

BANG &

OLUFSEN

Generalforsamling 2026

13 August 2026



Dagsorden

- 01 Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
- 02 Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2025/26
- 03 Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
- 04 Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
- 05 Forslag fra bestyrelsen
- 06 Valg af medlemmer til bestyrelsen
- 07 Valg af revisorer
- 08 Eventuelt

Dagsorden

- 01 Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
- 02 Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2025/26
- 03 Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
- 04 Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
- 05 Forslag fra bestyrelsen
- 06 Valg af medlemmer til bestyrelsen
- 07 Valg af revisorer
- 08 Eventuelt

Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år

Juha Christensen
Bestyrelsesformand

Nikolaj Wendelboe
EVP, CFO & COO

(Interim administrerende direktør fra d. 7. januar til d. 12. august 2026)



GENERALFORSAMLING – 2026

JUHA CHRISTENSEN, BESTYRELSESFORMAND

Introduktion & finansielle resultater



2025/26 markerede vores 100 års jubilæum, og vi fejrede vores århundrede lange engagement i innovation og håndværk, samtidig med at vi fortsatte den strategiske retning som en global leder inden for luksuslyd

100 år

Jubilæum markeret globalt

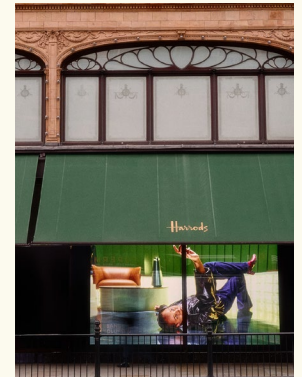
Jubilæet blev fejret med kampagner, udstillinger og produktlanceringer verden over



Milan Design Week



Bringing Beautiful Sound to life in Times Square, NYC



Harrods Brompton Road takeover



MATTER and SHAPE,
Paris Fashion Week



Atelier Bespoke Editions



Songs of the century – 100 år med Bang & Olufsen



Bang & Olufsen's 100 Year Exhibition, Shanghai

2025/26 markerede kontraster

- Brandkendskab styrket, rekordhøj bruttomargin og fremdrift i strategiske initiativer
- Tre produktlanceringer i første halvår: Beo Grace, Reloved og Beosound Premiere
- Aktivisering af Win Cities: tocifret sell-out vækst i otte kvartaler i træk
- Ledelsesskifte

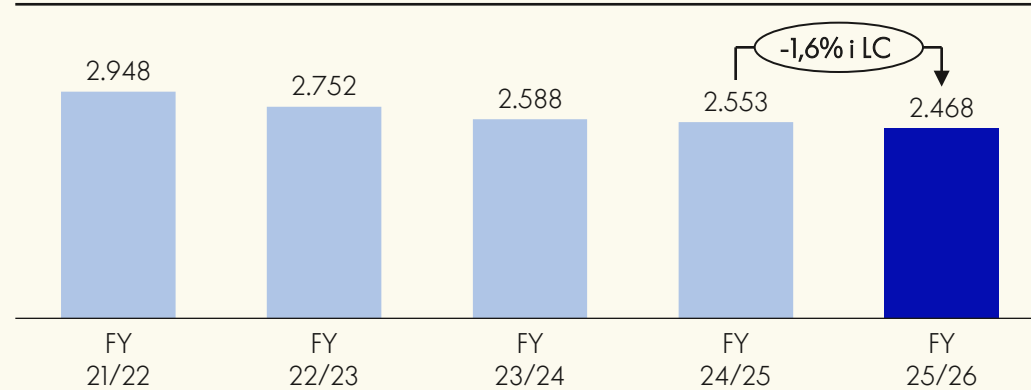


Den realiserede omsætningsvækst og frie pengestrømme var under de oprindelige forventninger, mens EBIT-marginen før særlige poster var i tråd med forventningerne

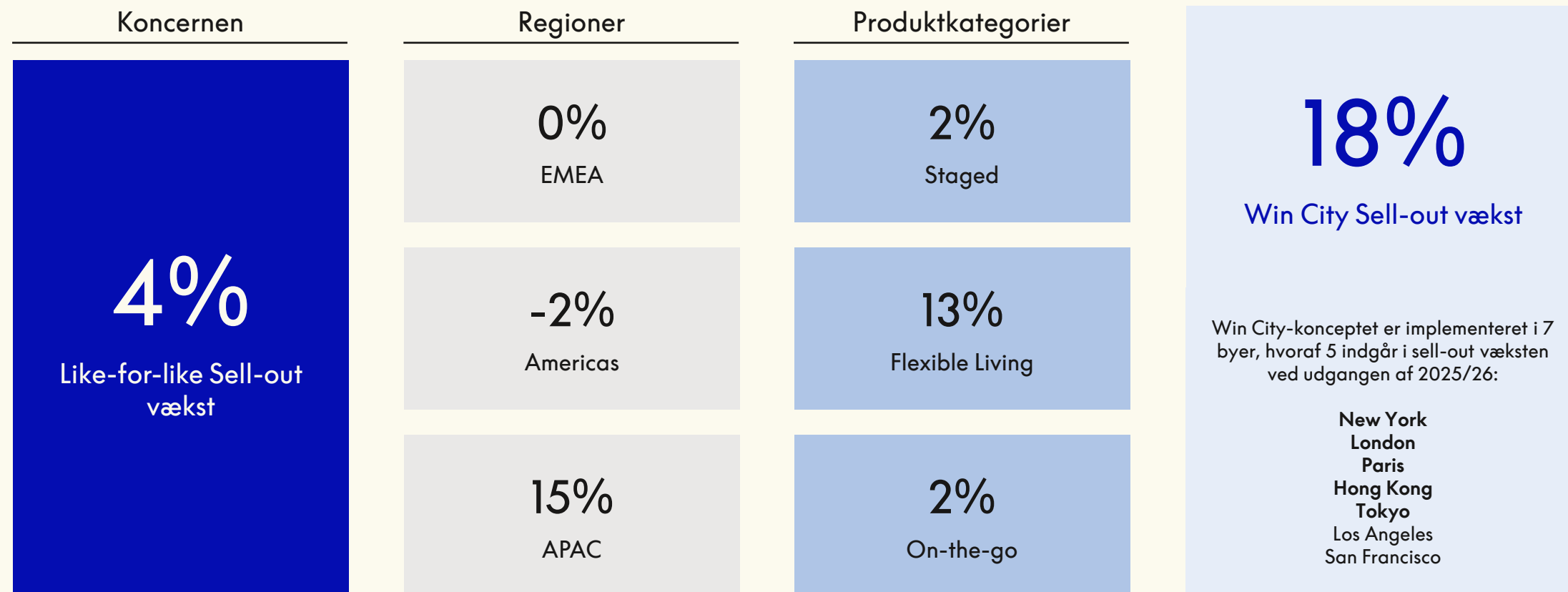
	Initialt Outlook 2025/26	Outlook 2025/26 per 7. januar 2025	Outlook 2025/26 per 23. marts 2026	Realiseret 2025/26
Omsætningsvækst i lokalvaluta	1% til 8%	1% til 5%	-3% til 0%	-1.6%
EBIT margin før særlige poster	-3% til 1%	-3% til 1%	-3% til -1%	-0.5%
Frie pengestrømme (DKK)	-100 til 0 mio.	-100 til -50 mio.	-200 til -150 mio.	-141 mio.

