

Formandens beretning på William Demant Holding A/S' ordinære generalforsamling torsdag den 22. marts 2018 kl. 16.00

Det er første gang, jeg står her og skal berette om året, der er gået for William Demant Holding. Det har jeg set meget frem til. Fornøjelsen bliver ikke mindre af, at 2017 var et særdeles godt år for koncernen. Jeg ved, at jeg også på hele bestyrelsens vegne kan sige, at vi ser tilbage på året, der gik, med udbredt tilfredshed.

Jeg vil starte min beretning med kort at skitsere de økonomiske resultater for året. Derefter vil jeg dykke ned i de tre centrale forretningsaktiviteter i vores hearing healthcare-koncern: områderne Høreapparater, Høreimplantater og Diagnostiske Instrumenter. Efter et samlet blik på styrken i vores hearing healthcare-strategi vil jeg også knytte nogle ord til det faktum, at jeg ikke er den eneste person med en ny rolle i år. Lige efter generalforsamlingen sidste år tiltrådte Søren Nielsen den 1. april som administrerende direktør for selskabet. Til sidst vil jeg sige lidt om de særlige temaer, som hører hjemme på en generalforsamling.

Tilbageblik på året

Lad os starte med et tilbageblik på årets økonomiske nøgleresultater og vores forventninger til 2018:

- Vi nåede 9 % organisk vækst og 25 % vækst i det underliggende resultat af primær drift grundet vores brede hearing healthcare-strategi og vores dedikation til innovation.
- Koncernen nåede en omsætning på over 13 milliarder kroner.
- Koncernens resultat af primær drift steg til et rekordstort beløb på 2,5 milliarder kroner før omstruktureringssomkostninger.
- Alle tre forretningsaktiviteter vandt markedsandele i 2017. Dette resulterede i organiske vækstrater på 8 % i Høreapparater, 28 % i Høreimplantater og 11 % i Diagnostiske Instrumenter.
- Engrossalg af høreapparater leverede stærk organisk vækst på hele 11 %.
- Vores detailforretning leverede en organisk vækstrate på 4 %.
- Indtjeningen pr. aktie var 6,84 kroner, hvilket er en stigning på 24 % i forhold til 2016.
- I 2018 forventer vi igen at generere betydelig organisk vækst, og vi forventer et resultat af primær drift, der ligger i intervallet 2,55 til 2,85 milliarder kroner før omstruktureringssomkostninger.

Det var nøgletallene, som Søren vil komme nærmere ind på senere. Nu vil jeg gerne gå lidt i dybden med særlige begivenheder i vores forskellige forretningsaktiviteter:

Hearing healthcare – forretningsaktiviteterne én for én

Høreapparater

Forretningsaktiviteten Høreapparater omfatter både engros- og detailsalg af høreapparater. Området klarede sig rigtigt godt i 2017 og opnåede en vækstrate på 10 % i lokal valuta, hvoraf organisk vækst tegnede sig for 8 procentpoint.

Engros

2017 var et meget stærkt år for vores engrosforretning. Vi arbejder konstant med at bruge vores dybe viden inden for det audiologiske felt og anvende meget avanceret teknologi til at lave de bedst mulige løsninger til folk med høretab. Herigennem forsøger vi konstant at forbedre vores miks i produkterne og salgskanalerne. Dette betyder, at flere folk i verden får en bedre løsning til behandling af deres høretab. Dermed er det også lykkedes os at øge vores globale markedsandel betydeligt. Der er ingen tvivl om, at den stærke vækst primært var drevet af den fortsatte og meget succesfulde udrulning af Oticon Opn. Også nye produkter fra vores to andre høreapparatbrands, *Bernafon* og *Sonic*, gav næring til væksten i andet halvår. I første halvdel af året blev væksten primært drevet af øget styksalg, mens en stigende gennemsnitlig salgspris var den største bidragyder til væksten i andet halvår.

