

Formandens beretning på William Demant Holding A/S' ordinære generalforsamling onsdag den 11. april 2012 kl. 16.00

2011 blev endnu et godt år for William Demant-koncernen, hvor vi præsterede tocifret vækst i både omsætning og antal solgte høreapparater. Den positive udvikling har været bredt funderet på såvel forretningsaktiviteter som geografiske områder, og jeg vil her nævne nogle af de faktorer, der har drevet væksten:

- For det første viste høreapparatmarkedet stabil vækst og var i øvrigt upåvirket af den generelle afmatning i verdensøkonomien.
- For det andet sikrede koncernens særdeles opdaterede og brede produktudbud os endnu en gang positionen som den hurtigst voksende aktør i høreapparatindustrien.
- Og for det tredje kan væksten tilskrives den succesfulde integration af høreapparatvirksomheden Otix Global. Hertil kommer den styrkelse af distributionen inden for diagnostiske instrumenter, der er et resultat af flere strategiske opkøb foretaget i 2011.

Det glæder os, at det vækstfundament, der blev støbt tilbage i 2010 med lanceringen af Oticon Agil, har været med til at sikre et fortsat stigende salg. I 2011 er det især produktlanceringer i mellem- og lavpriskategorierne, der har dannet grundlag for en ganske betydelig stykvækst. Koncernens organiske stykvækst i 2011 svarede til to tredjedele af den totale stykvækst på høreapparatmarkedet, og det har naturligvis været svært for konkurrenterne at matche.

Vores fokus på at sætte kunden i centrum og tilbyde de rette produkter og værdiskabende serviceydelser har i årets løb styrket vores position som den foretrukne samarbejdspartner i industrien. Selvom vi nu for andet år i træk har leveret markedets højeste vækst og står stærkt her i starten af 2012, skal der ikke herske nogen tvivl om, at der fortsat skal arbejdes hårdt for at vinde slutbrugernes og høreapparattilpassernes gunst. Vores velsmurte udviklings- og salgsmaskine skal ikke blot holdes kørende, men konstant udvikles for at sikre, at vi også fremadrettet hele tiden er et skridt foran vores konkurrenter. Jeg føler mig dog overbevist om, at vi – med en betydelig indsats inden for forskning og udvikling kombineret med vores betydelige know-how – fortsat kan sikre øget værdi og livskvalitet for slutbrugerne.

De vigtigste økonomiske resultater af vores indsats i 2011 kan opsummeres således:

- Koncernens omsætning nåede i 2011 op på godt 8 milliarder kroner, hvilket er en stigning i forhold til året før på hele 17 %, hvoraf de 9 procentpoint er organisk vækst.
- Vores kerneforretning, dvs. engrossalg af høreapparater, formåede i 2011 at levere en organisk vækst på godt 8 %, mens det underliggende marked kun voksede nogle få procent.
- Forretningsaktiviteten Diagnostiske Instrumenter leverede en vækst på hele 28 %, hvoraf 12 procentpoint var organisk vækst.
- Forretningsaktiviteten Personlig Kommunikation leverede en vækst på 8 % drevet af en flot tocifret vækst i Sennheiser Communications.
- Koncernens resultat af primær drift steg med 20 % til 1,7 milliarder kroner.
- De frie pengestrømme før akquisitioner beløb sig til knap 900 millioner kroner, hvilket næsten er en fordobling i forhold til året før.

I løbet af året var der blandt investorer og analytikere en vis bekymring for, hvordan høreapparatbrugerne ville reagere på den globale økonomiske afmatning, og ikke mindst hvordan salget ville udvikle sig i de gældsplagede økonomier i Sydeuropa. Bekymringen viste sig heldigvis at være ubegrundet, og med en stykvækst på ca. 4 % var den globale udvikling i tråd med såvel de historiske vækstrater som vores forventninger til året.

Vi er således gået ind i 2012 med en styrket tro på, at høreapparatmarkedet er stabilt og modstandsdygtigt over for økonomisk afmatning. Meget tyder således på, at det kun i ringe grad er makroøkonomiske faktorer, der driver udviklingen i branchen, men at det er behovet for at få hjælp – og ikke mindst erkendelsen af at have behov for hjælp – der reelt set driver beslutningen om at få et høreapparat.