Omsætningen faldt med 1,6% i lokale valutaer, mens skiftet mod brandede kanaler fortsat styrkede kvaliteten af omsætningen

Årlig omsætning
DKK mio.

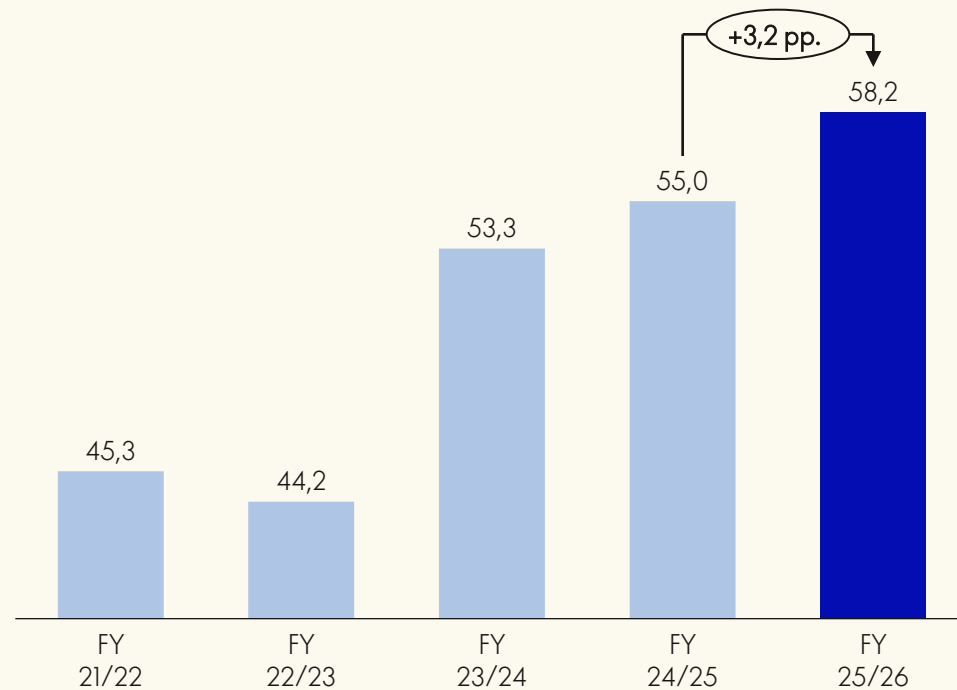


Fremgang i kundeefterspørglsen på 4% trods forskellig regional udvikling



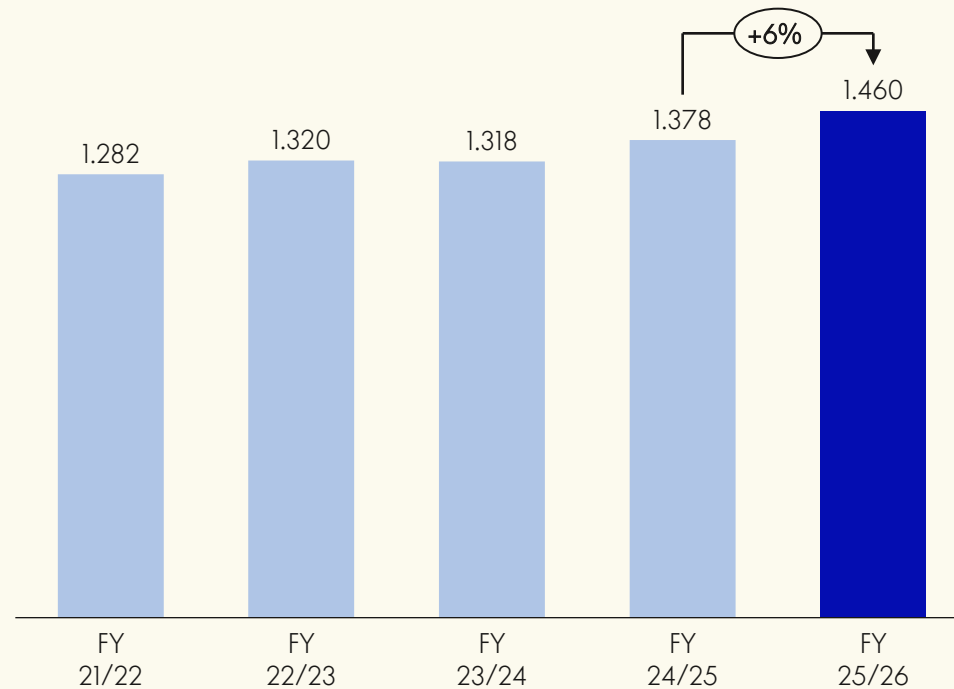
Rekordhøj bruttomargin på 58,2% med forbedringer på tværs af regioner og produktkategorier

