

GENERALFORSAMLING 2011

Bang & Olufsen a/s



DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
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.
3. Forslag fra bestyrelsen.
4. Forslag fra aktionær.
5. Valg til bestyrelsen.
6. Valg af revisor.
7. Eventuelt.

DAGSORDEN

1. **Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.**
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.**
3. Forslag fra bestyrelsen.
4. Forslag fra aktionær.
5. Valg til bestyrelsen.
6. Valg af revisor.
7. Eventuelt.

NETTOOMSÆTNING

(mio. DKK)	2010/11	2009/10
Nettoomsætning	2.867	2.762
Bruttoresultat	1.156	1.090
Udviklingsomkostninger	-311	-343
Distributions- og marketingomkostninger	-661	-709
Administrationsomkostninger mv.	-124	-85
Andre driftsindtægter	-	13
Resultat af primær drift	60	-34
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	-	-7
Finansielle poster, netto	-20	-9
Resultat før skat	40	-50
Skat af årets resultat	-12	17
Årets resultat	28	-33



RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT

(mio. DKK)	2010/11	2009/10
Nettoomsætning	2.867	2.762
Bruttoresultat	1.156	1.090
Udviklingsomkostninger	-311	-343
Distributions- og marketingomkostninger	-661	-709
Administrationsomkostninger mv.	-124	-85
Andre driftsindtægter	-	13
Resultat af primær drift	60	-34
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	-	-7
Finansielle poster, netto	-20	-9
Resultat før skat	40	-50
Skat af årets resultat	-12	17
Årets resultat	28	-33



KAPACITETSOMKOSTNINGER

(mio. DKK)	2010/11	2009/10
Nettoomsætning	2.867	2.762
Bruttoresultat	1.156	1.090
Udviklingsomkostninger	-311	-343
Distributions- og marketingomkostninger	-661	-709
Administrationsomkostninger mv.	-124	-85
Andre driftsindtægter	-	13
Resultat af primær drift	60	-34
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	-	-7
Finansielle poster, netto	-20	-9
Resultat før skat	40	-50
Skat af årets resultat	-12	17
Årets resultat	28	-33



UDVIKLINGSOMKOSTNINGER

(mio. DKK)	2010/11	2009/10
Kapacitetsomkostninger		
Afholdte udviklingsomkostninger før aktivering	448	438
Heraf aktiveret	-251	-206
Totale af- og nedskrivninger på udviklingsprojekter	114	112
Udviklingsomkostninger indregnet i resultatopgørelsen	311	343
<hr/>		
Udviklingsaktiver		
Totale udviklingsprojekter 31/5/2011	404	346
Aktiverede udviklingsomkostninger	251	206
Modtagne refusioner	-27	-38
Af- og nedskrivninger	-114	-112
Totale udviklingsprojekter 31/5/2011	514	404
<i>Nettoudvikling i udviklingsprojekter</i>	<i>110</i>	<i>58</i>



RESULTAT FØR SKAT

(mio. DKK)	2010/11	2009/10
Nettoomsætning	2.867	2.762
Bruttoresultat	1.156	1.090
Udviklingsomkostninger	-311	-343
Distributions- og marketingomkostninger	-661	-709
Administrationsomkostninger mv.	-124	-85
Andre driftsindtægter	-	13
Resultat af primær drift	60	-34
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	-	-7
Finansielle poster, netto	-20	-9
Resultat før skat	40	-50
Skat af årets resultat	-12	17
Årets resultat	28	-33



ÅRETS RESULTAT

(mio. DKK)	2010/11	2009/10
Nettoomsætning	2.867	2.762
Bruttoresultat	1.156	1.090
Udviklingsomkostninger	-311	-343
Distributions- og marketingomkostninger	-661	-709
Administrationsomkostninger mv.	-124	-85
Andre driftsindtægter	-	13
Resultat af primær drift	60	-34
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	-	-7
Finansielle poster, netto	-20	-9
Resultat før skat	40	-50
Skat af årets resultat	-12	17
Årets resultat	28	-33



BALANCE - AKTIVER

(mio. DKK)	31/05/11	31/05/10
Aktiver		
Immaterielle aktiver	596	494
Materielle aktiver	508	527
Investeringsjendomme	43	45
Finansielle aktiver	46	47
Udsudte skatteaktiver	144	140
Langfristede aktiver i alt	1.337	1.254
Varebeholdninger	563	564
Tilgodehavender	420	491
Likvide beholdninger	189	254
Kortfristede aktiver i alt	1.172	1.308
Aktiver i alt	2.508	2.562



