

Formandens beretning på William Demant Holding A/S' ordinære generalforsamling onsdag den 9. april 2014 kl. 16.00

2013 var et godt år for William Demant-koncernen med pæn vækst i både omsætning og indtjening. Fremgangen er ikke mindst tilfredsstillende i lyset af de forandringer, som vi ser i disse år – forandringer, som har resulteret i et ændret konkurrencebillede i vores industri, og som har medvirket til at hæmme markedsvæksten. De udfordrende markedsvilkår stiller øgede krav til alle aktører, og vi og vores konkurrenter har hver især vores bud på, hvordan vi vil tackle disse udfordringer. I William Demant-koncernen har vi valgt at investere massivt i fremtiden, og jeg er overbevist om, at vores unikke position inden for *hearing healthcare* vil sikre vores fremtidige vækst.

Jeg vil indledningsvis gennemgå et par af de vigtigste begivenheder og tendenser i det forgangne år:

Koncernens omsætning voksede med 10 % i lokal valuta, og indtjeningen efter skat voksede med 14 %. Jeg synes faktisk, at en sådan tocifret vækst i top- og bundlinje er ganske pæn, og selvom vi altid ønsker at gøre det endnu bedre, giver fremgangen os et godt udgangspunkt for yderligere investeringer og vækst i fremtiden. Resultaterne i 2013 var i overensstemmelse med konsensusforventningerne hos de professionelle aktieanalytikere. At årsrapporten trods dette fik en blandet modtagelse på aktiemarkedet, hænger i mine øjne sammen med nogle forhold, som jeg vil komme ind på her:

Først og fremmest er de gældende udsigter for markedsudviklingen i 2014 – og dermed også for William Demant-koncernen – lidt mindre klare end tidligere, og vi har derfor været tilbageholdende med at komme med meget håndfaste udmeldinger vedrørende vores forventninger til året. Nogle havde måske forventet mere optimistiske forventninger til 2014, men vi skal huske på, at vi forventer en del modvind som følge af valutakursudsving, som vil påvirke både top- og bundlinje, og at disse udsving rent faktisk indgår i vores forventede stigning i indtjening pr. aktie på 5-10 %.

Markedsvæksten i høreapparatindustrien har igennem en årrække været aftagende. Ganske vist er stykvæksten fortsat pæn og drevet af den demografiske udvikling med en stabil stigning i antallet af potentielle slutbrugere. Men faldende gennemsnitlige salgspriser betyder, at værditilvæksten i de senere år har været begrænset, og i 2013 var der ligefrem nulvækst. Udviklingen i salgspriserne er primært drevet af forskellige miksforskydninger og ændringer i nogle landes tilskudssystemer, og disse forandringer var særligt udtalte i 2013. En række salgskanaler, som er kendetegnet ved, at de køber ind i store antal og dermed til lavere priser, voksede på bekostning af de mindre, uafhængige forhandlere. Eksempelvis kan jeg nævne de britiske sundhedsmyndigheder *NHS*, amerikanske *Veterans Affairs* samt relativt nye aktører på markedet som fx varehuse og optikere. Dertil kommer nogle strukturelle ændringer i tilskudssystemerne på en række europæiske markeder, eksempelvis Danmark og Holland, som ligeledes har resulteret i lavere priser.

Ud over de markedsmæssige udfordringer har vores egen høreapparatforretning i 2013 befundet sig i en lidt ugunstig position – til trods for den succesfulde udrulning af en helt ny teknologisk platform. Vi har således været undereksporeret mod salgskanaler, som er vokset betydeligt mere end markedet som helhed, men samtidig overeksponeret mod nogle af de markeder, som har haft det svært. Denne position er naturligvis ikke permanent, og man kan derfor sige, at vi i øjeblikket befinder os i en slags overgangsperiode. Med vores multi-brand-strategi med hele tre høreapparatbrands – Oticon, Bernafon og Sonic – føler vi os solidt positioneret til også fremadrettet at gøre det godt i alle kanaler og i alle markeder.