Årlig bruttomargin
%

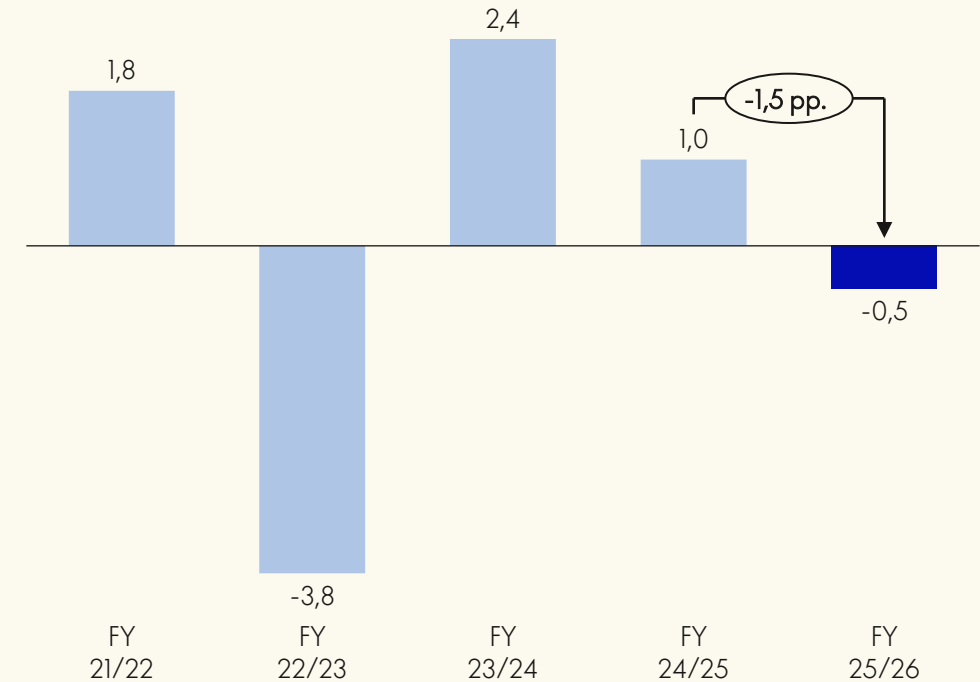


Planlagte strategiske investeringer løftede kapacitetsomkostningerne med 6% og resulterede i en EBIT-margin på -0,5%

Samlede kapacitetsomkostninger før særlige poster
DKK mio.

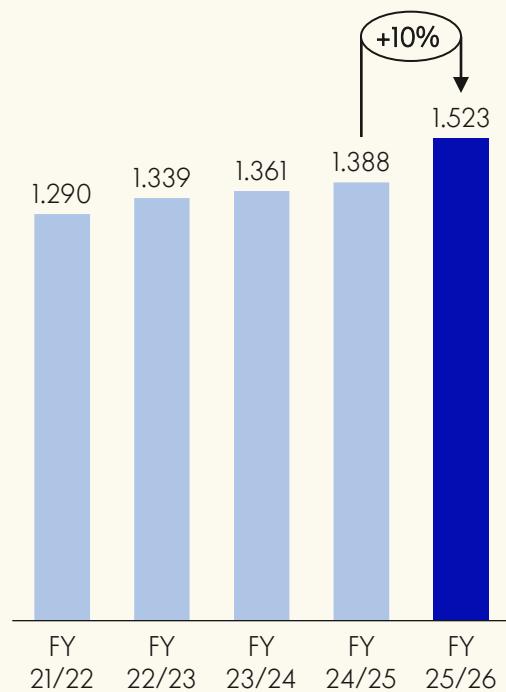


EBIT margin før særlige poster
%

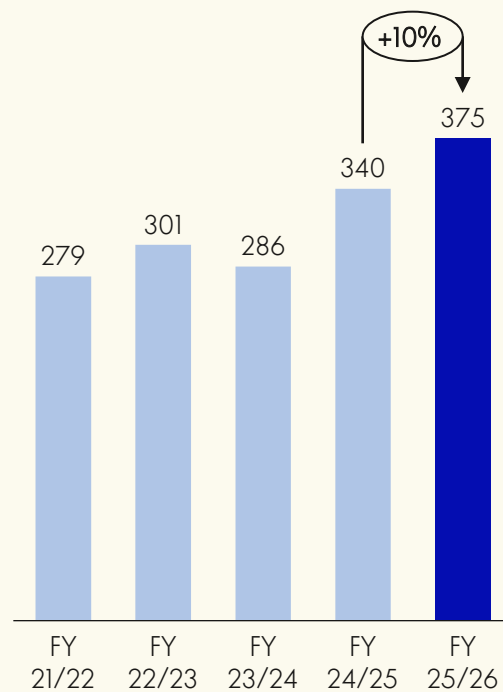


Omkostningsvæksten var koncentreret i produktudvikling og go-to-market, mens administrationsomkostningerne faldt med 9%

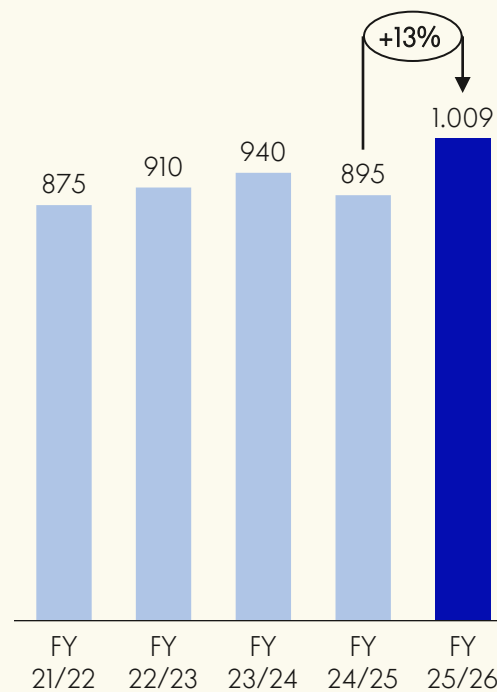
Samlede kapacitetsomkostninger
DKK mio.



