrari Collection i oktober: en skræddersyet kollektion med tre nye produktsamarbejder, der skaber en stærk forbindelse mellem Bang & Olufsen og motorsportsikonet - og ikke mindst vores kunder.

Vores partnerskab med luksusyachtproducenten Riva, som er centreret omkring vores fælles ekspertise inden for håndværk og performance, resulterede i to eksklusive produktsamarbejder - Beosound A5 og Beosound 2.

Endelig er vi meget stolte af at have den fremtrædende F1-kører Charles Leclerc som repræsentant for vores brand som global ambassadør samt et samarbejde om en limited edition-version af vores flagskibs hovedtelefoner, Beoplay H100.

Vi samarbejder desuden med lokalt forankrede modebrands, som det innovative sydkoreanske brand, ADER ERROR og det ikoniske franske Saint Laurent, og afholder en række lokale events,

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

som skaber adgang til nye målgrupper, styrker eksisterende relationer og øger synligheden af vores brand på tværs af markederne.

Inden for optimering og udvikling af vores salgskanaler har vi koncentreret os om at øje tilstedeværelsen i udvalgte områder og sikre, at vores globale retailkanaler er mere skræddersyede til luksuskundeoplevelser. Vi har med andre ord - og som planlagt - lukket eller flyttet eksisterende butikker og åbnet nye.

Som Juha netop har fortalt, har vi blandt andet styrket tilstedeværelsen i flere af vores "Win Cities" med gode resultater. Vi har i det seneste måneder rullet konceptet ud i to nye byer, Los Angeles og Tokyo, og vi planlægger at tilføje flere byer i den kommende tid.

Win City-konceptet indebærer, at vi går målrettet efter store byer rundt omkring i verden, hvor vi bør være til stede for at kunne møde vores kunder i luksussegmentet. Vi har defineret 13 Win Cities, hvor vi vil rulle vores koncept ud. Herudover har vi flere byer i pipelinen.

Konkret har nogle af de vigtigste tiltag for 2024/25 været optimeringen af EMEA-netværket, samtidig med at vi udvider vores fodaftryk på tværs af APAC og Nord- og Sydamerika, og forbereder flere planlagte butiksåbninger i 2025/26.

Åbningen af vores nye flagship-butik i Milano i den prestigefyldte detailgade, Corso Matteotti, og i Seoul er gode eksempler på dette. Yderligere er vi glade for at kunne byde vores kunder velkomne i vores nyligt opgraderede butik i Harrods i London og pop-up butik i Zürich Lufthavn.

En del af arbejdet har også været at forbedre vores butiksoplevelser gennem opdateret visual merchandising, forbedret butiksdesign og dedikeret træning af personalet, for at sikre, at vi leverer luksusservice til vores kunder. Vores hovedprioritet er at skabe magiske momenter og oplevelser for vores kunder.

Vi fortsatte vores mere selektive tilgang til multibrand-kanaler og reducerede antallet af multibrand-butikker på tværs af regioner. Som led i vores kanalstrategi overtog vi i foråret den direkte drift af Tmall, hvilket betyder, at vi nu selv opererer de to største e-handelsplatforme i Kina. Det forventer vi vil styrke både brandkontrol og performance i markedet.

Vi er stolte at kunne fremvise gode resultater fra vores strategiske og vigtige Win City-koncept, der viste en samlet sell-out vækst på 30% for hele året, 38% alene for fjerde kvartal. Vi har - som sagt - igangsat Win City-konceptet i Los Angeles og Tokyo og vil udbrede konceptet til flere byer i fremtiden.

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

Vores stærke produktportefølje blev i 2024/25 opgraderet og udvidet med udgangspunkt i innovation, personalisering og bæredygtighed.

Beoplay H100, vores top model-hovedtelefoner med den bedste lyd kvalitet til dato, var vores første on-the-go-produkt bygget på vores egenudviklede softwareplatform, Amadeus. H100 blev modtaget med stor begejstring af vores kunder og af medierne. Blandt andet skrev Forbes: "At købe et par Beoplay H100 er lidt som at købe et Rolex. Det er et arvestykke og et æstetisk objekt. Med B&O's fokus på bæredygtighed og produktcirkularitet kan man være sikker på, at disse hovedtelefoner vil bringe mange års musikalsk glæde." Det er et godt eksempel på vores produktinnovation og softwareekspertise, og Amadeus-platformen vil være afgørende for vores fremtidige produkter i denne kategori.

Vi lancerede også Beoplay Eleven, den næste generation af de succesfulde Beoplay EX-høretelefoner, og Beosound A1 3rd Gen, en ny-for-tolkning af vores pris-vindende bluetooth-højttaler. Endelig lancerede vi Beosystem 3000c, der er den tredje udgivelse i vores Recreated Classics-serie, som giver vores ikoniske produkter et nyt liv.

Som en nyskabelse introducerede vi Atelier, et tilbud designet til de kunder, der ønsker mere personlige og unikke produkter. Med Atelier giver vi vores kunder mulighed for at skabe skræddersyede produkter i samarbejde med vores håndværksmestre i Struer. Kunder kan vælge mellem over 500.000 mulige kombinationer af materialer og finish, og vi kan også skabe helt unikke kreationer. Vi ønsker, at denne særlige oplevelse for vores kunder afspejler vores arv af uovertruffen lyd og personligt udtryk.

Vi fortsatte yderligere vores bæredygtighedsindsats, som er afgørende for vores stræben efter luksuriøs tidløs teknologi, og opnåede Cradle to Cradle-certificering for seks produkter i år, herunder Beoplay H100 og Beosound Theatre, som var den første soundbar i verden, der opnåede den certificering. Det betyder, at vi i dag har i alt otte Cradle-to-cradle certificerede produkter. Det er vi meget stolte af, og vi vil fortsat fokusere på dette som en integreret del af vores tilgang til produkt design.

