

Formandens beretning på William Demant Holding A/S' ordinære generalforsamling torsdag den 9. april 2015 kl. 16.00

Indledningsvis vil jeg kort introducere tre overordnede temaer i årets beretning og herefter gå et spadestik dybere, ligesom jeg vil komme ind på en række andre relevante emner:

- 2014 var et begivenhedsrigt og udfordrende år for høreapparatusindustrien og for William Demant-koncernen. Særligt i USA havde vi udfordringer i starten af året, hvor vi i et turbulent marked tabte markedsandele. Men med en solid indsats i vores høreapparatusforretning i andet halvår og fortsat vækst i koncernens øvrige forretningsaktiviteter lykkedes det os at vinde det tabte tilbage. Vi sluttede året med et stærkt momentum, så når vi nu her reflekterer over 2014 som helhed, så mener jeg, at koncernen er kommet godt igennem året.
- Lidt mere langsigtet, så var 2014 også et spændende år i vores transformation fra primært at være en høreapparatusproducent til at blive en global *hearing healthcare*-virksomhed. Som en del af denne langsigtede værdiskabelse er vi i gang med at udvikle nye og spændende produkter og sikre adgang til nye markeder. William Demant er i en unik position, idet vi i dag er den eneste spiller i industrien, der har aktiviteter inden for ikke blot høreapparater, men også diagnostiske instrumenter, detail og implantater – og sidstnævnte sågar inden for både benforankrede høreløsninger og cochlear-implantater. Da vi investerer betydelige ressourcer i opbygningen af implantatusforretningen, vil overskudsgraden for hele koncernen blive udvandet på den korte bane. Herefter forventer vi en gradvis forbedring, i takt med at implantatusforretningen opnår kritisk masse.
- Ud over denne opbygning af en *hearing healthcare*-koncern så gennemfører vi i disse år også en række tiltag for at drage fordel af den fælles infrastruktur i William Demant-koncernen. Derved sikrer vi driftsforbedringer og synergier på tværs af forretningsaktiviteterne. Dette inkluderer blandt andet konsolidering af lokal produktion, etablering af et fuldt automatiseret lager- og distributionscenter i Polen og udrulning af et nyt globalt it-system. Alle disse tiltag skal understøtte vores vækst på den lange bane, men lægger samtidig en dæmper på lønsomheden på den korte bane. Med de mange spændende initiativer og aktiviteter i koncernen i 2014 står jeg her i dag med tiltro til fremtiden. Baseret på koncernens forventede omsætningsvækst i 2015 og vores løbende bestræbelser på at forbedre vores effektivitet og etablere en platform for fremtidig vækst i forretningsaktiviteten Høreimplantater forventer vi et resultat af primær drift i 2015 i intervallet 1,7 til 2 milliarder kroner.

Men nu tilbage til begivenhederne i 2014.

For hele året voksede koncernens omsætning med 6 % i lokal valuta, og det underliggende resultat pr. aktie steg med 11 %. Dertil kommer, at vi for første gang i koncernens historie leverede et frit cashflow på over 1 milliard kr. svarende til en stigning på 28 %. Dette cashflow er i overvejende grad blevet kanaliseret tilbage til jer som aktionærer som en del af det betydelige aktietilbagekøbsprogram, vi meldte ud i 2014. Programmet beløber sig til i alt 2,5 til 3 milliarder kr. for perioden 2014 til 2016 og fastholdes uanset udfaldet af de nuværende forhandlinger om at overtage aktiemajoriteten i Audika. En succesfuld overtagelse vil dog øge vores gæld på kortere sigt, men gælden vil fortsat ligge på et meget moderat niveau i forhold til sammenlignelige selskaber. Når vi nu alligevel taler om Audika, vil jeg kort ridse op, hvad dette drejer sig om. I februar

2015 offentliggjorde vi, at William Demant er i eksklusivtetsforhandlinger om overtagelsen af aktiemajoriteten i Audika, som er en større fransk detailkæde. Vores plan om at opkøbe Audika sker i naturlig forlængelse af det samarbejde, der allerede eksisterer mellem vores to virksomheder, idet vi i årtier har leveret høreapparater til Audika. Hvis opkøbet bliver en realitet, vil samarbejdet blive styrket yderligere. Aktiekøbsaftalen vedrørende køb af en kontrollerende aktiepost på 54 % af aktiekapitalen i Audika er netop blevet underskrevet, så nu udestår kun de franske konkurrencemyndigheders godkendelse, hvorefter vi som planlagt kan lancere det pligtmæssige tilbud på de resterende 46 % af aktiekapitalen.

