

Formandens beretning på William Demant Holdings A/S' ordinære generalforsamling onsdag den 13. april 2011 kl. 16.00

2010 blev et ualmindeligt godt år for William Demant-koncernen. Den flotte udvikling er kommet til udtryk på flere måder, hvoraf jeg vil nævne de tre vigtigste her:

- Vi formåede at generobre positionen som høreapparatusindustriens hurtigst voksende aktør med en omsætningsvækst på hele 21 %.
- Vi lancerede ved denne tid sidste år højprisproduktet Oticon Agil, der er koncernens første høreapparat baseret på anden generation af vores trådløse produkter. Allerede få måneder efter introduktionen havde Agil opnået status som verdens bedst sælgende Premium-produkt.
- Det stærke momentum er fortsat ind i 2011, hvor vi ligeledes forventer at være i stand til at erobre betydelige markedsandele på det globale høreapparatmarked.

Med den høje vækst, som vi genererede i 2010, har vi klart demonstreret, at vi er kommet styrket ud af de vanskelige år fra 2007 til 2009. Derfor er det en særlig glæde, at det i det forgange år lykkedes os at løbe fra konkurrenterne.

Samtidig har vi skabt et solidt fundament for vækst i 2011 og i de følgende år. En vækst, der er funderet i den styrke, vi har opnået i markedet på grund af de mange gode, nye produkter og organisationens vilje til at vinde. Men også en vækst, der er funderet i den aktuelle konkurrencesituation, der er kendetegnet ved, at flere af vores konkurrenter har svært ved at levere positive vækstrater. Vi står med andre ord meget stærkt på markedet i øjeblikket, men der er på den anden side heller ingen tvivl om, at der for tiden kæmpes hårdt om høreapparatpassernes gunst. Med den rette blanding af dygtighed og ydmyghed tror vi på, at vi for alvor atter har taget teten i en industri, som lever af at sælge højteknologiske produkter ledsaget af god service.

De vigtigste økonomiske resultater af vores indsats i 2010 kan kort opsummeres således:

- Koncernens omsætning nåede op på knap 6,9 milliarder kroner, hvilket er en stigning på hele 21 %, hvoraf de 12 procentpoint er organisk vækst.
- Kerneforretningen, dvs. engrossalg af høreapparater, formåede i 2010 at levere en organisk vækst på 15 % – og dette vel at mærke i et marked, der kun er vokset nogle få procent.
- Forretningsaktiviteterne Diagnostiske Instrumenter og Personlig Kommunikation har begge leveret organiske vækstrater på omkring 9 %.
- Vores resultat af primær drift steg næsten en fjerdedel til mere end 1,4 milliarder kroner.

Som allerede omtalt er der ingen tvivl om, at sidste forårs introduktion af Premium-høreapparatet Oticon Agil har været en væsentlig drivkraft for vores udvikling i 2010. Dette giver mig anledning til at knytte nogle kommentarer til den generelle teknologiske udvikling og den konkurrencemæssige situation i branchen.

Allerede da Agil blev introduceret, fornemmede vi, at efterspørgslen fra kunderne ville blive betydelig. Tilbagemeldingerne fra alle markeder og distributionskanaler verden over var mere eller mindre de samme, nemlig at vi med Agil havde sat nye standarder for lyd kvalitet og trådløse funktionaliteter i høreapparater.

Men dette er ikke hele forklaringen på Agils succes: Hvor høreapparatilpasserne tre år tidligere, da vi lancerede vores første generation af trådløse Epoq-høreapparater, var lidt tilbageholdende med at tage de nye funktionaliteter til sig, var reaktionen helt anderledes i forbindelse med lanceringen af Agil i marts 2010. Markedet var nemlig i 2010 på en helt anden måde klar til de nye teknologier. Tilbage i 2007 var alt nyt og uprøvet. Og dengang måtte vi sætte mange ressourcer ind på at uddanne høreapparatilpasserne, forklare dem, hvad de mange nye funktionaliteter kunne bruges til og gøre dem komfortable med i det daglige at anvende trådløs bluetooth-teknologi. I dag er vi kommet et kæmpe skridt videre, idet høreapparatilpasserne nu i høj grad selv efterspørger de nye funktionaliteter.

