

# WEBCAST ÅRSRAPPORT 2010/11 OG STRATEGIPLAN

Bang & Olufsen koncernen



## DAGSORDEN

**INTRODUKTION – Tue Mantoni, CEO**

**RESULTATET FOR REGNSKABSÅRET 2010/11 – Henning Bejer Beck, CFO**

**FORVENTNINGERNE TIL REGNSKABSÅRET 2011/12 – Tue Mantoni, CEO**

**NY STRATEGIPLAN – Tue Mantoni, CEO**

## INTRODUKTION

### **Fjerde kvartal**

§ Omsætningen faldt med 9 procent fra 779 millioner DKK til 711 millioner DKK. Dette skal ses på baggrund af et hårdt sammenligningsgrundlag, idet væksten i fjerde kvartal sidste år var 26 procent.

§ Resultat før skat var positivt med 8 millioner DKK mod et positivt resultat på 22 millioner DKK for samme periode sidste år.

### **Akkumuleret**

§ Koncernen øgede omsætningen med 4 procent fra 2.762 millioner DKK til 2.867 millioner DKK. Dette var primært drevet af en fremgang på 69 procent i Automotive

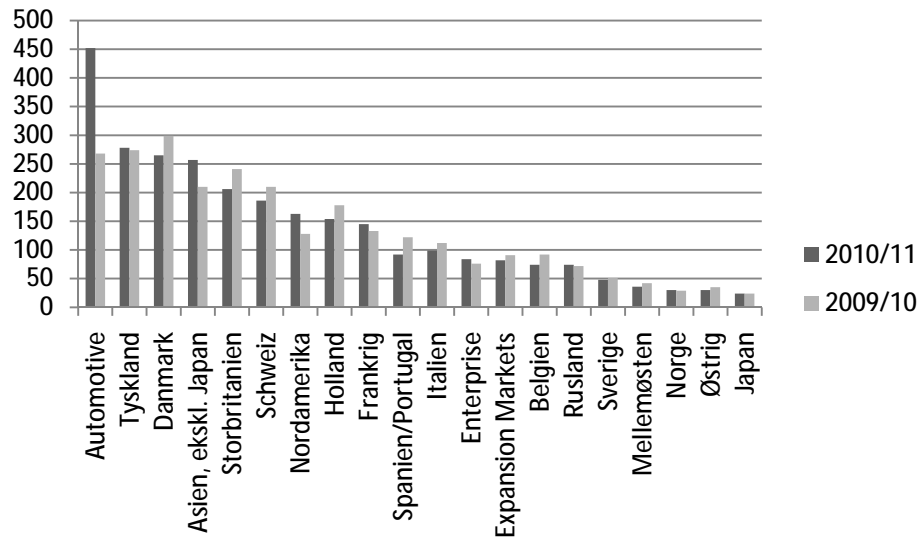
§ I overensstemmelse med tidligere udmeldinger var resultat før skat positivt med 40 millioner DKK mod et negativt resultat på 50 millioner DKK for samme periode sidste år.

### **Fremadrettet**

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

§ Bang & Olufsen implementerer en fem-års strategiplan "Leaner, Faster, Stronger", som sigter mod at udnytte brandets betydelige potentiale.