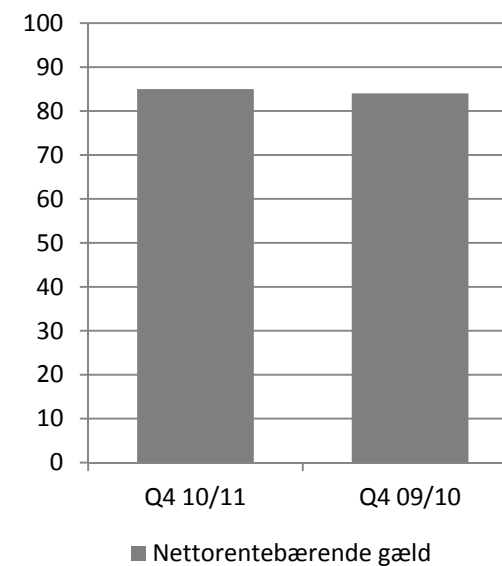
BALANCE - PASSIVER

(mio. DKK)	31/05/11	31/05/10
Passiver		
Egenkapital	1.538	1.496
Langfristede forpligtelser	319	378
Kortfristede forpligtelser i alt	651	688
Passiver i alt	2.508	2.562



NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

(mio. DKK)	2010/11	2009/10
Realkreditinstitutter	226	230
Kreditinstitutter	0	96
Likvider	-141	-242
Nettorentebærende gæld	85	84
Nettorentebærende gæld/EBITDA	0,28	0,40



FORRETNINGSOMRÅDERNES UDVIKLING

BRAND-UNDERSTØTTET FORRETNING



Audio-video



Automotive

IKKE BRAND-
UNDERSTØTTET
FORRETNING



ICEpower

PRODUKTLANCERINGER 2010/11

BRAND-UNDERSTØTTET FORRETNING

Audio-video



BeoSound 8



BeoVision 4-85 3D



Audi A6



Aston Martin One-77



BeoVision 10-32



BeoVox 2



BMW 6 serie



Mercedes-Benz
S-Klasse

IKKE BRAND- UNDERSTØTTET FORRETNING

ICEpower



150ASH7

FORVENTNINGER TIL REGNSKABSÅRET 2011/12

Forventninger til koncernresultatet for 2011/12

Bang & Olufsen forventer, at resultat før skat i 2011/12 vil ligge i niveauet 100 millioner DKK baseret på et omsætningsniveau over 3.000 millioner DKK.

Produktportefølje

Koncernens målsætning for regnskabsåret 2011/12 er at styrke grundlaget for vækst inden for den brand-understøttede forretning gennem et fortsat, højt aktivitetsniveau i produktudviklingen. Koncernen forventer således, at ca. 30 procent af omsætningen inden for audio og video forretningen vil komme fra nye produkter og større opdateringer. "Ny" defineres som salget i de første 12 måneder efter lanceringen.

ET BEGIVENHEDSRIGT ÅR ...