Vi – fra vores side – har bestemt også gjort det lidt bedre. Mens vi med Epoq kæmpede med en række tekniske problemer i lanceringsfasen tilbage i 2007, som vi måtte bruge megen energi og mange ressourcer på at få løst, har situationen med Agil været helt anderledes. Til dato har vi kun oplevet ubetydelige tekniske udfordringer, som alle er blevet løst hurtigt og effektivt. De på mange måder dyrekøbte erfaringer, vi gjorde os med vores første generation af trådløse produkter kombineret med en ihærdig indsats inden for kvalitetssikring, banede således vejen for den succesfulde lancering af Agil i 2010.

Hvis vi træder et skridt tilbage og ser på Agils succes i et brancheperspektiv, er der tre væsentlige aspekter, som jeg gerne vil fremhæve:

1. For det første er udvikling af konkurrencedygtige teknologier til brug i høreapparater en meget vanskelig øvelse. Vi har selv haft mange af udfordringerne tæt inde på livet, og de trådløse teknologiers indtog i branchen har kun gjort det hele endnu mere komplekst. En kompleksitet, der koster tid og frem for alt penge. Vi er dog overbevist om, at vi i relation til overgangen til nye trådløse platforme har de fleste omkostninger og udfordringer bag os, hvilket man næppe kan sige om flere af vores konkurrenter.
2. For det andet er det igen for alvor blevet muligt for producenterne at differentiere sig på produkter. Da de enkelte producenter har valgt at satse på hver deres egenudviklede trådløse platforme, og da producenterne ovenikøbet befinder sig på vidt forskellige udviklingsstadier, har branchen nu bevæget sig ind i en fase, hvor produkterne og funktionaliteterne virkelig skiller sig ud fra hinanden.

3. Det tredje og sidste aspekt er den forøgede kompleksitet i produktudviklingen, de længere udviklingstider og de heraf afledte højere omkostninger, som alle tydeligt indikerer, at den igangværende koncentration af markedsandele efter alt at dømmes vil fortsætte ufortrødent, ja måske endda i et accelereret tempo. Der er simpelthen nødt til at ske en konsolidering af markedsandele, da det ikke forekommer fornuftigt, at der i høreapparatbranchen reelt set udvikles seks parallelle trådløse teknologier. Vi tror på, at det især er de mindre aktører, som vil mærke presset fra denne udvikling. Når nogle af konkurrenterne opererer med udviklingsbudgetter, der er 2-3 gange større end ens eget, så er det bare svært at gøre sig gældende.

Så sat lidt på spidsen er konkurrencesituationen i høreapparatbranchen lidt som et nulsumsspil, hvor den ene spillers gevinst modsvarer af et tilsvarende tab hos en anden spiller. Der er tale om en relativt afgrænset og veldefineret branche, hvor det samlede marked udvikler sig moderat positivt med encifrede vækstrater. Så hver gang vi vinder markedsandele, er der nogen, der mister dem et andet sted i systemet. Og hvis man år efter år mister markedsandele, bliver det stadig sværere at afsætte midler til produktudvikling, hvilket igen gør det vanskeligere at vende situationen. Flere af de mindre aktører i vores branche kæmper tydeligvis med dette dilemma i øjeblikket.

Men også blandt vores større konkurrenter mærkes den skærpede konkurrence i øjeblikket. Schweiziske Sonova, der jo har leveret en flot og imponerende vækst i en årrække, har tilsyneladende over det sidste halve år haft vanskeligt ved at fastholde de senere års stærke momentum. Der skal dog ikke herske nogen tvivl om, at vi fortsat betragter Sonova som en af vores væsentligste konkurrenter, men den seneste udvikling illustrerer, at der ikke længere er noget, som er nemt i vores branche, og at alt kan ske.

Lad os vende lidt tilbage til vores egen virksomhed, hvor jeg glæder mig over, at koncernens aktuelle momentum heldigvis ikke alene tager afsæt i Oticon Agil, men er bredt forankret i koncernens mange aktiviteter. Således fremstår vores høreapparatforretningers produktporteføljer i dag stærkere og mere komplette end nogensinde, blandt andet i kraft af nye produkter til børn og unge, hvortil kommer introduktionen af Super Power-apparater til personer med meget kraftige høretab. Hos Bernafon har de senere års mange produktintroduktioner og skarpere markedsprofil medført en væsentlig styrkelse af Bernafon-brandet, hvilket har løftet Bernafons salg betydeligt.