## OMSÆTNINGSUDVIKLING FORDELT PÅ MARKED I REGNSKABSÅRET 2010/11



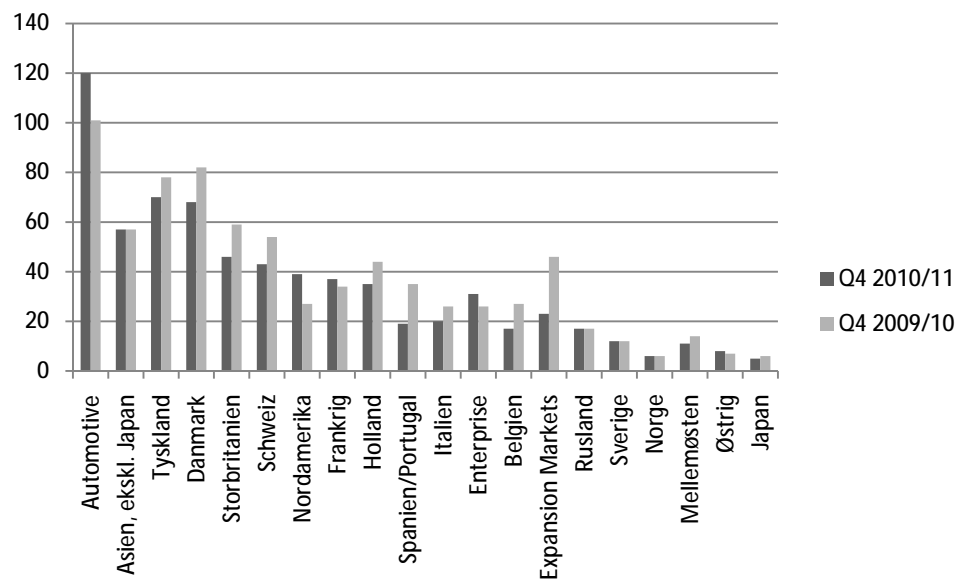
§ Automotive fortsætter stærk fremgang.

§ De asiatiske markeder konstaterer fremgang på 22,4 procent sammenlignet med sidste år.

§ Nordamerika og Frankrig opnåede salgsfremgang på henholdsvis 22,0 og 8,9 procent sammenlignet med sidste år. Rusland konstaterede en salgsfremgang på 2,6 procent.

§ Koncernens største marked, Tyskland, voksede med 1,5 procent, mens de to øvrige hovedmarkeder, Danmark og Storbritannien, oplevede et fald i salget på henholdsvis 11,4 procent og 15,0 procent.

## OMSÆTNINGSUDVIKLING FORDELT PÅ MARKED I FJERDE KVARTAL

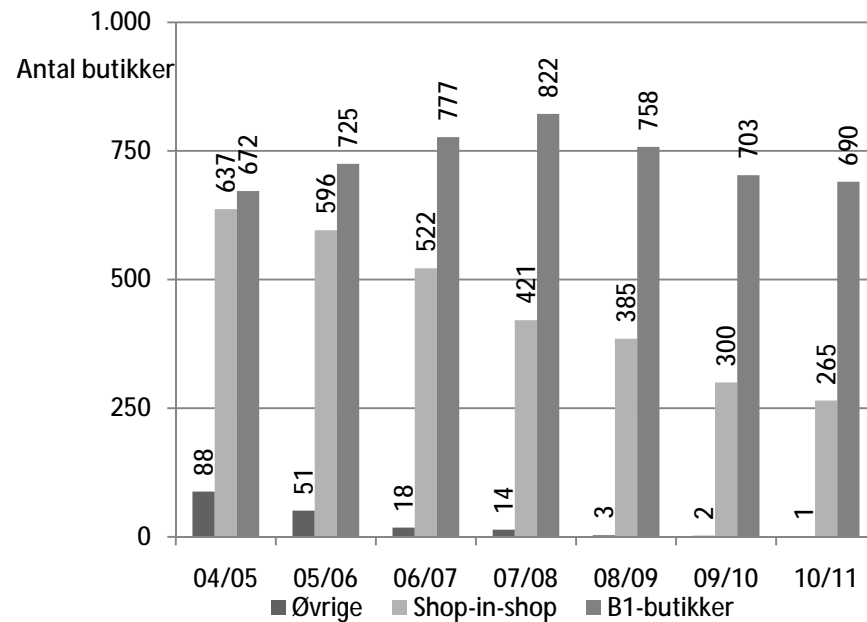


§ Automotive øgede omsætningen med 19,2 procent i fjerde kvartal.

§ I fjerde kvartal konstaterede markederne i Nordamerika og Frankrig fremgang på henholdsvis 67,1 procent og 8,7 procent sammenlignet med sidste år. Rusland konstaterede et fald på 11,7 procent.

§ Koncernens største marked, Tyskland, faldt med 10,2 procent, mens de to øvrige hovedmarkeder, Danmark og Storbritannien, noterede en nedgang på henholdsvis 17,7 procent og 22,9 procent.