I høreapparatusindustrien har stykvæksten i de seneste par år været stærk og også noget over vores normale forventninger om en stykvækst på 3-4 % om året. Men da vi samtidig må konstatere, at den gennemsnitlige salgspris fortsætter med at falde, så var værditilvæksten igen i 2014 begrænset. Faldet i den gennemsnitlige salgspris forstærkes yderligere af ændringer i det såkaldte kanalmiks, idet salget til butikskæder og offentlige kanaler, hvor priserne er lavere, vokser mere end salget til de øvrige kanaler.

I 2014 lancerede Oticon en række kosmetisk attraktive apparater, som igen satte standarden for diskrete høreløsninger. Det var især disse produkter, som var med til at drive væksten i andet halvår. Oticon hviler dog ikke på laurbærrene og har her i første kvartal af 2015 gennemført den største og mest omfattende produkt- og platformslancering i selskabets historie. Den nye platform, som vi kalder Inium Sense, har 30 % større signalbehandlingskraft, hvilket gør det muligt at tilbyde en række meget attraktive funktioner i de nye apparater. De nye produkter er blevet vel modtaget i markedet. Således vurderer forhandlerne, at den nye platform og de nye funktioner er en klar styrkelse af produktudbuddet fra Oticon.

Oticon står således i dag i en stærk konkurrencemæssig position med den stærkeste og bredeste produktportefølje i markedet med hensyn til audiologi, design og strømforbrug. De mange nye produkter blev i løbet af få uger introduceret på alle markeder og i samtlige prispunkter. Det er faktisk en stor bedrift, som organisationen godt kan være stolt af.

Vores andet høreapparat-brand Bernafon havde en svær start på året. Bernafon er leverandør til Costco, som er en stor varehuskæde i USA. Da en konkurrent begyndte at sælge sit *premium*-brand til Costco, tabte Bernafon en del salg til kæden. Bernafon fik dog stabiliseret forretningen i anden halvdel af året og lancerede i fjerde kvartal deres nye *premium*-produkt, som blev vel modtaget i markedet.

Koncernens detailforretning er fortsat en vigtig kanal til at sikre vores distribution på det meget konkurrenceprægede høreapparatmarked. I det forgangne år var den organiske omsætningsvækst i vores detailforretning på niveau med markedsvæksten på de markeder, hvor vi er aktive. Det er dog også vigtigt at pointere, at vores tilstedeværelse i detail ikke kun er et defensivt træk. Detailforretningen bidrager i sig selv positivt til koncernens regnskabsmæssige resultater – og det skal den blive ved med.

For Oticon Medical var 2014 endnu et flot år med en meget høj omsætningsvækst på hele 36 %, hvoraf de 25 procentpoint var organisk. Denne vækst overgår væksten i markedet og var drevet af fremgang inden for såvel benforankrede høresystemer som cochlear-implantater fra Neurelec, som vi købte i 2013. Begge produktsegmenter markedsføres nu under Oticon Medical-navnet. Formålet er naturligvis at drage fordel af det stærke og globale Oticon-brand. Integrationen af Neurelec er forløbet planmæssigt. I 2015 vil vi nå en vigtig milepæl, når vi lancerer Neuro, der er det første cochlear-implantatsystem, som er baseret på William Demant-teknologi. Lanceringen vil kræve betydelige ressourcer. Alene ansøgningen om godkendelse af produkterne til salg på det store og meget vigtige amerikanske marked vil være en udfordrende proces. Sidst men

ikke mindst fortsætter vi med udbygningen af Oticon Medicals distributionsnetværk, som i mange lande vil læne sig op ad den eksisterende infrastruktur i William Demant-koncernen.