Lad os dvæle lidt ved Oticon Opn. Produktet modtager fortsat fremragende feedback og anerkendelse og har opnået en unik position i markedet. Vi må konstatere, at ingen andre produkter på markedet for alvor har kunnet udfordre Oticon Opns position som det bedst performende på de væsentlige parametre: *audiologi, connectivity og batterieffektivitet*. Vi bliver mødt med den lidt traditionelle tankegang, at produktet er ved at være langt henne i den normale livscyklus for høreapparater; men det passer ikke. I dag er høreapparater også moderne softwareløsninger, og udviklingen inden for høreapparater kan bedst sammenlignes med den udvikling, vi ser inden for mobiltelefoner. Vi udvikler løbende på den platform, som Opn er baseret på, og sørger hele tiden for at tilføje nye features og forbedre ydeevnen.

I 2017 har vi lanceret en genopladelig løsning, vi har tilføjet en tinnitus-funktionalitet og gjort det muligt at forbinde og streamer lyd i stereo fra alle typer af telefoner – og ikke blot iPhones som hidtil. Vi har i det hele taget en stærk connectivity-platform, som er et solidt bevis på vores unikke evne til at udvikle meget avancerede radio-chipsets med ultralavt strømforbrug. Det faktum, at vi til stadighed lancerer nye, innovative produkter og hele tiden foretager teknologigennembrud, gør, at vi vedbliver med at vokse så stærkt i vores engrossalg. Dette sker i samspil med et meget stærkt globalt salgs- og distributionssystem, hvor vi er meget tæt på vores kunder.

Detail

Vores detailforretning leverede organisk vækst på 4 %, hvilket er i tråd med den skønnede samlede markeds-vækstrate. Den organiske vækst kan henføres til en blanding af flotte resultater i en række europæiske lande og Canada, fremgang i salget på det amerikanske marked hen imod slutningen af året samt negativ organisk vækst i Australien på grund af svære markedsvilkår.

Vores detailforretning befinder sig overordnet set i en positiv situation. Vi ser stadig opkøb og strategiske samarbejder, som betyder, at vi til stadighed skal være gode til hurtigt og effektivt at integrere disse opkøb i koncernen. Det er også godt at se, at vores indsats med at optimere vores it-systemer, markedsføring og salgsaktiviteter viser resultater.

Vi har efterhånden fået en meget stor palet af brands i detailhandlen som følge af opkøb. Der er nået en grad af kompleksitet, som gør, at vi nu tror på, at vi kan høste nogle synergier ved at skabe en mere fælles identitet og en fælles vision. Det gør vi med udgangspunkt i: *"nuance matters"*. Vi mener, at arbejdet i detailforretningerne er langt bredere end kun at se på de kliniske aspekter af høretabet. Behandlingen af høresundhed er helt individuelt, og det er nuancerne i den behandling, der gør forskellen. I vores butikker vil vi være kendt for at yde en personlig behandling, der leverer på og tager stilling til, hvordan det enkelte individ kan komme til at høre bedre.

Høreimplantater

Når vi ser på vores høreimplantatforretning, Oticon Medical, er vi stolte over, at vi gennem en relativt kort periode har opbygget en meget konkurrencedygtig forretning. 2017 resulterede i en vækst på intet mindre end 28 % i lokal valuta. Oticon Medical består af to forretningsområder: *benforankrede høresystemer*, hvor vi har en stærk portefølje af produkter og en solid position i markedet, og *cochlear-implantater*, som er et område, vi ikke har været i så længe, og hvor vi derfor stadig er ved at opbygge relationer og etablere kontakt til læger og kirurger.

For lidt mere end et år siden kom vi med et helt nyt produkt inden for benforankrede høresystemer, *Ponto 3 Super Power*. Det er den mest kraftfulde lydprocessor på markedet, som giver brugeren en lyd kvalitet og taleforståelse, der ikke tidligere har været mulig. Denne innovative løsning har medført, at salget på området oversteg den estimerede markedsvækst.