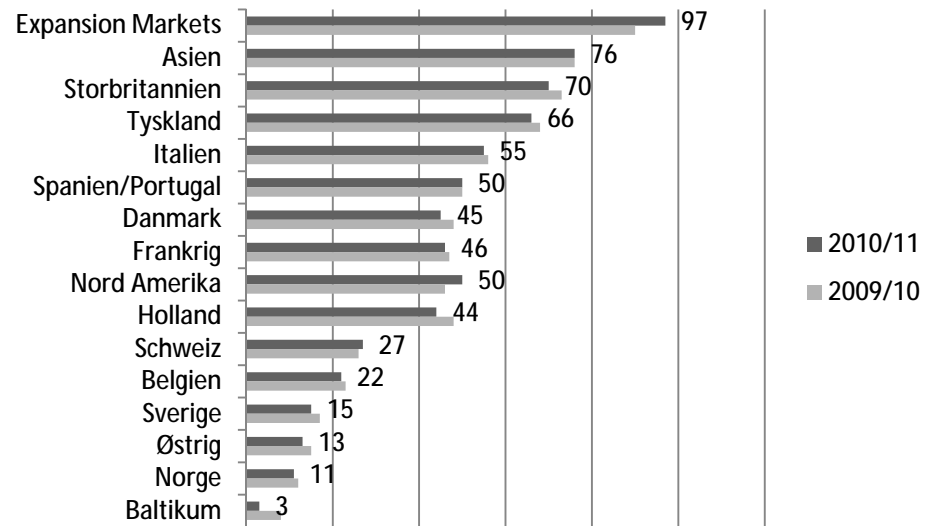
## DISTRIBUTIONSUDVIKLING



§ Bevægelsen i B1-segmentet var et minus på 13 butikker i regnskabsåret 2010/11.

§ I fjerde kvartal var bevægelsen et plus på 4 butikker, fordelt på 16 åbninger og 12 lukninger.

## ANTALLET AF B1-BUTIKKER PER MARKED 31. MAJ 2011



Marked	Δ Q4
	2009/10
Expansion Markets	7
Asien	0
Storbritannien	-3
Tyskland	-2
Italien	-1
Spanien/Portugal	0
Danmark	-3
Frankrig	-4
Nord Amerika	-1
Holland	4
Schweiz	1
Belgien	-1
Sverige	-2
Østrig	-2
Norge	-1
Baltikum	-5