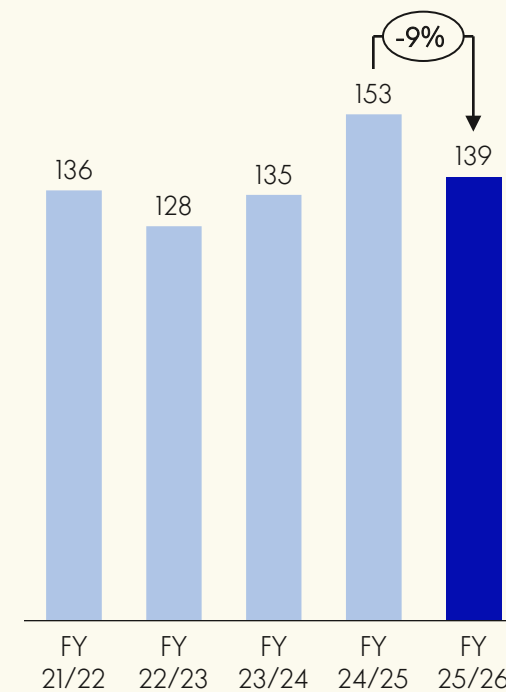
Udviklingsomkostninger
DKK mio.



Distributions- og
marketingsomkostninger
DKK mio.

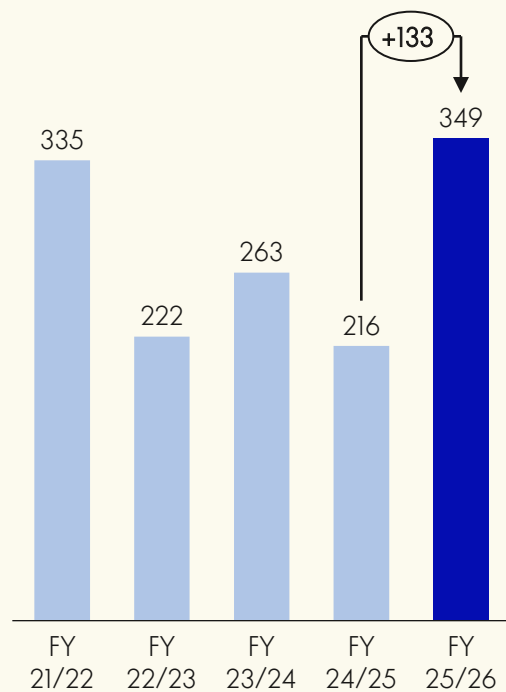


Administrationsomkostninger
DKK mio.

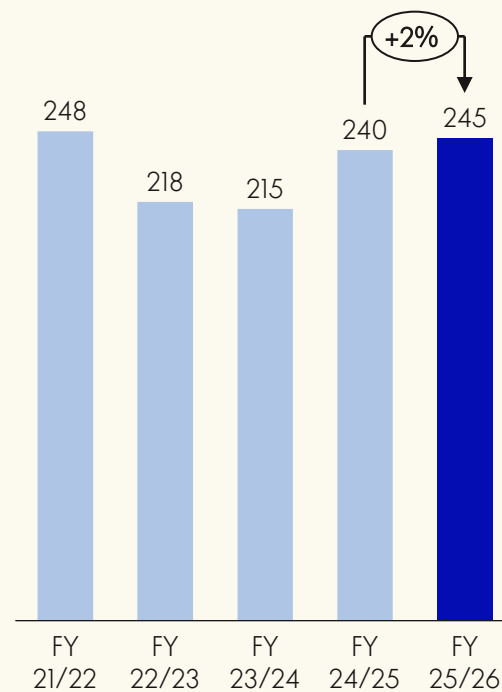


Arbejdskapital påvirket af lavere leverandørgæld, timing af refusion af toldafgifter, og lavere varelager. De frie pengestrømme afspejler et investeringsår

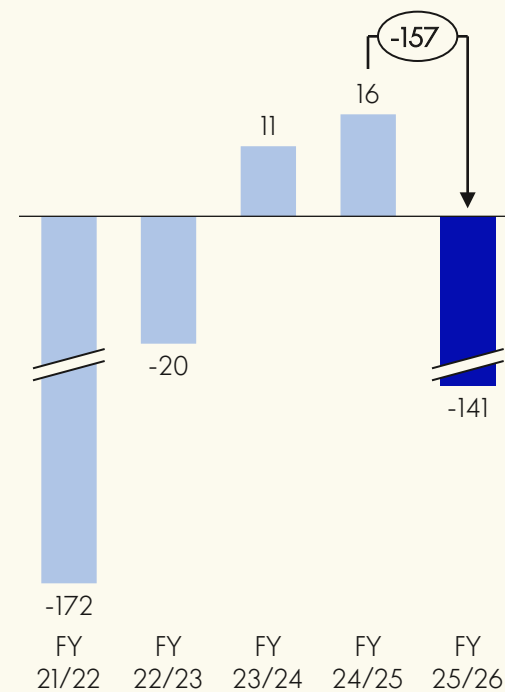
Arbejdskapital
DKK mio.



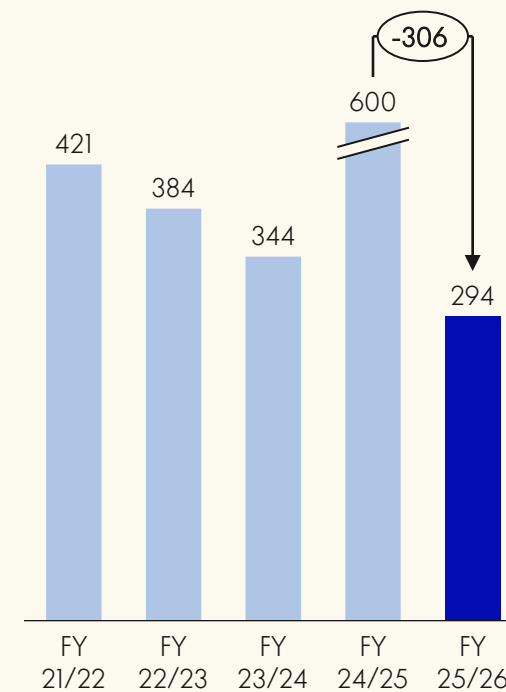
Driftsinvesteringer
DKK mio.



Frie pengestrømme
DKK mio.



Kapitalberedskab
DKK mio.





GENERALFORSAMLING – 2026

NIKOLAJ WENDELBOE,
EVP, CFO & COO

Strategieksekvering



Vores strategi omsætter vores ambition til handling gennem fire strategiske prioriteter

Vores ambition

At være verdens førende inden for luksuslyd

Sådan vinder vi

1.