For så vidt angår Diagnostiske Instrumenter, var det glædeligt at opleve, at forretningen i 2014 formåede at levere en meget tilfredsstillende omsætningsvækst på 11 %, hvoraf langt den overvejende del var organisk. Diagnostiske Instrumenter har således endnu engang vundet betydelige markedsandele til trods for en allerede markedsledende position – og til trods for flaskehalse i leverancerne i begyndelsen af året. Vi har nu fået bedre styr på både produktion og distribution. I 2015 kan vi se frem til en række planlagte produktlan- ceringer, som forventes at bidrage med fortsat vækst i Diagnostiske Instrumenter.

Sennheiser Communications, som er vores joint venture på headset-området, oplevede igen i 2014 betydelig vækst, som var drevet af *Unified Communication*. For os med lidt år på bagen kan jeg informere om, at be- tegnelsen *Unified Communication* groft sagt dækker over en sammensmeltning af telefoni, headset, data og software. Væksten i omsætningen på 16 % oversteg markedsvæksten, og da sammenligningsåret 2013 endda var positivt påvirket af engangsindtægter, så var den underliggende vækst i 2014 faktisk endnu højere.

Som nævnt tidligere vil jeg gerne fortælle jer lidt mere om den transformationsproces, som William Demant-koncernen befinder sig i. Heri ligger nøglen til at forstå vores langsigtede strategiske ambition. I den traditi- onelle høreapparatusindustri er der seks store spillere, som alle kæmper om markedsandele i et marked, der i værdi vokser meget begrænset. Vækst skal derfor opnås ved også at være markant til stede i segmenter, der forventes at ville udvise højere vækstrater i årene fremover – og det, mener vi, vil gøre sig gældende for cochlear-implantater, benforankrede høresystemer og diagnostiske instrumenter. Når man er til stede i alle segmenter, er man ydermere i stand til at dele infrastruktur, udviklingsressourcer med videre på tværs af organisationen og derved skabe synergi for at opnå en tilfredsstillende lønsomhed. Derfor er strategien for William Demant stadig klar:

Vi vil være en af verdens stærkeste *hearing healthcare*-virksomheder med det bredeste og mest omfat- tende udbud af løsninger på hele *hearing healthcare*-området!

Vi er dog langt fra nået til vejs ende på den rejse. En så stor transformation fra primært at være producent af høreapparater til at blive en komplet *hearing healthcare*-virksomhed sker selvfølgelig ikke fra den ene dag til den anden. Vi mener dog, at vi igennem årene har fået stor erfaring med at opbygge vores forretning – en erfaring, vi blandt andet har fået gennem opbygningen af Diagnostiske Instrumenter. Denne forretningsakti- vitet startede som en meget lille forretning med en omsætning på ca. 30 million kr. i 1996 til i dag, hvor forretningen har en omsætning på næsten 1 milliard kr. og en global markedsandel på knap 40 %. Det samme gør sig gældende i forhold til benforankrede høresystemer og nu også cochlear-implantater, hvor vores køb af Neurelec har medvirket til at give os fodfæste, men hvor væksten skal skabes organisk i de kommende år.

Vores langsigtede ambition er som sagt at blive en af verdens ledende producenter af implantater. Selvom salget af implantater kun udgør en mindre del af industriens samlede salg i dag, så forventes den kraftige vækst at fordoble markedet for implantater til 20 milliarder kr. inden for 5-7 år. Markedet for implantater forventes således at gå fra at udgøre ca. 25 % af *hearing healthcare*-markedet til at udgøre hele 40 %. For- ventningerne bygger på en tiltro til fortsat store teknologiske fremskridt på området. Derudover nyder mar- kedet for implantater godt af mere stabile og højere tilskud og oplever samtidig mindre prispres, end tilfældet er for høreapparater. Men det er også vigtigt at understrege, at markedet adskiller sig fra det traditionelle høreapparatmarked på en række punkter: Implantatmarkedet har en anden risikoprofil, som medfører en

længere og mere kompleks proces, for eksempel omkring produktgodkendelser. Derved er planlægningen af for eksempel produktlanceringer sværere end for traditionelle høreapparater.