Cochlear-implantater er en avanceret behandling, som reelt set sætter døve i stand til at høre. Dette sker gennem direkte stimulering af hørenerven, hvorved der skabes et helt nyt signal til hjernen. I løbet af 2017 har Oticon Medical fortsat arbejdet med udrulningen af Neuro, som er vores første egenudviklede cochlear-implantat. Her i starten af 2018 er vi meget stolte over at kunne introducere Neuro 2-lydprocessoren samt et helt nyt og meget avanceret tilpasningssystem. Det er den mindste lydprocessor, der nogensinde er udviklet og produceret. Den kombinerer fuld diskretion med et ekstremt højt niveau af lyd kvalitet og pålidelighed. Det er alle elementer, som hørehæmmede har brug for i deres daglige liv. Vi har store forventninger til produktet, som blev godkendt til salg på det europæiske marked i starten af dette år og allerede er i gang med at blive tilpasset brugere i Europa. Neuro 2 er udviklet af folk her i huset, der i mange år har lavet høreapparater. Det er netop udnyttelsen af disse synergier fra høreapparatsiden, der har muliggjort, at vi så hurtigt har kunnet udvikle en så konkurrencedygtig processor til cochlear-implantater. Det beviser for mig, at det er helt rigtigt, at vi er gået ind i dette meget avancerede forretningsområde. Jeg har en klar forventning om, at vi vil se Oticon Medical fortsætte med at vokse og tage markedsandele i årene fremover, og at indtjeningen herigennem bliver forbedret væsentligt.

Diagnostiske Instrumenter

2017 blev et rigtig godt år for Diagnostiske Instrumenter med en vækst på 12 % i lokal valuta og øgede markedsandele globalt set. Dette er vel at mærke fra en position som nummer et i markedet allerede. Ud over at have en stærk kerneforretning, så udvikler vi løbende nye forretningsområder. Der er således stærkt momentum i væksten i hørescreening af nyfødte, ligesom vi fortsat udvikler området for balanceudstyr. Hjørnestenene i den succesfulde vækststrategi er et højt innovationsniveau, en stærk distributionsorganisation, en multi-brand-strategi og evnen til med succes at komme ind på nye forretningsområder.

Digitalisering og automatisering bevæger sig også ind på det diagnostiske område. Som markedsleder inden for hørediagnostik har vi mulighed for at drage fordel af dette, og i 2017 lancerede vi Amtas. Amtas er et næste-generation, tablet-baseret system, der muliggør automatisk screening og diagnosticering af høretab. Dette gøres meget enkelt via en tablet og et sæt kalibrerede høretelefoner.

Personlig Kommunikation

Sammen med det tyske selskab Sennheiser ejer vi ligeligt joint venturet *Sennheiser Communications*. Via vores engagement i joint venturet får vi nyttig indsigt i markedet for forbrugerelektronik samt mulighed for at agere på et marked i stærk vækst. Dette gør vi ved at udnytte en række af de kompetencer, vi har inden for specielt avanceret signalbehandling. Joint venturet producerer headsets og løsninger til det professionelle

Call Center & Office-marked, CC&O, samt headsets til Gaming- og Mobile-segmenterne. I 2017 oplevede vi en stærk underliggende vækst drevet af specielt CC&O-segmentet.

Hearing healthcare-strategien

Jeg vil nu sige et par ord om vores overordnede strategi. For efterhånden mange år siden besluttede vi at engagere os i alle aspekter af høresundhed. Det vil sige på tværs af alle produktområder fra høreapparater og høreimplantater til diagnostisk udstyr. Det er det, som vi kalder *hearing healthcare*-strategien. Vi ser, at strategien skaber betydelig værdi. Troen på, at vores serviceydelser og produkter letter livet for mennesker med høretab, gennemsyrrer hele virksomheden. I en verden, hvor et klart og "attraktivt" formål er en væsentlig parameter, når vi skal tiltrække de bedste kompetencer til virksomheden, er dette en klar styrke.

Generelt oplever vi, at der hele tiden kommer større fokus på høresundhed som område. *Hearing care is healthcare*. Denne tankegang vinder udbredelse, da flere og flere undersøgelser peger på, at korrekt behandling af høretab er yderst værdifuld for den enkelte og for samfundet. Det handler ganske enkelt om en forbedring af livskvaliteten, et bidrag til et sundt liv samt at sikre, at det fortsat er muligt at indgå i sociale sammenhænge og klare sig selv. I en verden med stadig flere ældre er dette afgørende. Mange af dagens 60-årige og derover vil leve et aktivt liv, og de ønsker at holde sig både fysisk og mentalt i form, og det muliggøres blandt andet ved at være velbehandlet, når det gælder høretab.

Vi arbejder med en langsigtet horisont frem for alene at fokusere på hurtige resultater på den korte bane. Dette års resultater er også et klart vidnesbyrd om, at det betaler sig. Vi er nu i gang med at høste frugten af års arbejde med at få *hearing healthcare*-strategien til at lykkes.