BANG & OLUFSEN

ÆNDRINGER I DIREKTIONEN



Tue Manton
Administrerende
direktør



Henning Bejer Beck
Direktør
Økonomi og Finans

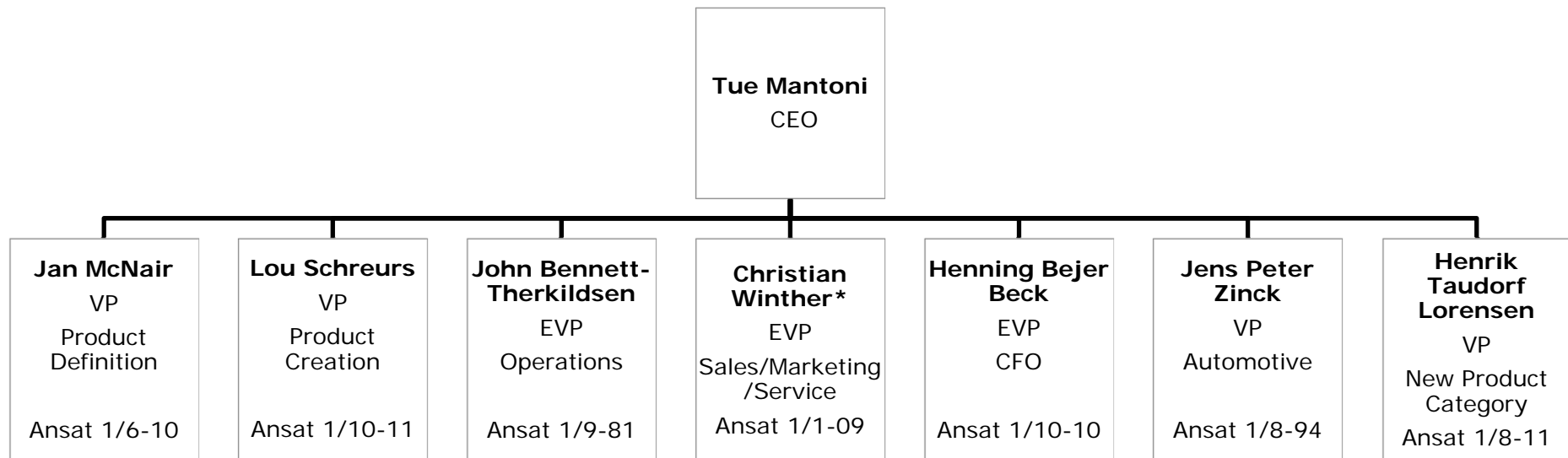


John Bennett-Therkildsen
Direktør
Produktion



Christian Winther
Direktør
Salg, Marketing og Service
Fratræder 30/11-11

CORPORATE MANAGEMENT TEAM



*Danny Feltmann Espersen er ansat som Vice President, Sales, Service & Retail Marketing, med virkning fra ultimo 2011.

SITUATIONSANALYSE

Udfordringer og trusler

1. Uholdbar teknologisituation
2. Uklar produktportefølje
3. Svag rekruttering af nye kunder
4. Svage forretningsprocesser
5. Svag salgsindsats i butikkerne
6. Manglende fokus på vækstøkonomier, specielt Kina

Styrker og muligheder

1. Brandværdi
2. Omfattende selektiv distribution
3. Reelt differentierede kompetencer

VORES FORRETNINGSLOGIK – REKRUTTERING AF KUNDER VIA DYB BRANDINVOLVERING

NY PRODUKTKATEGORI

Førsteklasses, moderne og tilgængelige A/V produkter

Produktegenskaber:

- Design og lyd
- Ingen BeoLink integration ("1+1=2")

Salgskanaler:

- Alternative, high-end kanaler og e-handel

KERNEFORRETNING: Kerne A/V

High-end integrerede A/V løsninger

Produktegenskaber:

- Design og overlegen lyd
- Enkel integration ("1+1=3")
- Førsteklasses support og service

Salgskanaler:

- Dedikerede oplevelsescentre med en højt kvalificeret salgsskab

AUTOMOTIVE

High-end audio-løsninger til high-end biler

Produktegenskaber:

- Bang & Olufsen design og lyd

Salgskanaler:

- High-end bilforhandlere

2011/12 MUST WIN BATTLES

1. Øget fokus på akustik

3. Optimere distributionen

5. R&D transition

2. Lancere ny produktkategori

4. Vokse på BRIC markeder

6. Hurtigere og enklere eksekvering

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
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.
- 3. Forslag fra bestyrelsen.**
4. Forslag fra aktionær.
5. Valg til bestyrelsen.
6. Valg af revisor.
7. Eventuelt.

3. Forslag fra bestyrelsen

3. Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen,

3.1 at der ikke udbetales udbytte.

3.2 at den af bestyrelsen foreslåede vederlagspolitik godkendes.

3.3 at der i vedtægterne tilføjes en bestemmelse om bestyrelsens bemyndigelse til at udvide selskabets aktiekapital.

3.2 Forslag til vederlagspolitik

- Baggrund
- Generelle principper
- Vederlag til bestyrelsen
- Vederlag til direktionen
- Etablering af vederlagskomité

FORSLAG TIL AFLØNNING AF BESTYRELSEN I INDEVÆRENDE REGNSKABSÅR

	2010/11	2011/12				
	Vederlag	Vederlag	Revisionsudvalg	Nomineringsudvalg	Vederlagsudvalg	Total
Formand	900.000	825.000			Medlem	825.000
Næstformand	600.000	550.000				550.000
Menigt medlem	300.000	275.000		50.000	Medlem	325.000
Menigt medlem	300.000	275.000		50.000		325.000
Menigt medlem	300.000	275.000	100.000			375.000
Menigt medlem	300.000	275.000	50.000			325.000
Medarbejdervalgt	300.000	275.000				275.000
Medarbejdervalgt	300.000	275.000				275.000
Medarbejdervalgt	300.000	275.000				275.000
Total	3.600.000	3.300.000				3.550.000