Den succes, som vi har oplevet siden lanceringen af Oticon Agil i 2010, er i høj grad baseret på de audiologiske fordele, som blandt andet øre til øre-kommunikation giver. Mens vi allerede har introduceret produkter baseret på *anden* generation af vores trådløse platform, er flere af vores konkurrenter stadig ved at introducere produkter baseret på *første* generation af *deres* trådløse platform.

Som det var tilfældet for os i 2007 og 2008, har vores konkurrenter nu også mærket, at det er ganske ressourcekrævende at omsætte trådløs teknologi til praksis. Grundet denne kompleksitet er det således ofte først i de efterfølgende platformsgenerationer, at det reelt set er muligt at levere betydelige audiologiske brugerfordele.

Dette har på mange måder givet os et forspring på det audiologiske felt, og vi står nu med en yderst velafprøvet og solid trådløs platform, som tilmed har industriens laveste strømforbrug. Vi tror derfor på, at det er på det audiologiske felt, at vi også fremadrettet kan øge vores forspring til konkurrenterne og dermed tage markedsandele. Eller sagt på en lidt anden måde: Kernen i vores forretning er at anvende vores stærke audiologiske og udviklingsmæssige kompetencer som grundlag for at vinde markedsandele – alt sammen solidt understøttet af et højt kompetenceniveau inden for de mere kommercielle discipliner som markedsføring, salg, distribution og logistik.

Men da vores konkurrenter naturligvis også flytter sig, er det samtidig vigtigt, at vi konstant har fokus på at blive bedre til det, vi gør, og til at udnytte vores salgs- og udviklingsressourcer så effektivt som muligt. Dette sikres blandt andet ved, at vi løbende optimerer vores forretningsgange og lærer af vores fejltrin.

Nu vil jeg gerne fremhæve nogle enkeltbegivenheder fra de enkelte forretningsaktiviteter.

Oticons øgede styksalg i 2011 var ikke mindst drevet af et meget stærkt udbud af produkter i midt- og lavpriskategorierne som følge af succesfulde introduktioner i disse kategorier i efteråret 2010 og foråret 2011.

I efteråret 2011 introducerede Oticon verdens mindste, fuldt trådløse og kosmetisk attraktive høreapparat kaldet Oticon Intiga, og i begyndelsen af marts i år blev Intiga-familien udvidet med **Intigaⁱ** [Intiga *i*], der er af typen IIC [*i i c* – Invisible In the Canal], der – som typebetegnelsen siger – sidder helt inde i ørekanalen og altså er usynligt. Oticon har således opbygget et meget attraktivt produktudbud, og den seneste platformsteknologi er nu tilgængelig i alle produktkategorier.

Også Bernafon havde et godt år med en flot vækst i antallet af solgte apparater, og med lanceringen af en komplet familie af højprisapparater i andet halvår 2011 er koncernens schweiziske brand godt rustet til at fortsætte den positive udvikling i 2012.

For at give generalforsamlingen et bedre indtryk af den kommercielle verden, som vi og vores produkter samt høreapparatilpasserne og slutbrugerne er en del af, vil vi nu vise to korte film om henholdsvis Bernafon og Oticon.

Jeg håber, at I alle – ved at se disse to korte film – fik en fornemmelse af vores produkter og vores brands, som jo i sidste ende er dét, som høreapparatforhandlerne tilpasser, og som slutbrugerne køber.

Da vi i slutningen af 2010 overtog amerikanske Otix Global, overtog vi samtidig et tredje høreapparatbrand, nemlig Sonic. 2011 blev året, hvor Sonic blev fuldt integreret i William Demant-koncernen. I 2011 fokuserede vi på at etablere en stærk salgsorganisation for Sonic og samtidig løbende opdatere Sonics produktprogram. Med en skærpet profil under sloganet "*Everyday Sounds Better*" er Sonic nu parat til fornyet vækst i 2012 – en vækst, som blandt andet vil blive drevet af fortsatte produkt-opdateringer.

Vores detailforretning klarede sig også godt igennem 2011 og leverede en vækst, der lå pænt over markedsvæksten. HearingLife-kæderne, som var en del af Otix Global, og som sælger høreapparater til slutbrugere i USA og Australien, blev i årets løb ligeledes integreret i koncernen, og specielt i USA har tilpasningen af forretningen været vellykket.