Vi har dog ikke tænkt os at hvile på laurbærrene. Vi er bevidste om, at der stadig er områder, hvor vi kan forbedre os. På den digitale side skal vi fortsætte med at undersøge nye muligheder for at udnytte teknologi i forretningen. Vi ser digitalisering mere som en måde at udvide det nuværende marked på end såkaldt *disruption*. Digitaliseringen kan også være med til at optimere den måde, vores eksisterende forretning fungerer på. Den har betydning for, hvordan vi interagerer med interessenter, og den kan medvirke til, at det gøres lettere og mere professionelt for vores kunder at interagere med slutbrugere. Vi har et godt billede af, hvordan hver af vores forretningsaktiviteter nyder godt af de nye digitale muligheder. Jeg har allerede nævnt nogle eksempler under gennemgangen af de enkelte forretningsaktiviteter.

Derudover fortsætter vi med at investere i fremtiden og gennemfører i disse år en række tiltag for at understøtte og drage fordel af den fælles infrastruktur i koncernen. Vores serviceorganisation, som går på tværs af forretningsaktiviteterne, er stærkt medvirkende til at sikre vores konkurrencedygtighed. Vi eksekverer desuden de udmeldte strategiske initiativer som planlagt. Blandt andet afsluttede vi i 2017 overflytningen af vores forsknings- og udviklingsaktiviteter fra Schweiz til henholdsvis Polen og Danmark. Den resterende del af overflytningen af produktionsfaciliteterne fra Thisted til Polen forventes afsluttet her ved udgangen af 2018.

Særligt nedlukningen i Thisted har fået megen opmærksomhed i Danmark. Dette forstår vi godt. Vi har, hvor vi kunne, forsøgt at medvirke konstruktivt og forklare, hvorfor det er nødvendigt. Det er vigtigt for os at understrege, at nedlukningen i Thisted ikke er et fravalg af Danmark, men er baseret på en vurdering af, hvordan vi gør det bedst i produktionen. Det tror vi på, at vi gør ved at samle det hele under ét tag i stedet for at sprede os på flere steder. Derved har vi det bedst mulige afsæt for at være agile og for at sikre fortsat vækst i virksomheden. Vi skaber stadig mange arbejdspladser i Danmark – mere end 100 alene i 2017. Størstedelen er her på Kongebakken. Måske bemærkede I på parkeringspladsen – til højre for hovedbygningen –

at der er blevet etableret midlertidige pavilloner med plads til mere end 100 medarbejdere på grund af pladsmangel her i de to hovedbygninger. Dette understreger en positiv udvikling, vi er stolte over.

Der er en værdi i at have et stærkt dansk hovedkontor som afsæt for vores mange globale aktiviteter. Vi oplever, at omverdenen har stor interesse i at besøge en stor international hørekoncert som vores. Senest kom mere end 400 mennesker og besøgte os i forbindelse med den internationale høredag her i starten af marts, og mange flere endnu ønskede at komme. Vi får også ofte besøg fra forretningspartnere og *health-care*-interessenter fra stort set alle verdenshjørner.

Ledelse og medarbejdere

For næsten præcis et år siden tog Søren Nielsen over som ny koncernchef og administrerende direktør for William Demant. Søren Nielsen stod på samme tid for både kontinuitet og fornyelse. Kontinuitet, fordi han allerede havde været i virksomheden i mere end 20 år. Og fornyelse, fordi han står for en anden dynamik både med sin person og baggrund.

Søren blev ikke administrerende direktør for at vende op og ned på koncernen. Tværtimod bygger han videre på det stærke fundament, som *hearing healthcare*-strategien udgør, og som han selv har været med til at skabe i årene forud for sin udnævnelse. Han tænker på virksomheden som en helhed og er stadig på udkig efter mere vækst. Dette understøttes af, at han har øje for nye udviklingsområder og markeder. Søren har med dette regnskab også vist, at det er alle områderne, der kører godt. Det er vi alle meget glade for.