AFLØNNING AF DIREKTIONEN OG ANDRE LEDENDE MEDARBEJDERE

Tildeling og udnyttelse af aktieoptioner

- Optionerne tildeles én gang årligt, maksimalt 25 procent af bruttolønnen, og beregnes ifølge Black & Scholes modellen.
- Optioner tildelt i 2011 kan udnyttes i handelsvinduet fire uger efter offentliggørelse af årsregnskabet i 2014 (august 2014).
- Hvert år beslutter Bestyrelsen, om der skal tildeles aktieoptioner.

Udnyttelsesperiode

- Aktieoptionerne kan udnyttes straks efter tildeling.
- Udnyttelsesperioden slutter 4 uger efter offentliggørelse af årsregnskab.

Tildelings betingelser

- Tildeling af aktieoptioner er betinget af EBIT mål og kursmål.

Gevinstloft

- Den potentielle aktieoptionsgevinst kan maksimalt svare til årslønnen gange to.

3.3 Bemyndigelse til bestyrelsen

"Bestyrelsen er i tiden indtil 31. maj 2013 bemyndiget til ad en eller flere gange at udvide selskabets aktiekapital med indtil nom. 36.244.014 DKK (svarende til 10 % af den eksisterende aktiekapital) ved udstedelse af nye aktier til en kurs svarende til den til enhver tid værende markedskurs mod kontant indbetaling eller mod indbetaling af andre værdier end kontanter. Bestyrelsen kan beslutte, at kapitalforhøjelsen skal være uden fortegningsret for de eksisterende aktionærer. De nye aktier skal i enhver henseende være stillet som de hidtidige aktier."

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
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.
3. Forslag fra bestyrelsen.
4. **Forslag fra aktionær.**
5. Valg til bestyrelsen.
6. Valg af revisor.
7. Eventuelt.

4. Forslag fra aktionær

4. Forslag fra aktionær Lars Jørgen Beyer: Aktionærrabat ved køb af Bang & Olufsen produkter.

”Indehavere af minimum 5.000 styk navnenoterede aktier kan opnå samme rabatter som personalet ved køb af Bang & Olufsens produkter. Forudsætning for opnåelse af rabatten er mindst 12 måneders forudgående navnenotering.”

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
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.
3. Forslag fra bestyrelsen.
4. Forslag fra aktionær.
5. **Valg til bestyrelsen.**
6. Valg af revisor.
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.



Jesper Jarlbæk

Valgt første gang 2011
på den ekstraordinære
generalforsamling.

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.



Alberto Torres

Valgt første gang 2011 på
den ekstraordinære
generalforsamling.

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.

FORSLAG TIL GENVALG



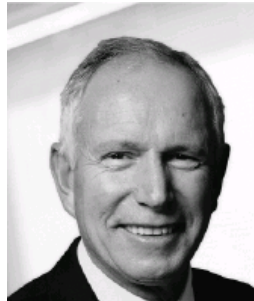
Peter Skak Olufsen

Valgt første gang 1972.

Agronom

Kompetencer:

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



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 ikke som uafhængig.

Kandidaten betragtes som uafhængig.

FORSLAG TIL NYVALG



Jim Hagemann Snabe

Uddannet cand.merc fra Handelshøjskolen i Århus.

- Co-CEO i SAP AG.
- Medlem af den tyske regerings IT udvalg.
- Bestyrelsesformand i Linkage A/S.
- Bestyrelsesmedlem i Thrane & Thrane A/S.
- Direktør i Snabe ApS.

Indstillet på baggrund af især følgende 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 er uafhængig, jf. corporate governance anbefalingerne.

MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDLEMMER



Per Frederiksen

Indtræder i bestyrelsen
den 23.09.2011



Knud Olesen

Valgt første gang i 2003



Jesper Olesen

Valgt første gang i 2007

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
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.
3. Forslag fra bestyrelsen.
4. Forslag fra aktionær.
- 5.
6. Valg til bestyrelsen.
- 7. Valg af revisor.**
8. Eventuelt.

DAGSORDEN

1. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
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.
3. Forslag fra bestyrelsen.
4. Forslag fra aktionær.
5. Valg til bestyrelsen.
6. Valg af revisor.
7. **Eventuelt.**

GENERALFORSAMLING 2011

Bang & Olufsen koncernen