Ikonisk design og produktlederskab

Langtidsholdbare produkter med samlerværdi, der forener ikonisk design med ren, autentisk lyd, fra transportable løsninger til fuldt integrerede lydsystemer til hjemmet.

2.

Et brand med kulturel relevans

Et kulturelt relevant brand forankret i *Beautiful Sound*, opbygget gennem disciplineret markedsføring og partnerskaber med et stigende fokus på musik.

3.

Et optimeret retail- og oplevelsesunivers

Konsistente luksusoplevelser på tværs af touchpoints, understøttet af en stærkere tilstedeværelse i nøglebyer og en mere balanceret global tilstedeværelse.

4.

Udbygning af vores licenspartnerskaber

Udvide vores værditilbud indenfor lyd og design gennem udvalgte partnere indenfor bilindustrien, premium-devices og hospitality.

Vores fundament

Beautiful Sound

Fundamentet for alt, vi skaber

At skabe Magiske Øjeblikke, Designet til Livet

Vores formål

Et århundredes arv

Håndværk og innovation siden 1925

Vi har skærpet den strategiske eksekvering i andet halvår for at skabe bæredygtig og langsigtet profitabel vækst



Vores retning er uændret. Vores ambition om at være verdens førende inden for luksuslyd står fast. Det, vi skærper, er vores eksekvering.

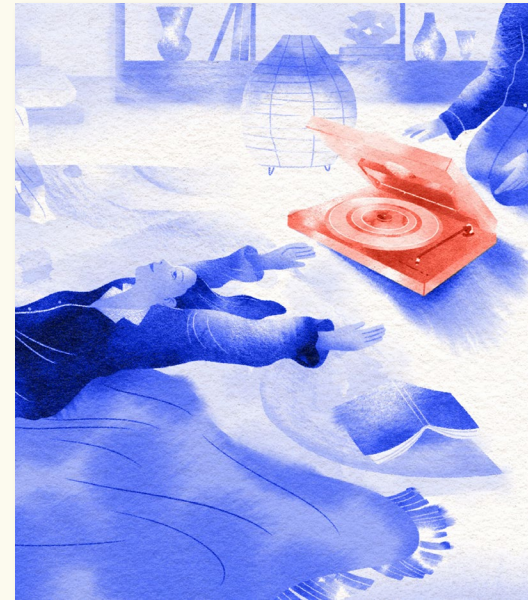
Vi udvidede vores produktportefølje til både rejsen og hjemmet



Beo Grace



Beosound Premiere



Reloved



Beosound Haven

Vi fejrede vores 100-års jubilæum og styrkede brandkendskabet på tværs af markeder

📍 London, Harrods

+60%

Harrods kundetrafik, år-over-år



📍 New York, Times Square

1m+

personer nået



📍 Shanghai, Sheng Garden

10,000+

udstillingstilmeldninger



Partnerskaber, samarbejder og limited editions udvidede vores brandkendskab på tværs af design, musik, mode og sport



Fragment Design



Beolab 18 Antolini



H100 G-DRAGON



Beolab 90 Atelier Editions

Vi koncentrerede investeringer i udviklingen af et mere effektivt retail netværk af højere kvalitet med flagskibsbutikker i prioriterede byer

Nye flagskabsbutikker i prioriterede byer

- Vores Culture Stores præsenterer brandet som en destination
- Nye flagskabsbutikker i Paris, San Francisco og West Hollywood
- Første Culture Stores i Kina (Shenzhen og Beijing) samt Singapore

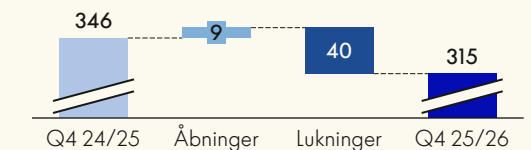
Otte kvartaler i træk med tocifret sell-out vækst

- Leveret af vores Win Cities med fokus på byerne med det største potentiale
- Udvidet til Tokyo, San Francisco og Los Angeles – nu syv aktive byer
- Forstærket af nye flagskibsåbninger i disse byer

En løftet og mere ensartet butiksoplevelse

- Optimeret butiksdesign og visual merchandising
- En mere struktureret tilgang til håndtering af kunderelationer "clienteling"
- Ny IT-plattform til retail udrulles i egne butikker fra 2026/27

Et mere effektivt netværk af højere kvalitet



- 31 nettolukninger, 12 opgraderinger og 7 flytninger



West Hollywood Flagskib, US



San Francisco Flagskib, US

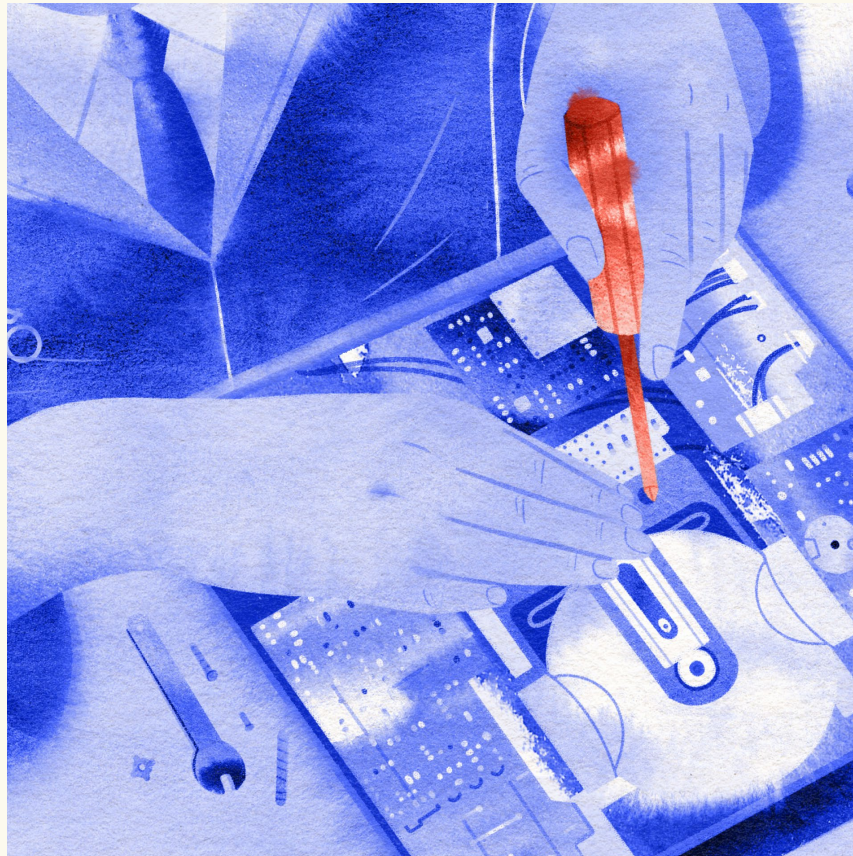


Paris Opera Flagskib, Frankrig



Hamburg HafenCity, Tyskland

Bæredygtighed er integreret i produktet med fokus på lang levetid og cirkularitet som grundlag for vores Net Zero-ambition