Det er med stor glæde – og en vis grad af stolthed – at Oticon Medical, som er vores satsning inden for benforankrede høreøsninger, begyndte at generere overskud i efteråret 2011. Godt to år efter lanceringen af det første produkt har Oticon Medical formået at tage betydelige markedsandele, samtidig med at en række uafhængige studier viser, at brugerne foretrækker Oticon Medicals produkter frem for konkurrerende løsninger.

Det har i det hele taget været spændende at se koncernen opbygge en ny forretningsenhed og udvikle og markedsføre en helt ny produktgruppe på globalt plan. Det er sket med stor succes og inden for ganske få år takket være en dedikeret indsats på forskellige niveauer i organisationen. På trods af at Oticon Medical *ikke* benytter sig af samme salgskanaler som vores øvrige forretningsaktiviteter, så betyder vores stærke brands og fysiske tilstedeværelse med salgsselskaber på alle betydelige markeder, at vi hurtigt og effektivt kan udnytte en lovende forretningsmulighed.

Det er samtidig denne fleksibilitet og omstillingsparathed i organisationen, som vi drager nytte af, når vi hvert år gennemfører et betydeligt antal akquisitioner. Senest har vi set, hvordan vi med købet af Otix Global har været i stand til at gøre en virksomhed, som havde været tabsgivende i mere end ti år, lønsom på bare ét år.

Dette leder mig videre til at tale om forretningsaktiviteten Diagnostiske Instrumenter. Denne aktivitet blev etableret i forbindelse med et mindre opkøb tilbage i 1995 og har sidenhen udviklet sig til at blive den mest betydelige aktør på dette marked – og vel at mærke den aktør med den største lønsomhed. Diagnostiske Instrumenter har igen i 2011 udviklet sig særdeles positivt. Ud over en organisk

vækst, som markant overstiger markedsvæksten, er der foretaget en række opkøb inden for blandt andet distribution af diagnostiske instrumenter i USA. Ved at konsolidere de opkøbte distributører er vi i stand til at tilbyde et mere komplet produkt- og serviceudbud, samtidig med at vi har mulighed for at opbygge relationer til kunderne, som kan være til gavn for vores øvrige forretningsaktiviteter.

For forretningsaktiviteten Personlig Kommunikation er det endnu engang Sennheiser Communications – vores joint venture på headset-området – der har leveret tocifret vækst og dermed sikret en flot udvikling for denne forretningsaktivitet.

I det hele taget er det som bestyrelsesformand en fornøjelse at kunne konstatere, at væksten i 2011 ikke blot har været drevet af en enkelt produktlancering eller en enkelt forretningsaktivitet. Faktisk er vi i den glædelige situation, at alle koncernens tre forretningsaktiviteter, Høreapparater, Diagnostiske Instrumenter og Personlig Kommunikation, har bidraget med flotte organiske vækstrater. Meget er således lykkedes i 2011, ligesom meget også skal lykkes fremover for at fastholde det gode momentum. Jeg er dog fortrøstningsfuld omkring fremtiden, og jeg er sikker på, at vi vil nå vores mål – med det rette *mindset* og med baggrund i de overordnede valg, vi har truffet.

En af bestyrelsens vigtigste opgaver er at sikre, at William Demant-koncernen løser de ledelsesmæssige opgaver så godt som overhovedet muligt. I relation hertil forholder bestyrelsen sig løbende til de overordnede rammer og processer for selskabsledelse. En gennemgang af de anbefalinger, som er udarbejdet af *Komitéen for god Selskabsledelse* viser, at vi følger hele 74 ud af de 79 anbefalinger. På vores hjemmeside findes en nærmere beskrivelse af, hvordan vi følger disse anbefalinger, ligesom vi også redegør for de få anbefalinger, som vi ikke følger.