Som den sidste af vores fire vækstområder fokuserer vi på strategiske partnerskaber og licenser, og i 2024/25 sikrede vi nye vigtige partnerskaber.

I juli 2024 indgik vi et seksårigt teknologilicenspartnerskab med TCL, hvor vi løfter lydoplevelserne i TCLs premium tv-portefølje gennem vores 'Audio by Bang & Olufsen'-løsning. I betragtning af TCLs position som en af de største forbrugerelektronikvirksomheder i verden, betragter vi dette som et meget betydningsfuldt langsigtet partnerskab med et stort potentiale.

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

Vi udvidede også HARMAN Automotive-partnerskabet til Hyundai-koncernen og introducerede vores 'Audio by Bang & Olufsen' til biler og ser frem til at kombinere Hyundai's teknologiske fremtidsvision med vores lyd-eksperise.

Som baggrund for de fire vækstområder, som vi netop har gennemgået, ligger en forpligtelse til at sikre, at alle vores produkter og oplevelser udvikles og leveres ansvarligt. Ikke kun for at sikre, at de, vi skaber, har tidløs levetid - men også for at reducere vores miljøpåvirkning.

I år er vores integrerede årlige rapportering for første gang i overensstemmelse med EU's Corporate Sustainability Reporting Directive og de europæiske standarder for bæredygtighedsrapportering. Oversigten over vores resultater og vej dertil er omfattende, så vi er glade for at kunne dele udvalgte højdepunkter fra vores bæredygtighedsindsats for hele året.

For det første: KLIMA-ændringer - vi fortsatte med at gøre håndgribelige fremskridt mod vores KLIMA-forpligtelser, som er forankret i vores ambition om Netto nul-udledning inden 2040. Vi foretog målbare forbedringer på tværs af drift, værdikæde og produktinnovation, hvilket førte til, at vi opnåede en reduktion i vores emissioner på tværs af scope 1,2 og 3. Som en del af dette arbejde nåede vi vores mål om 100 % vedvarende elektricitet ét år før planlagt.

For det andet - styrkede vi vores cirkularitetsdagsorden med meningsfulde resultater på tværs af design og certificering. Disse fremskridt understøtter vores ambition om at lede forbrugerelektronikindustrien mod en mere regenerativ fremtid, og det bliver en stadig mere intuitiv del af vores arbejde.

Den 17. november i år fylder Bang & Olufsen 100 år, og vi kan – med stolthed - fejre et århundrede som et ikonisk brand, som skaber luksuslyd- og designoplevelser til flere generationer. Vi glæder os til at markere denne milepæl med vores kunder, partnere, medarbejdere og, jer, aktionærer, og takker mange gange for jeres støtte.

Dette vil vi blandt andet gøre med en global kampagne, der sætter fokus på vores ekspertise inden for lyd, design og teknologi, og uden at løfte sløret for meget vil vi naturligvis også tilføje nye fantastiske produkter til porteføljen.

Vi har flere globale og lokale begivenheder planlagt og naturligvis også her i hjertet af B&O - Struer - glæder vi os især til at fejre den store dag med vores meget værdsatte medarbejdere.

Med disse ord, vil jeg give ordet tilbage til Juha.

Tak Kristian. Jeg ser meget frem til at fejre jubilæet med jer alle.

TALENOTER - GENERALFORSAMLING, 14. AUGUST 2025

Men hvordan kommer det så til at gå i indeværende regnskabsår 2025/26? De udfordrende makroøkonomiske og geopolitiske usikkerheder ser ud til at fortsætte, og vi skal fortsat navigere i usikkert farvand med nedsat sigtbarhed og forudsigelighed.

Samlet set er vi påvirket af større usikkerhed end sidste år, hvor vi offentliggjorde forventningerne til 2024/25. Især med hensyn til told og udsigterne for det amerikanske marked generelt oplever vi i øjeblikket en vis tøven og bekymring fra vores forhandlere. Vi regner med, at ændringerne i de amerikanske toldsatser kan have en effekt på op til omkring 40 mio. kr. for finansåret.

På trods af usikkerhed er vi fortsat fokuseret på eksekveringen af vores strategi. Som vi tidligere har nævnt, har vi en ambitiøs plan for butiksåbninger, opgraderinger, flytninger og lukninger i 2025/26. Vi forventer, at disse initiativer vil drive væksten i især anden halvdel af treårsperioden frem mod 2027/28, som er den periode vores finansielle ambitioner på mellemlangsigte dækker.

Som en del af vores prognoser forudsætter vi lancering af tre eller flere produkter i 2025/26. Vi forventer, at disse vil være vigtige drivkræfter for væksten, primært i andet halvår.

Forventningerne til 2025/26 er som følger:

Omsætningsvæksten forventes at ligge i intervallet 1% til 8%.

EBIT-marginen før særlige poster forventes at ligge på mellem -3% og +1%.

De frie pengestrømme forventes at ligge i intervallet -100 mio. til 0 mio.

Med proventet fra kapitalrejsningen vil vi fortsætte investeringsprogrammet for vores strategiske eksekvering. Ud over udvikling af salgskanalerne vil vi investere yderligere i vores produktportefølje, vores softwareudvikling og øge marketingudgifterne.

Det betyder, at CAPEX forventes at stige til omkring 320 – 360 mio. kr., og kapacitetsomkostningerne forventes også at stige med omkring 150 mio. kr. sammenlignet med 24/25.