Vores mål

Net Zero

i hele værdikæden senest i 2039/40

SBTi-validerede mål

-90%

Scope 1 og 2-
udledninger
inden 2028/29*

-37.8%

Scope 3-udledninger
inden 2029/30*

GENERALFORSAMLING – 2026

JUHA CHRISTENSEN, BESTYRELSESFORMAND

Forventninger til 2026/27



Forventninger til 2026/27

Omsætningsvækst
Lokal valuta

1% til 5%

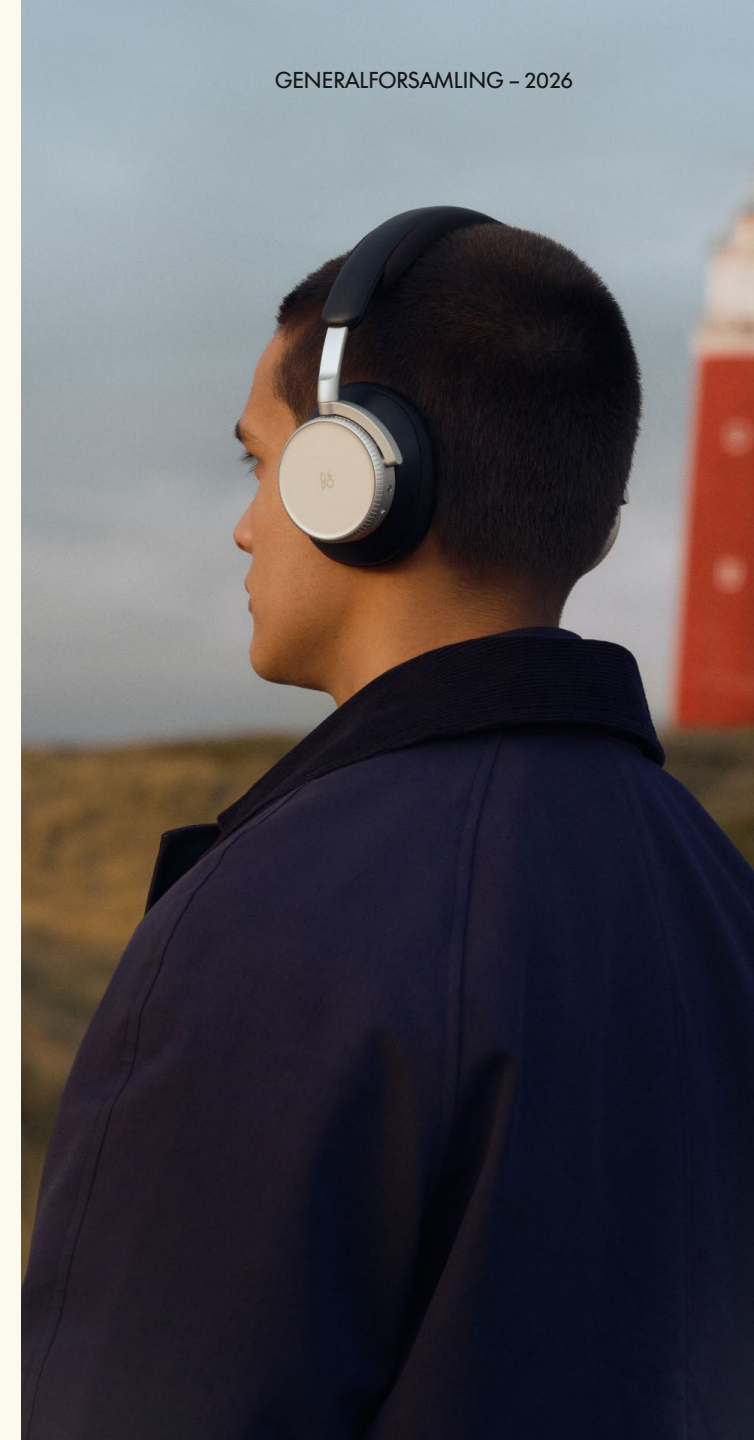
EBIT margin før særlige poster

1% til 3%

Frie pengestrømme
DKK

25 til 100 mio.

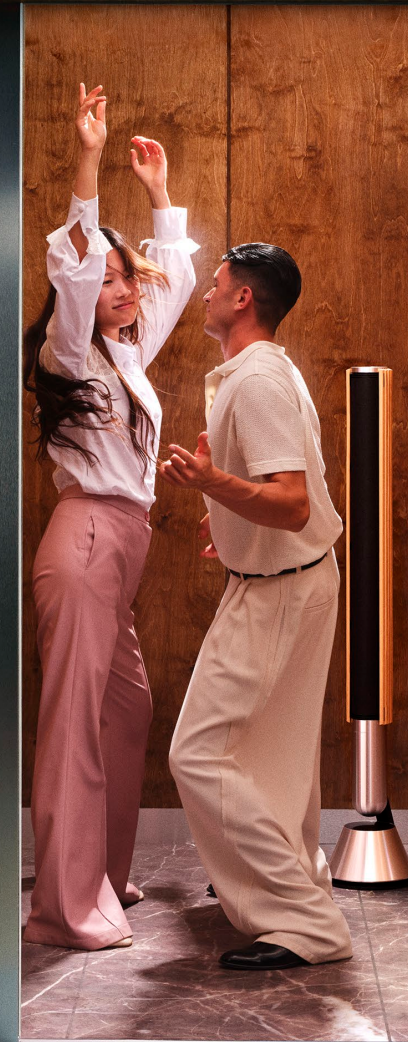
CAPEX forventes at ligge i intervallet DKK 270-310 mio. Den forventede stigning år-over-år er drevet af retailinvesteringer og produktudvikling. Kapacitetsomkostninger eksklusive særlige poster forventes at være stort set uændrede i forhold til 2025/26.