Vi mener, at de nuværende markedsmæssige udfordringer skal håndteres gennem investeringer i fremtiden. Vi har således bevidst fravalgt at gevinstoptimere på kort sigt og har i stedet valgt at gennemføre en række strategisk vigtige investeringer og initiativer, som fremadrettet skal understøtte koncernens vækst og lønsomhed:

Først og fremmest har vi gennemført en lang række virksomhedsopkøb. Disse opkøb, som alene i 2013 beløb sig til mere end 1 milliard kroner, er strategisk vigtige for koncernen. Vi har således styrket vores distributionsnetværk væsentligt, og ikke mindst har vi gjort vores entré på et vigtigt vækstområde, nemlig inden for cochlear-implantater. Overtagelsen af den franske cochlear-implantat-producent Neurelec er en vigtig milepæl i koncernens historie og i realiseringen af vores ambition om en position som en af verdens førende *hearing healthcare*-koncerner. Hvor Neurelec har givet os adgang til knowhow, teknologi og en historik inden for fuldt implantérbare høreøsninger, har vi tilføjet en masse på audiologi- og distributionssiden, så på sigt kan vi skabe en af de førende aktører på området – ligesom vi har gjort det inden for de benforankrede høresystemer. Vi har nu en unik position inden for alle typer høreøsninger, og vi tilbyder som den eneste virksomhed i industrien ikke kun høreapparater, men også forskellige typer høreimplantater og diagnostisk udstyr. Denne stærke position gør det muligt at realisere synergier på tværs af vores selskaber og dermed også stordriftsfordele igennem hele værdikæden.

Det er åbenlyst, at realiseringen af vores ambition er forbundet med øgede omkostninger på den korte bane, hvilket umiddelbart forventes at have en udværende effekt på vores overskudsgrad. På længere sigt forventer vi dog, at implantatforretningen vil bidrage til at øge koncernens lønsomhed, og jeg er derfor glad for, at vi har foretaget dette vigtige, strategiske træk.

Vi har derudover gennemført betydelige driftsmæssige forbedringer og optimeringer af infrastrukturen på tværs af vores mange koncernselskaber: Overflytningen af dele af ITE-produktionen til Polen, etableringen af et nyt globalt distributionscenter ligeledes i Polen, moderniseringen og opdateringen af IT-systemer i hele koncernen og etableringen af lokale enheder inden for *shared services* er alle eksempler herpå. Vi har afholdt betydelige omkostninger til denne strømning af forretningen og har samtidig høstet frugterne af tidligere års investeringer. Dette er en proces, som vil fortsætte i de kommende år. Samtidig med at vi flytter visse typer arbejdspladser fra Danmark til eksempelvis Polen, ansætter vi rent faktisk en del nye medarbejdere i Danmark. Hovedparten af disse medarbejdere er højtuddannede specialister, der blandt andet hyres til forskning og udvikling. Som I sikkert har bemærket, har vi netop udvidet lokaliteterne her på Kongebakken, og vi forventer at tage den nye bygning i brug i midten af maj. Vores diagnostiske selskab Interacoustics på Fyn udvider ligeledes, og når deres nye hovedsæde i Middelfart står færdigt i 2015, har vi skabt de optimale rammer for vores mere videnstunge arbejdspladser i Danmark.

Nu vil jeg knytte nogle kommentarer til de enkelte forretningsaktiviteter og brands:

Oticon lancerede i begyndelsen af 2013 den seneste Premium-høreapparatfamilie, Oticon Alta, som er baseret på en ny teknologisk platform. Alta indeholder en række betydelige forbedringer i forhold til tidligere Premium-apparater, og med introduktionen af Alta er det lykkedes os at øge vores markedsandel i det vigtige Premium-segment væsentligt. Oticons produktportefølje var i størstedelen af 2013 ikke fuldt opdateret i alle prispunkter, men med lanceringen af et attraktivt midtprisprodukt i slutningen af tredje kvartal blev Oticons samlede produktudbud altså styrket betydeligt.

Vores to øvrige høreapparbrands, Bernafon og Sonic, nød godt af opdaterede produktporteføljer, og begge brands opnåede pæn vækst i det forgangne år. I det hele taget er de to brands særdeles konkurrencedygtige, og de henvender sig i vid udstrækning til den del af markedet, som vokser hurtigst i disse år.