## DAGSORDEN

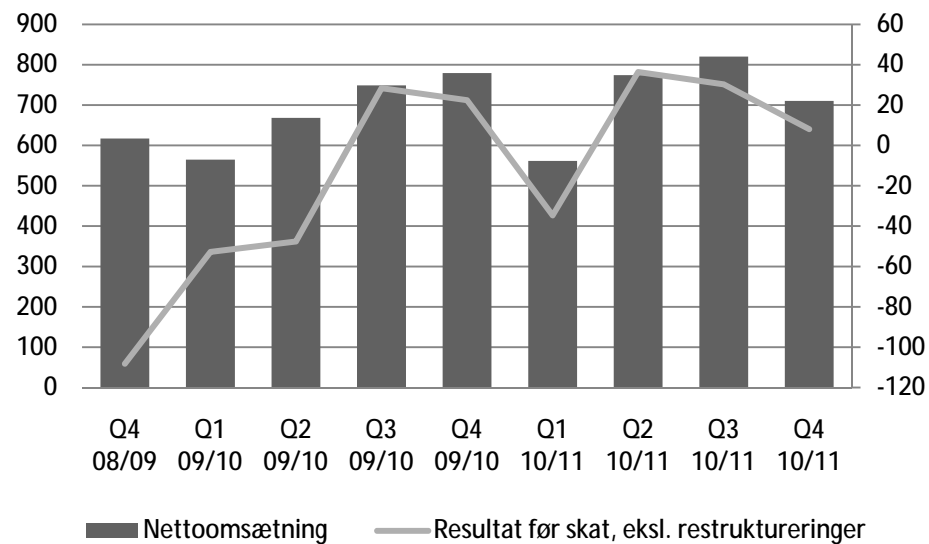
**INTRODUKTION – Tue Mantoni, CEO**

**RESULTATET FOR REGNSKABSÅRET 2010/11 - Henning Bejer Beck, CFO**

**FORVENTNINGERNE TIL REGNSKABSÅRET 2011/12 – Tue Mantoni, CEO**

**NY STRATEGIPLAN – Tue Mantoni, CEO**

## UDVIKLING I OMSÆTNING OG RESULTAT FØR SKAT

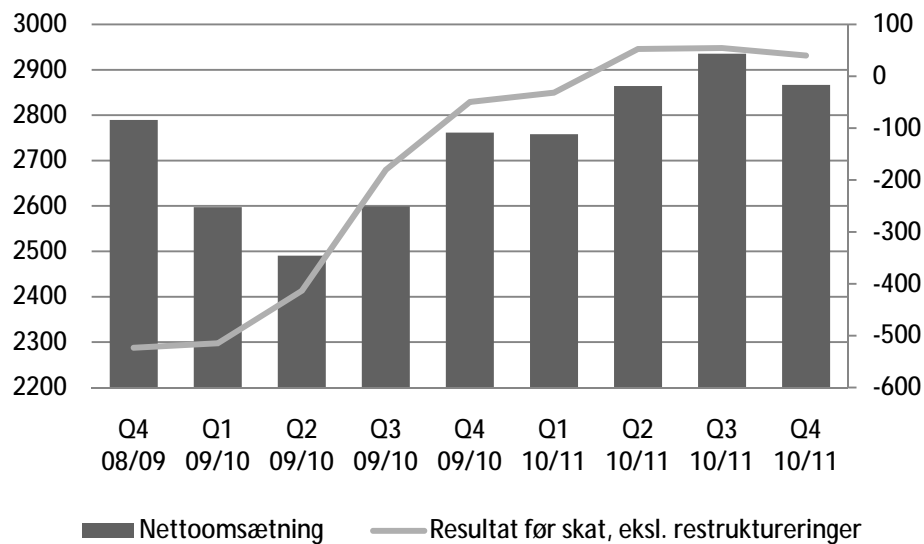


§ Fjerde kvartal viste som forventet en nedgang i omsætningen på 9 procent.

§ Koncernens bruttoavance for fjerde kvartal blev på 39,2 procent mod 40,9 procent i samme kvartal i 2009/10. Den lavere bruttoavance skyldes en ændring i produktsammensætningen i retning af øget salg af video produkter, primært BeoVision 4-85 3D, som traditionelt har en lavere bruttoavance.

§ Resultat før skat i fjerde kvartal blev positivt med 8 millioner DKK mod et positivt resultat på 22 millioner DKK for den tilsvarende periode sidste år.