Mangfoldighed i bestyrelsen

- Af de seks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har tre international baggrund.
- Der er i dag to generalforsamlingsvalgte kvinder i bestyrelsen og selskabet lever derfor op til de lovmæssige krav om ligelig kønsfordeling i bestyrelsen.



Bestyrelsesevaluering

- Evalueringen bekræftede, at bestyrelsen er velfungerende, velorganiseret og besidder stærke kompetencer samt betydelig erfaring og indsigt i branchen.
- Bestyrelsen identificerede successionsplanlægning som et fortsat fokusområde.
- Læs mere på selskabets hjemmeside:
<https://investor.bang-olufsen.com/>



God selskabsledelse

- Bang & Olufsen følger de reviderede anbefalinger fra Komitéen for God Selskabsledelse fra december 2020 på nær publicering af kvartalsrapporter i 1. kvartal og 3.kvartal, hvor vi siden 1. kartal 2025/26 har publiceret Trading statements.
- Rapporten "Corporate Governance 2025/26" er tilgængelig på selskabets hjemmeside:
<https://investor.bang-olufsen.com/>



**Tak til kunder, medarbejdere,
partnere og aktionærer**



Dagsorden

- 01 Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
- 02 Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2025/26
- 03 Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
- 04 Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
- 05 Forslag fra bestyrelsen
- 06 Valg af medlemmer til bestyrelsen
- 07 Valg af revisorer
- 08 Eventuelt

Bestyrelsens og direktionens vederlag

- Bestyrelsens samlede vederlag udgjorde DKK 6,2 mio. i 2025/26 mod 5,1 mio. sidste år. Udviklingen skyldes primært den justerede vederlagsstruktur samt at det samlede vederlag sidste år var reduceret i perioden februar til august, hvor der var et generalforsamlingsvalgt bestyrelsesmedlem mindre.
- Aflønningen til direktionen er godkendt af bestyrelsen og er i overensstemmelse med vederlagspolitikken, som godkendt af generalforsamlingen. Den samlede aflønning udgjorde 32,5 mio. kr. i 2025/26 mod 46,0 mio. kr. i 2024/25.
- Faldet i den samlede aflønning skyldes primært at fratrædelse af den administrerende direktør i januar 2026, samt udviklingen i den finansielle performance sammenlignet med sidste år, hvilket resulterede i udbetaling af en lavere bonus.



Dagsorden

- 01 Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
- 02 Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2025/26
- 03 Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
- 04 Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
- 05 Forslag fra bestyrelsen
- 06 Valg af medlemmer til bestyrelsen
- 07 Valg af revisorer
- 08 Eventuelt

5.1 | Godkendelse af vederlagspolitikken

Bestyrelsens forslår, at generalforsamlingen godkender selskabets opdaterede vederlagspolitik.

De væsentligste ændringer er følgende:

- **Kortsigtet kontant bonusordning:** Mål- og maksimumbonusniveauerne for den administrerende direktør reduceres, så de svarer til de niveauer, der gælder for de øvrige medlemmer af direktionen.
- **Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning:** Optjeningsprincipperne er ændret, således at de resultatbaserede aktier og betingede aktier først endeligt optjenes efter udløbet af en referenceperiode på mindst tre regnskabsår (dvs. ingen gradvis optjening i løbet af den treårige periode).
- **Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning:** Mål- og maksimumstildelingsværdierne harmoniseres, så de er ens for alle medlemmer af direktionen. Tildelingsværdien udgør således 75 % af den årlige faste grundløn ved opfyldelse af de fastsatte mål og op til 150 % ved resultater, der overstiger målene.

Formålet med ændringerne er at harmonisere grænserne for alle medlemmer af direktionen og forenkle det langsigtede incitamentsprogram.



5.2 | Godkendelse af bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2026/27

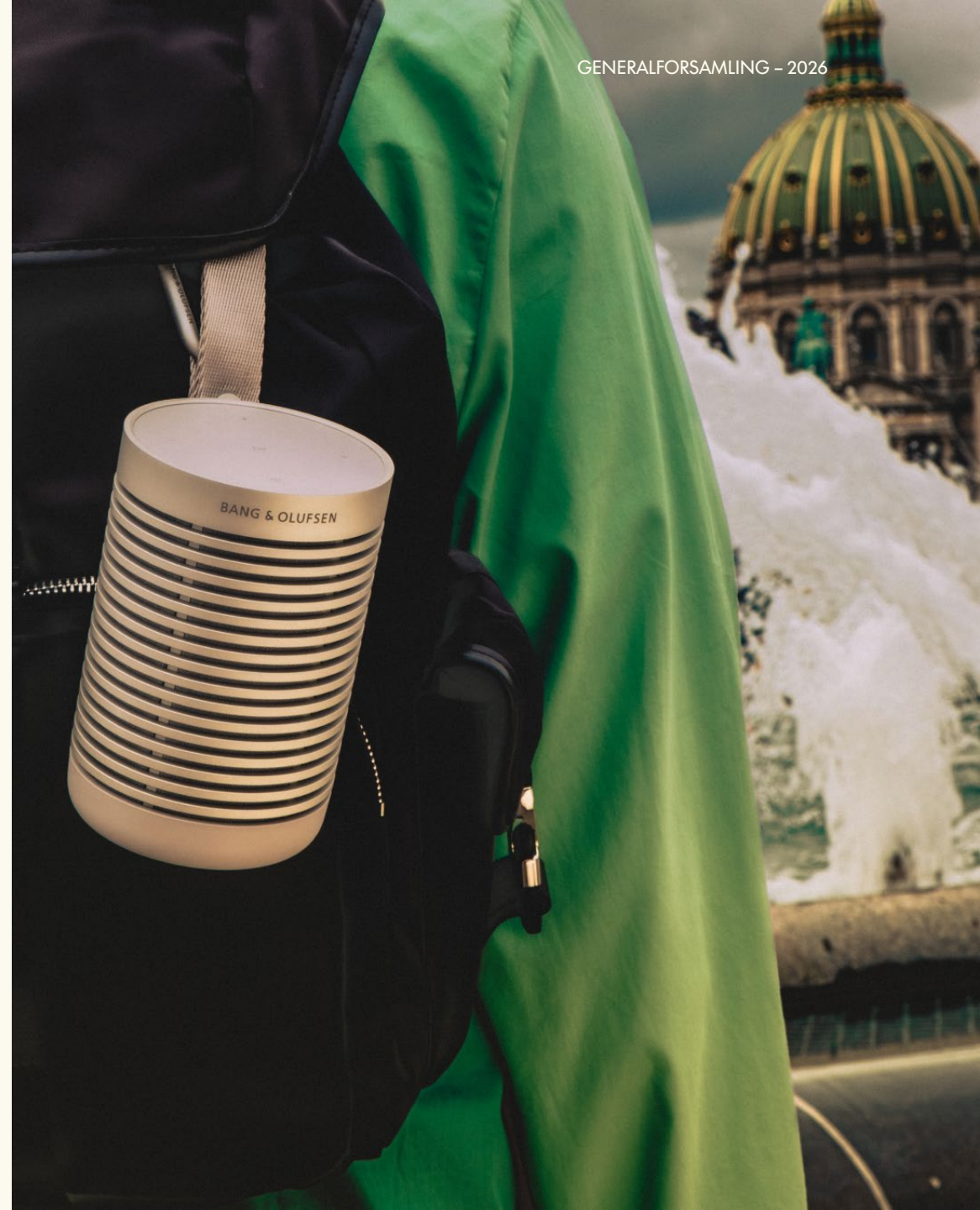
Bestyrelsen foreslår, at vederlaget til bestyrelsen for 2026/27 fastsættes som følger: (vederlaget er uændret i forhold til regnskabsåret 2025/26):