For os i William Demant er det vigtigt at have fokus på den stabile og langsigtede værdiskabelse. Vi er naturligvis ikke blinde for, at vi det seneste år ikke helt har kunnet matche den gennemsnitlige kursudvikling blandt C20-selskaberne. Der er dog grund til at glæde sig over, at aktiemarkedet synes at have taget positivt imod vores regnskab for 2014, og på den længere bane har kursudviklingen i vores aktie været tilfredsstillende i forhold til C20-indekset. Og som sagt er formålet med transformationen fra at være en høreapparatproducent til at blive en bredspektret *hearing healthcare*-koncern netop at sikre den langsigtede værdiskabelse. Det betyder ikke, at vi sidder på hænderne på den korte bane. Der er fuld damp på løbende effektiviseringer, omkostningsreduktioner og lancering af nye produkter. Vi bestræber os naturligvis på også at være konkurrencedygtige her og nu. Kombinationen af fondsejerskab og børsnotering er i den forbindelse meget vigtig for os. Det giver os ro til på den ene side at foretage langsigtede og strategisk fornuftige beslutninger og på den anden side at forsøge at levere mere kortsigtede resultater. Det bør i den forbindelse bemærkes, at flere danske koncerner med samme ejerskabsform klarer sig særdeles godt på deres respektive verdensmarkeder, og den danske fondsmodel høster derfor international anerkendelse.

Jeg vil nu knytte nogle kommentarer til god selskabsledelse, kvinder i ledelse og vederlagspolitik:

Bestyrelsen og direktionen betragter arbejdet med god selskabsledelse som en vedvarende proces. Vi vurderer løbende, i hvilket omfang anbefalingerne skal implementeres i selskabet. Vi har også i 2014 forholdt os til de reviderede *Anbefalinger for god selskabsledelse* efter det såkaldte "følg eller forklar"-princip, og vi efterlever fortsat i høj grad anbefalingerne. En fuldstændig redegørelse kan findes på selskabets hjemmeside.

Vi har et ønske om til stadighed at sikre mangfoldighed i koncernen, herunder at fremme antallet af kvinder i de forskellige ledelseslag i koncernen. Det glæder mig derfor, at vi igen i 2014 har øget andelen af kvindelige ledere. Hvis vi kigger på udviklingen over de seneste fem år, så har vi øget andelen af kvindelige mellemledere i koncernen fra 18 % til 27 % og antallet af kvindelige ledere totalt fra 14 % til 21 %. Jeg vil dog gerne understrege, at kompetencer altid er afgørende, når der besættes stillinger på alle niveauer i koncernen.

Koncernen har i mange år haft en meget enkel vederlagspolitik, hvor bestyrelsens vederlag består af et fast grundhonorar pr. medlem. Bestyrelsesformandens vederlag er fastsat til tre gange grundhonoraret og næstformandens til to gange grundhonoraret. For 2015 foreslår vi et uændret grundhonorar. Det betyder, at honoraret ikke har været ændret siden 2010. Der er ikke særskilte honorarer for revisionsudvalget og nomineringsudvalget. For direktionen er der ligeledes tale om et fast vederlag uden variable lønandele.

Jeg vil også gerne benytte lejligheden til at nævne, at der i februar 2015 blev afholdt medarbejdervalg til bestyrelsen, hvor Ole Lundsgaard og Karin Ubbesen blev genvalgt, og Thomas Duer blev nyvalgt – alle for en fireårig periode. Jeg vil gerne takke Jørgen Møller Nielsen for en meget aktiv indsats de seneste fire år og samtidig byde velkommen til Thomas Duer.

Inden vi går videre, er der god grund til at takke koncernens mange medarbejdere for deres engagement og professionelle arbejdsindsats i 2014. Vores ambition om at blive en af verdens førende *hearing healthcare*-koncerner er skudt godt i gang med tre høreapparatbrands, vores Oticon Medical-forretning, vores position som verdens største producent af diagnostiske instrumenter samt vores *shared service*-organisation. Det gør efter min mening William Demant-koncernen til en attraktiv arbejdsplads med mange muligheder og udfordringer – nationalt såvel som internationalt. Vores medarbejdere er vores største aktiv, og jeg vil derfor gerne

rette en varm tak til hver og en af de nu mere end 10.000 medarbejdere, der er ansat i koncernen, og som alle har ydet en flot indsats i 2014.

Jeg vil nu give ordet videre til Niels Jacobsen, der vil gennemgå de regnskabsmæssige resultater.

Værsgo' Niels!