I tråd med anbefalingerne vil jeg kommentere på vederlag til direktion og bestyrelse, hvilket jeg kan gøre ganske kort. Koncernen har nemlig gennem mange år haft en meget enkel vederlagspolitik, hvor bestyrelsens vederlag består af et fast grundhonorar pr. medlem. Grundhonoraret foreslås uændret i forhold til sidste år. For tiden er bestyrelsesformandens vederlag fastsat til tre gange grundhonoraret og næstformandens til to gange grundhonoraret. Der er ikke særskilte vederlag for bestyrelsesudvalg. Det er værd at hæfte sig ved, at det samlede bestyrelseshonorar i William Demant Holding ligger i den lave ende af det niveau, der kendetegner C20-selskaberne. Hvad angår direktionen, er der ligeledes tale om et fast vederlag uden variable lønandele. For den administrerende direktør er der endvidere aftalt en markedskonform fratrædelses- og anciennitetsaftale, som vi beskriver nærmere på vores hjemmeside. Bestyrelsen vurderer, at denne vederlagsstruktur ikke blot er enkel og gennemsigtig, men også er udtryk for en konkurrencemæssig aflønning af både bestyrelse og direktion.

Jeg vil også gerne benytte lejligheden til at nævne, at der i april 2011 blev afholdt medarbejdervalg til bestyrelsen, hvor Ole Lundsgaard blev genvalgt, og Jørgen Møller Nielsen og Karin Ubbesen blev nyvalgt – alle for en fireårig periode.

Derudover vil jeg gerne komme med et par kommentarer omkring koncernens kapitalstruktur. Tilbage i 2010 gjorde bestyrelsen sig en række overvejelser omkring koncernens kapitalstruktur, og et passende gælds niveau for koncernen blev efterfølgende meldt ud. Som en konsekvens af en mere stabil udvikling på de finansielle markeder blev gælds niveauet tilpasset i 2011, og vi tilstræber nu at have en netto rentebærende gæld i intervallet 1,5-2 milliarder kroner. I halvårsrapporten for første halvår 2011 vurderede bestyrelsen, at gælden lå på et passende niveau, og det blev besluttet at genoptage

vores køb af egne aktier. Fremadrettet vil vi således benytte de frie pengestrømme, efter akquisitioner, til tilbagekøb af aktier.

Tilbagekøbet blev genoptaget den 19. august 2011 og havde ved årets udgang rundet 300 millioner kroner. I overvejelserne omkring det udmeldte gældsniveau er der lagt vægt på, at vi ikke nødvendigvis skal tilstræbe det højst mulige gældsniveau, men snarere skal sikre, at vi er i stand til at agere hurtigt og fleksibelt, hvis der skulle opstå attraktive opkøbsmuligheder. Gældsniveauet er et område, som bestyrelsen løbende tager stilling til med baggrund i en række interne og eksterne faktorer.

Afslutningsvis vil jeg knytte en kommentar til vores forventninger til indeværende år, som i deres helhed fremgår af årsrapporten. Traditionen tro forventer vi i 2012 at tage markedsandele, som det også historisk har været tilfældet. Vi forventer en bredt funderet vækst i alle tre forretningsaktiviteter, hvilket vil medføre en samlet vækst i vores omsætning på 5-9 %, hvoraf 1-3 procentpoint vil være relateret til akquisitioner.

Det er en fornøjelse at kunne konkludere, at vi i 2011 endnu engang har levet op til vores egne forventninger, og at vi er kommet ind i 2012 godt rustet til at fortsætte dette positive momentum. Det er dog ikke nogen selvfølge, at vi fortsat kan tage markedsandele, da vi bevæger os i en dynamisk branche, hvor vi konstant må præstere vores bedste for at være i front. Men når jeg ser den professionalisme og entusiasme, som findes overalt i organisationen, så føler jeg mig overbevist om, at vi igen i 2012 vil være i stand til at yde vores bedste og dermed fortsætte, hvor vi slap i 2011.

Når alt kommer til alt, er det jo evnen til at udtænke nye koncepter og omsætte teori til praksis, der er og bliver grundlaget for vores avancerede produkter. Fundamentet for det hele er naturligvis tætte relationer til kunderne og respekten for de millioner af slutbrugere, som vi hver dag hjælper. Det er netop denne kombination af avanceret teknologi og kundeorientering, der gør os til den foretrukne samarbejdspartner i industrien. Der skal således lyde en stor tak til koncernens medarbejdere for indsatsen i 2011. Godt gået.

Administrerende direktør Niels Jacobsen vil nu gennemgå regnskabet for 2011.

Værsgø' Niels.