I 2010 fik vi med erhvervelsen af Otix Global og dermed Sonic-brandet mod slutningen af året tilføjet et tredje høreapparat-brand som supplement til Oticon og Bernafon. De tre brands giver os – med hver deres unikke profil – et solidt fundament at vokse ud fra. Fremover vil vi i endnu højere grad end hidtil være i stand til at adressere forskellige kundebehov i markedet.

Det er desuden en fornøjelse at kunne konstatere, at vi med Oticon Medical er i fuld gang med at etablere koncernen som en betydende aktør på markedet for benforankrede høresystemer. Kundernes reaktioner har været overmåde positive, hvilket understøttes af diverse produktstudier, hvor Oticon Medicals produkter sammenlignes med eksisterende produkter på markedet. Vi har derfor al mulig grund til at tro, at vi i de kommende år vil kunne generere betydelig vækst inden for denne nye forretningsaktivitet.

Også på markedet for diagnostiske instrumenter klarer vi os flot i øjeblikket. Med en omsætning i 2010 på mere end en halv milliard kroner er vi i dag den absolut største aktør på markedet for audiometre og diagnostisk udstyr.

Og hvad angår Personlig Kommunikation, er det en stor glæde at kunne konstatere, at Sennheiser Communications, som er vores joint venture på headsetområdet, igen leverer betydelig vækst efter et par matte år, hvor ugunstige markedsvilkår lagde en dæmper på udviklingen. Sennheiser Communications er i øjeblikket i fuld sving med at forberede virksomheden på de kommende års forventede vækst på markedet for headset til professionelt brug – en vækst, som især vil være drevet af integrationen af en lang række kommunikationsværktøjer, herunder e-mail, mobiltelefon, fastnettelefon, videokonferenceudstyr og online-meddelelser. En udvikling, der under ét dækkes af betegnelsen Unified Communication, og som ventes at ville medføre øget efterspørgsel efter headset.

I bestyrelsen forholder vi os løbende til rammerne og processerne for den overordnede selskabsledelse, idet vi tilstræber, at William Demant-koncernen til enhver tid er i stand til at løse de ledelsesmæssige opgaver så godt som overhovedet muligt. Vi har også konkret forholdt os til de nye anbefalinger for god selskabsledelse, som er udarbejdet af *Komitéen for god selskabsledelse*, og som blev fremlagt for et år siden. En gennemgang af anbefalingerne viser, at William Demant-koncernen følger langt hovedparten af anbefalingerne, faktisk hele 73 ud af samtlige 78 anbefalinger. Der er således blot fem anbefalinger, som vi ikke følger, hvilket vi giver en nærmere forklaring på i vores redegørelse for virksomhedsledelse, der er tilgængelig på selskabets hjemmeside. I denne redegørelse gives der i øvrigt en udførlig, skematisk beskrivelse af alle relevante aspekter af god selskabsledelse i William Demant-koncernen – således også en beskrivelse af alle de 73 anbefalinger, som vi følger.

En del af anbefalingerne omhandler vederlag til direktion og bestyrelse. Blandt andet anbefales det, at formanden i sin beretning omtaler vederlagspolitikken. Jeg kan i den forbindelse oplyse, at bestyrelsen for mange år siden har vedtaget en meget enkel vederlagspolitik, som der ikke er ændret på siden. Bestyrelsens vederlag består af et fast grundhonorar pr. medlem. For tiden er bestyrelsesformandens vederlag fastsat til tre gange grundhonoraret og næstformandens til to gange grundhonoraret. Der er ikke herudover vederlag for særlige bestyrelsesudvalg. For så vidt angår direktionen, er der ligeledes tale om et fast vederlag uden variable lønandele. Bestyrelsen vurderer, at et fast vederlag er udtryk