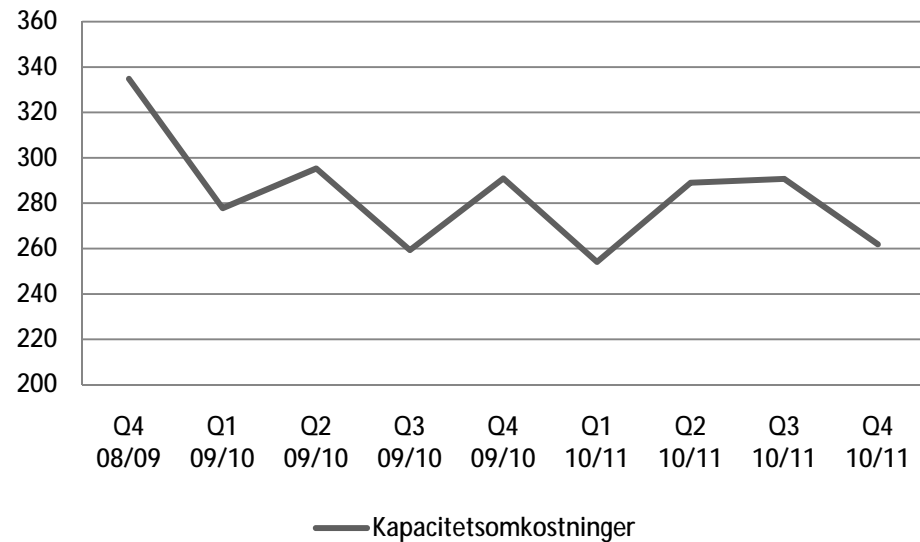
## UDVIKLING I OMSÆTNING OG RESULTAT FØR SKAT – 12 MÅNEDERS RULLENDE



§ Over de sidste 12 måneder har koncernen konstateret en omsætningsstigning på 4 procent og et positivt resultat før skat på 40 millioner DKK mod et negativt resultat på 50 millioner DKK for de foregående 12 måneder. Dette er en forbedring på 90 millioner DKK.

§ Resultatet er negativt påvirket af særlige poster på 32 millioner DKK, hvoraf 14 millioner DKK kan henføres til omkostninger i forbindelse med den tidligere CEOs fratrædelse. Resultat før skat for fjerde kvartal blev negativt påvirket med 11 millioner DKK på grund af nedskrivninger af to udviklingsprojekter.

## OMKOSTNINGSNIVEAU UNDER KONTROL



§I regnskabsåret 2010/11 reducerede koncernen kapacitetsomkostningerne med 44 millioner DKK fra 1.137 millioner DKK sidste år til 1.096 millioner DKK i år.

§Distributions- og markedsføringsomkostningerne faldt i løbet af året med 48 millioner DKK fra 709 millioner DKK til 661 millioner DKK. Dette skyldes bl.a. hensættelser til tab på debitorer.

§Stigningen i administrationsomkostningerne skyldes hovedsageligt den tidligere CEOs fratrædelse og bonus til medarbejdere, som ikke er udbetalt i de foregående år.

## UDVIKLINGSOMKOSTNINGER

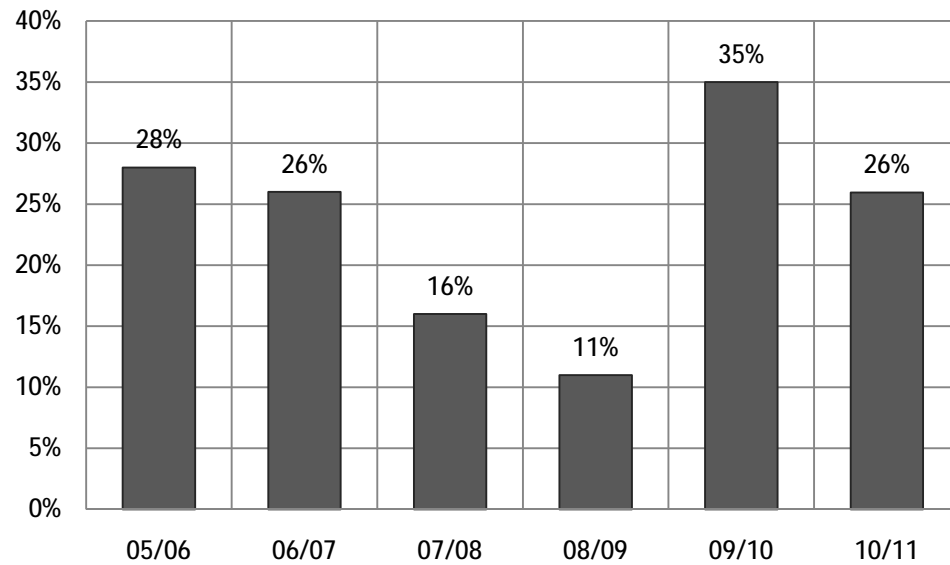
	2010/11		2009/10	
	mDKK		mDKK	
Afholdte udviklingsomkostninger før aktivering	448,1		437,7	
Heraf aktiveret	-251,0		-206,4	
Totale af- og nedskrivninger på udviklingsprojekter	114,3		111,5	
Udviklingsomkostninger indregnet i resultatopgørelsen	311,4		342,8	
Færdiggjorte udviklingsprojekter 31/5	249,1		200,6	
Udviklingsprojekter under udførelse 31/5	154,5		145,4	
Totale udviklingsprojekter 31/5	403,6		346,0	
Aktiverede udviklingsomkostninger	251,0		206,4	
Modtagne refusioner	-26,6	224,4	-37,3	169,1
Af- og nedskrivninger	-114,3	-114,3	-111,5	-111,5
Totale udviklingsprojekter 31/5	513,7		403,6	
Færdiggjorte udviklingsprojekter 31/5	191,7		249,1	
Udviklingsprojekter under udførelse 31/5	322,0		154,5	
Totale udviklingsprojekter 31/5	513,7		403,6	
<i>Nettoudvikling i udviklingsprojekter</i>	110,1		57,6	