Jeg er sikker på, at vi med Søren Nielsen, som er funderet i det innovative og tekniske, og René Schneider som finansdirektør har et stærkt team til at imødegå udviklingen i en dynamisk og yderst konkurrencepræget medtech-branche. Og de står heldigvis sammen med et stærkt og erfarent ledelsesteam, som ud over de to består af diagnostikchef Arne Boye Nielsen, chef for detailforretningen Niels Wagner og økonomidirektør Svend Thomsen. Sammen med de øvrige chefer for selskabets mange selskaber og forretningsenheder sikrer de en fortsat stærk udvikling af William Demant.

Jeg synes også, at det her er på sin plads at takke koncernens mere end 13.000 medarbejdere for den store indsats i det forgangne år. Medarbejderengagement er drivkraften for, at koncernen har skabt så flotte resultater i 2017, bliver ved at vinde markedsandele og er stærkt positioneret til yderligere fremgang. En stor tak til koncernens medarbejdere for at levere varen.

Øvrige forhold

Før jeg runder af, vil jeg knytte et par kommentarer til vores aktietilbagekøb, god selskabsledelse, kvinder i ledelse og vederlagspolitik:

Aktietilbagekøb

De seneste år har vi tilbagekøbt aktier for omkring 1 milliard kroner årligt og efterfølgende gennemført en kapitalnedsættelse. Herved har vi kanaliseret en del af indtjeningen tilbage til aktionærerne. Dette vil vi fortsætte med at gøre i 2018. Men vi ønsker at accelerere vores aktietilbagekøb. Vi har således meldt ud, at vi i 2018 forventer at tilbagekøbe aktier for 1,5-2,0 milliarder kroner. Altså op mod dobbelt så meget som tidligere målt på værdi. For at opretholde fleksibiliteten kan dette niveau for aktietilbagekøb dog ændres, hvis yderligere attraktive opkøbsmuligheder skulle vise sig.

God selskabsledelse

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 2017 forholdt os til *Anbefalinger for god selskabsledelse* efter "følg eller forklar"-princippet, og vi efterlever fortsat i høj grad anbefalingerne. Vores redegørelse for god selskabsledelse kan findes på selskabets hjemmeside.

Kvinder i ledelse

På øverste ledelsesniveau og ned gennem koncernen har vi fokus på mangfoldighed, herunder at fremme antallet af kvinder i de forskellige ledelseslag. Vi har en defineret politik, som vi arbejder ud fra og jævnligt evaluerer. Helt konkret arbejder vi med initiativer omkring vores kommunikation og rekruttering. Vi har også i vores planlagte arbejde med talentudvikling inkluderet et perspektiv på mangfoldighed. Jeg vil dog gerne understrege, at kompetencer altid er afgørende, når vi ansætter til stillinger i koncernen. Siden vi begyndte at registrere dette tal, har vi øget andelen af kvindelige ledere totalt set fra 11 % i 2009 til 23 % i 2017.

Hvad angår antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer, fastsatte vi i 2016 et mål om, at bestyrelsen skal have mindst to kvindelige bestyrelsesmedlemmer i 2020. I dag har vi én kvinde i bestyrelsen.

Vederlagspolitik

Koncernen har en enkel vederlagspolitik. Bestyrelsesformandens vederlag er tre gange grundhonoraret og næstformandens to gange grundhonoraret. Grundhonoraret er 350.000 kroner for bestyrelsesarbejdet og 50.000 kroner for revisionsudvalget. Der er ingen særskilte vederlag for arbejdet i nominerings- og vederlagsudvalget. Bestyrelseshonoraret i William Demant ligger i den lave ende af det niveau, der ellers kendetegner selskaberne i C25.

De to medlemmer af direktionen modtager et fast vederlag. Derudover bliver direktionsmedlemmerne tildelt en årlig fastholdelsesbetaling med et variabelt element. Bestyrelsen vurderer, at aflønningen af direktionen i William Demant er rimelig og konkurrencedygtig, idet den sikrer fastholdelse og rekruttering af de bedst egnede kandidater.

Afrunding

Inden jeg giver ordet videre til Søren Nielsen for at gennemgå virksomhedens regnskab for 2017, synes jeg også, at der er anledning til at takke jer aktionærer – både dem af jer, der er her for første gang, og dem af jer, der trofast har fulgt med i og troet på koncernens udvikling. I er alle med til at holde os til ilden med at forsøge at levere bedre endnu.

Værsgo, Søren.