for en konkurrencedygtig aflønning af bestyrelse og direktion. Der er endvidere for den administrerende direktør aftalt en markedskonform fratrædelsesaftale, som beskrives nærmere i den samlede vederlagspolitik på selskabets hjemmeside. Som noget nyt har bestyrelsen dog foreslået en ændring af generalforsamlingens godkendelse af vederlaget til bestyrelsen, idet vi nu anbefaler, at generalforsamlingen godkender honoraret for indeværende regnskabsår. Det kommer vi tilbage til i dirigentens gennemgang af forslag fra bestyrelsen.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at knytte en kommentar til koncernens kapitalstruktur. I forlængelse af den beslutning, der blev truffet i efteråret 2008, om midlertidigt at indstille selskabets køb af egne aktier – en beslutning, der blev truffet som en direkte konsekvens af finanskrisen i 2008 – er koncernens pengestrømme i vid udstrækning blevet anvendt til opkøb og løbende afvikling af gæld. I 2010 gjorde bestyrelsen sig en række nye overvejelser om koncernens kapitalstruktur, herunder om vi eventuelt skulle genoptage vores praksis med at købe aktier tilbage. Konklusionen på disse overvejelser var – som oplyst i halvårsrapporten – at koncernen skulle tilstræbe at have en rentebærende gæld, netto, på niveau 1 til 1,5 milliarder kroner, men at bestyrelsen i øvrigt løbende tager stilling til det ønskede gælds niveau. I overvejelserne blev der lagt vægt på, at koncernen ikke nødvendigvis skal tilstræbe det højst mulige gælds niveau, men snarere skal søge at sikre, at koncernen er i stand til at agere hurtigt og fleksibelt, hvis der skulle opstå attraktive opkøbsmuligheder. I overvejelserne indgik der også en vurdering af gearingsniveauerne i større danske virksomheder og blandt selskaberne i den europæiske medicoindustri. Vi ønsker nemlig ikke at afvige markant fra praksis i sammenlignelige virksomheder. Så med en rentebærende gæld, netto, ved årets udgang på knap 1,9 milliarder kroner og udsigt til betydelige pengestrømme i 2011 kan selskabet i løbet af året komme i en situation, hvor aktietilbagekøb igen kan komme på tale. Hvornår dette eventuelt sker, afhænger af koncernens løbende pengestrømme, men i høj grad også af omfanget af de opkøb, der måtte blive gennemført. Jeg vil for god ordens skyld gerne forsikre aktionærene om, at vi bestemt ikke har til hensigt at ophobe kapital i selskabet. Hvis vi ikke anvender vores pengestrømme på gode og fornuftige investeringer, bliver pengene sendt videre til aktionærene i form af aktietilbagekøb – dog under forudsætning af, at vi har fået bragt gælden ned i det ønskede interval. Som tidligere indikeret er gælds niveauet et område, som bestyrelsen løbende beskæftiger sig med, og som vi derfor også løbende tager stilling til.

Inden jeg runder af, vil jeg lige omtale vores forventninger til indeværende år, som i sin helhed fremgår af årsrapporten. Herfra vil jeg gerne fremhæve, at vi i 2011 bestemt forventer at fortsætte de positive takter, som blev slået an i 2010. Vi forventer således at opnå betydelig vækst i såvel omsætning som indtjening og at se en yderligere styrkelse af koncernens lønsomhed. Hvis vi ser bort fra erhvervelsen af Otix Global og de engangsomkostninger, vi har afholdt i den forbindelse, forventer vi i 2011 fortsat fremgang i vores overskudsgrad i forhold til 2010 samt en pæn tocifret vækst i resultat af primær drift – ligeledes før indregning af Otix Global. Stykvæksten på det globale høreapparatmarked ventes i 2011 at andrage 2-4 %, mens vi forventer, at markedets gennemsnitlige salgspris vil

udvikle sig fladt eller svagt negativt. Koncernens engrossalg af høreapparater ventes i 2011 at overstige markedsvæksten med ikke mindre end 4-8 procentpoint. Dette betyder altså fortsat erobring af endog betydelige markedsandele.

Som indikeret flere gange er vi nu kommet tilbage på rette spor, og vores retning er den rigtige. Historien – og her tænker jeg både på vores egen og konkurrenternes historie – viser imidlertid, at det er vigtigt at være lidt ydmyg, også selvom man har succes og har store ambitioner for fremtiden. Vi er utvivlsomt nået langt de senere år, men vores medgang betyder bestemt ikke, at vi har opnået vores endelige mål. Det er organisationens konstante stræben efter at opnå nye mål, der gør, at vi også fremadrettet kan håbe på at vokse mere end markedet.

Inden jeg giver ordet videre til Niels, er der god grund til at takke koncernens dygtige medarbejdere for en solid og resultatgivende indsats. At det er lykkedes os at tilbageerobre positionen som høreapparatbranchens hurtigst voksende virksomhed, kan uden tvivl tilskrives medarbejdernes store engagement og vilje til at gøre en ekstra indsats.

Værsgo' Niels.