§ Koncernens afholdte udviklingsomkostninger udgjorde 448 millioner DKK mod 438 millioner DKK i samme periode sidste år. Koncernen forventer fortsat et højt aktivitetsniveau inden for produktudviklingsområdet.

§ De afholdte udviklingsomkostninger udgjorde 448 millioner DKK af hvilke 251 millioner DKK blev aktiveret. Afskrivninger fra færdiggjorte udviklingsprojekter udgjorde 114 millioner DKK, hvilket giver en samlet omkostning i resultatopgørelsen på 311 millioner DKK.

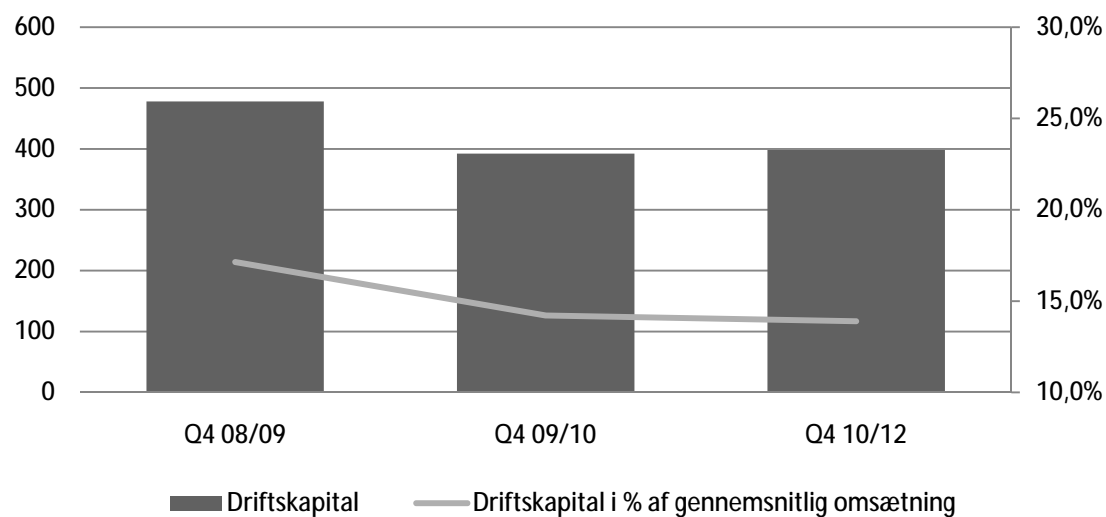
§ Nettoinvesteringer i udviklingsprojekter beløber sig til 110 millioner DKK mod 58 millioner DKK sidste år.

## LANCERINGSPRODUKTERNES ANDEL AF AUDIO-VIDEO OMSÆTNINGEN



§I regnskabsåret 2010/11 stammede 26 procent af koncernens omsætning i video-audio forretningen fra nye produkter.