	Menigt medlem	Formand / næstformand
Grundhonorar	DKK 385.000	Formand: 3 gange grundhonorar Næstformand: 1,5 gange grundhonorar
Revisionsudvalg	DKK 120.000	3 gange honoraret til menige medlemmer af revisionsudvalget
Strategiudvalg	DKK 82.500	4 gange honoraret til menige medlemmer af strategiudvalget
Vederlags-, nominerings og teknologiudvalg (per udvalg)	DKK 110.000	DKK 110.000



5.3 | Forslag til fornyelse af bemyndigelse til køb af egne aktier

- Bestyrelsen foreslår, at den eksisterende bemyndigelse til at lade selskabet erhverve egne aktier fornyes, således at bestyrelsen bemyndiges til at lade selskabet erhverve egne aktier i tiden indtil 19. august 2027 for op til i alt 10% af selskabets aktiekapital på tidspunktet for bemyndigelsen, forudsat at selskabets samlede beholdning af egne aktier på intet tidspunkt overstiger 10% af selskabets aktiekapital.
- Købskursen, som betales i forbindelse med erhvervelse af egne aktier, må ikke afvige mere end 10% fra den noterede kurs på Nasdaq Copenhagen A/S på tidspunktet for erhvervelsen.



5.4 | Fornyelse af bemyndigelser til forhøjelse af selskabskapitalen

- Bestyrelsen foreslår, at bemyndigelserne i vedtægternes § 4, stk. 4-7, til at forhøje selskabets aktiekapital med eller uden fortegningsret forlænges, således at de løber til og med den 19. august 2027.
- Bemyndigelserne foreslås underlagt en samlet begrænsning på nominelt kr. 73.663.252, svarende til cirka 10% af aktiekapitalen.



5.5 | Bemyndigelse af dirigenten

- Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen bemyndiger dirigenten (med substitutionsret) til at anmelde det vedtagne til Erhvervsstyrelsen og til at foretage sådanne ændringer i de til Erhvervsstyrelsen indleverede dokumenter, som Erhvervsstyrelsen måtte kræve eller finde hensigtsmæssige.



Dagsorden

- 01 Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
- 02 Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2025/26
- 03 Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
- 04 Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
- 05 Forslag fra bestyrelsen
- 06 Valg af medlemmer til bestyrelsen
- 07 Valg af revisorer
- 08 Eventuelt

Forslag til genvalg



Juha Christensen

Valgt første gang 2016

Iværksætter samt
Business Management,
London Business School

Uafhængig



Albert Bensoussan

Valgt første gang 2020

Ecole Supérieure de
Commerce de Lyon-
France og Business
Administration (MBA)
fra Pace University i
New York

Uafhængig



Anders Colding
Friis

Valgt første gang 2018

Cand.merc,
Copenhagen Business
School

Uafhængig



Jesper Jarlbæk

Valgt første gang 2011

HD, statsautoriseret
revisor

Ikke uafhængig



Nancy Liu

Valgt første gang 2025

University of Illinois

Uafhængig



Tuula Ryttilä

Valgt første gang 2019

MSc in Economics and
Business administration

Uafhængig

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer



Dorte Vegeberg

Valgt første gang 2019

Radio- og
elektronikarbejder

Ikke uafhængig



Kresten Bjørn Krab-
Bjerre

Valgt første gang 2026

Director, Head of
Creative

Ikke uafhængig



Søren Balling

Valgt første gang 2015

Manager, produktion

Ikke uafhængig

Dagsorden

- 01 Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
- 02 Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2025/26
- 03 Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
- 04 Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
- 05 Forslag fra bestyrelsen
- 06 Valg af medlemmer til bestyrelsen
- 07 Valg af revisorer
- 08 Eventuelt

Valg af revisor

- På baggrund af indstilling fra selskabets revisionsudvalg foreslår bestyrelsen genvalg af Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab som selskabets revisor med hensyn til lovpligtig finansiell rapportering.



Dagsorden

- 01 Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
- 02 Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for regnskabsåret 2025/26
- 03 Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
- 04 Fremlæggelse af selskabets vederlagsrapport til vejledende afstemning
- 05 Forslag fra bestyrelsen
- 06 Valg af medlemmer til bestyrelsen
- 07 Valg af revisorer
- 08 Eventuelt

BANG & OLUFSEN

Est. 1925

Tak for i dag