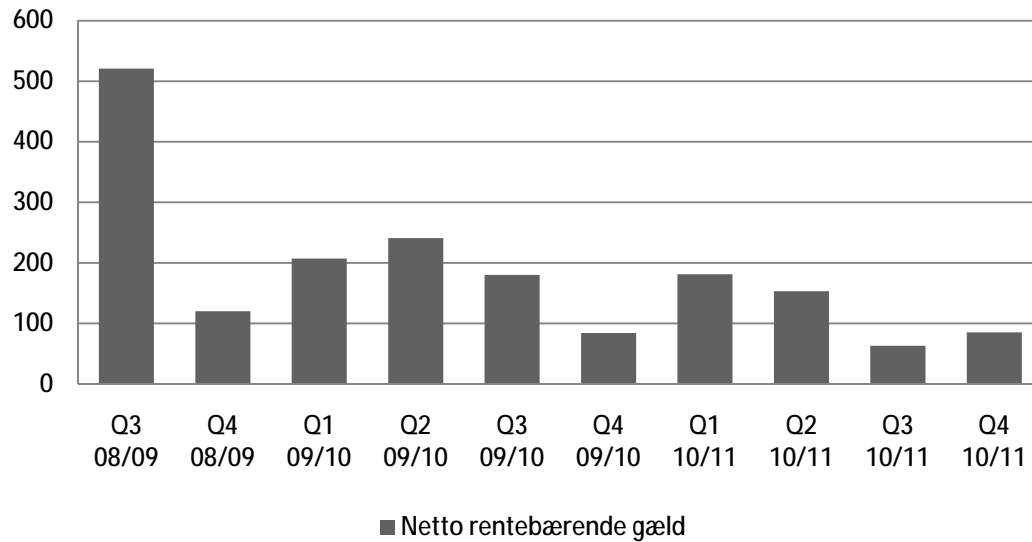
## NETTO ARBEJDSKAPITAL



§ Med en mindre stigning på 6 millioner DKK er arbejdskapitalen på niveau med sidste år.

§ Med 14 procent er arbejdskapitalen i procent af omsætningen på niveau med sidste år.

## GÆLDSSITUATIONEN



§ Netto rentebærende gæld voksede med 22 millioner DKK fra tredje kvartal til fjerde kvartal i regnskabsåret 2010/11.

§ Netto rentebærende gæld er på niveau med sidste år – 85 millioner DKK. Samtidig var nettoinvesteringerne i R&D (aktiverede udviklingsomkostninger minus refusioner) 224 millioner DKK gennem de seneste 12 måneder.

§ Forbedret NIBD/EBITDA til 0,28 på en 12 måneders rullende basis sammenlignet med 0,40.

## DAGSORDEN

**INTRODUKTION – Tue Mantoni, CEO**

**RESULTATET FOR REGNSKABSÅRET 2010/2011 – Henning Bejer Beck, CFO**

**FORVENTNINGERNE TIL REGNSKABSÅRET 2011/2012 - Tue Mantoni, CEO**

**NY STRATEGIPLAN – Tue Mantoni, CEO**

## 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 vækstambitionerne 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.

## DAGSORDEN

**INTRODUKTION – Tue Mantoni, CEO**

**RESULTATET FOR REGNSKABSÅRET 2010/11 – Henning Bejer Beck, CFO**

**FORVENTNINGERNE TIL REGNSKABSÅRET 2011/12 – Tue Mantoni, CEO**

**NY STRATEGIPLAN – Tue Mantoni, CEO**

## 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
  - § Vestlige verden: Opfattes stadig som et førsteklasses brand baseret på substans
  - § Vækstøkonomier: Opfattes som et attraktivt luksusbrand
2. Omfattende selektiv distribution
  - § 680 selektive butikker – ingen andre førsteklasses A/V brands har et tilsvarende stærkt distributions netværk
3. Reelt differentierede kompetencer
  - § Lyd og akustik
  - § Design
  - § Håndværk (aluminium osv.)

## 'LEANER, FASTER, STRONGER'



### *Leaner*

Vi fokuserer vores aktiviteter og investeringer på at skabe langvarig værdi for vores nøgleinteressenter: kunder, forhandlere, partnere og aktionærer



### *Faster*

Vi er fokuserede på den daglige eksekvering og præstation og vi tror på 'sense of urgency' i bestræbelserne på konstant at forbedre os



### *Stronger*

Vi arbejder ambitiøst på at skabe et finansielt og strategisk stærkt Bang & Olufsen brand og forretning

## VORES FORRETNINGSLOGIK – REKRUTTERING AF KUNDER Gennem 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 salgsstab

### AUTOMOTIVE

*High-end audio løsninger til high-end biler*

Produktegenskaber:

- § Bang & Olufsen design og lyd

Salgskanaler:

- § High-end bilforhandlere

2011/12 MUST WIN KAMPE

**1. Give akustik  
heltestatus**

**3. Optimere  
distributionen**

**5. R&D transition**

**2. Lancere ny  
produkt-  
kategori**

**4. Vokse på BRIC  
markeder**

**6. Hurtigere og  
enklere  
eksekvering**

## 1. ØGET FOKUS PÅ LYD OG AKUSTIK

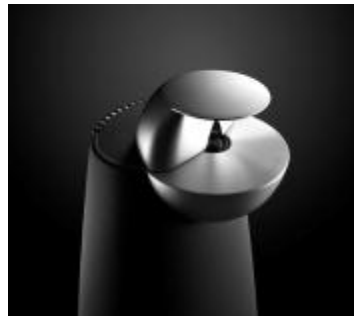
§ Drage fordel af Bang & Olufsen's unikke kompetencer og markedsposition

§ Etablering af et Sound & Acoustics Innovation Team

§ Udvide produktporteføljen inden for akustik



*BeoLab 5*



*BeoLab 9*



*Linse fra Automotive*



*ICEpower module*

## 1. YDERLIGERE STYRKELSE AF FORRETNINGSOMRÅDET AUTOMOTIVE

§ Førende leverandør af high-end lydsystemer til biler

§ Automotive forretningen vil drage fordel af det øgede fokus på lyd og akustik

§ Tilføje eksisterende Automotive partnere mere værdi

§ Evaluere henvendelser fra potentielle partnere under hensyntagen til eksisterende partnere



*Audi*



*Aston Martin*



*Mercedes-AMG*



*BMW*

## 2. LANCERING AF EN NY PRODUKTKATEGORI OG UDVIDELSE AF DISTRIBUTIONEN

§ Ny produktkategori lanceres mod slutningen af 2011

§ Bygger på Bang & Olufsens kompetencer og holdning til kvalitet

§ Sælges gennem Bang & Olufsens butikker og komplementære salgskanaler

§ Aftale med Apple: Distribution gennem Apple-butikker verden over

§ Forventes at generere gradvis omsætningsstigning og nye kundeemner



*BeoSound 8*



*Nyt produkt*



*Nyt produkt*



*Nyt produkt*

### 3. OMSTRUKTURERE DISTRIBUTIONEN FOR ØGET KUNDEFOKUS OG LØNSOMHED

§ Fremragende kundeservice og installationsbistand som ægte differentiatorer for Bang & Olufsen brandet

§ Fremtidig butiksindretning skal afspejle vægten på integrerede audio-video løsninger

§ Øge antallet af B1-butikker i udviklingsmarkeder

§ Reducere antallet af B1-butikker i modne markeder

§ Styrke forretningsmodellen for de individuelle forhandlere

---

### 3. SOLUTIONS WALL



## 4. EKSPANSION I BRIC MARKEDER

§ Geografisk tilpasning nødvendig

§ Aggressiv vækststrategi in Kina

§ Nationalt salgskontor i Shanghai

§ Overtage kontrollen med aktiviteterne i Hong Kong og Sydkina



## 5. UDVIDET SAMARBEJDE MED PARTNERE OMKRING AUDIO-VIDEO UDVIKLING OG INDKØB

§ Stærkt udvidet samarbejde med partnere omkring audio-video udvikling og indkøb

§ Fokuserer interne ressourcer på centrale, differentierede områder

§ Sikre større effektivitet inden for produktudvikling



*BeoSound 5*



*BeoSound 8*



*BeoVision 7*



*Beo6*

5. BEOSOUND 9000 & BEOSOUND 3200



## 5. BEOSOUND 5 FAMILIEN



## 6. ETABLERING AF EN MERE TRIMMET OG MERE ADRÆT ORGANISATION MED GLOBALT UDSYN

§ Et globalt udsyn er påkrævet

§ Bang & Olufsens organisation bliver påvirket i betydelig grad

§ En mere trimmet og fladere organisation med fokus på områder i overensstemmelse med strategi planen



# WEBCAST ÅRSRAPPORT 2010/11 OG STRATEGIPLAN

Bang & Olufsen koncernen



BANG & OLUFSEN **B&O**