Opgraderingen af produktporteføljerne i alle tre høreapparbrands har medvirket til, at vi samlet set vandt markedsandele trods vores lidt ugunstige position i markedet i 2013.

Dette leder mig videre til de væsentlige produktnyheder, som vi allerede i første kvartal af 2014 har bragt på markedet: Introduktionen af Oticon Ria i februar i det nedre prissegment fuldender udrulningen af vores nyeste platform, og Oticons tilslutning til Apples Made for iPhone-program er seneste skud på stammen. Netop lanceringen af vores første Made for iPhone-*connectivity*-løsning til høreapparater tiltrak sig positiv opmærksomhed på den netop overståede, årlige, amerikanske høreapparatkongres, AudiologyNOW!, der i år fandt sted i Florida. Vores løsning tilbydes i alle prissegmenter og i alle formfaktorer og henvender sig til alle nuværende og fremtidige brugere af Oticons ConnectLine-høreapparater – og altså også til de omkring to millioner brugere, der allerede benytter Oticons trådløse høreapparater. Dertil kommer, at vores løsning tilgodeser slutbrugernes ønske om et lavt strømforbrug, og at dette ønske kan imødekommes, uden at man behøver at gå på kompromis med de audiologiske fordele, som kendetegner Oticons høreapparater. Sideløbende hermed arbejder verdens førende høreapparatproducenter – via partnerorganisationen EHIMA – på at etablere en fælles industristandard inden for Bluetooth. Samarbejdet forventes at resultere i en række fordele for industrien, herunder at den fælles standard kan forbindes trådløst til alle mobile enheder, og at den vil have et lavt strømforbrug.

Udviklingen i vores detailaktiviteter har i 2013 været i tråd med udviklingen på de markeder, hvor vi er aktive. Enkelte markeder, fx Australien og Holland, har generelt haft det svært, og dette har i sagens natur hæmmet vores muligheder for at vokse her. Men alt i alt har udviklingen i vores detailaktiviteter været tilfredsstillende.

For Oticon Medical var 2013 som bekendt et særdeles begivenhedsrigt år, ikke mindst på grund af opkøbet af den franske **cochlear-implantat**-forretning Neurelec. Integrationen af Neurelec i Oticon Medical er forløbet planmæssigt, og selvom vi kun har et års tid på bagen inden for dette spændende område, er vi blevet styrket i vores tro på, at vi kan indfri vores store, langsigtede ambition om at blive en af de førende producenter på dette område. Også væksten i salget af **benforankrede** høresystemer var tilfredsstillende i 2013, og en helt ny produktfamilie, der blev lanceret i november sidste år, er blevet særdeles vel modtaget blandt kirurger og slutbrugere.

Koncernens to øvrige forretningsaktiviteter Diagnostiske Instrumenter og Personlig Kommunikation kom begge godt ud af 2013:

Diagnostiske Instrumenter, der fremstiller audiologisk udstyr til blandt andet høreapparattilpassere og høre-klinikker, har med en tilfredsstillende omsætningsvækst på 8 % opgjort i lokal valuta på ny formået at vinde markedsandele og har derigennem forstærket sin position som verdens største udbyder af diagnostisk udstyr. Fremgangen skyldes en kombination af organisk vækst og vækst som følge af opkøb, og fremgangen er vel at mærke sket uden at sætte den i forvejen høje lønsomhed over styr.

Hvad angår Personlig Kommunikation, er det en glæde at konstatere, at Sennheiser Communications, som er vores joint venture på headset-området, leverede en betydelig vækst i 2013.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at knytte et par kommentarer til koncernens kapitalstruktur:

Bestyrelsen besluttede i foråret 2013 at hæve intervallet for koncernens nettorentebærende gæld med 500 millioner kroner til intervallet 2,0-2,5 milliarder kroner. Det nye gældsinterval skal ses i sammenhæng med koncernens voksende indtjening og balance i de senere år og er altså ikke udtryk for en ændring af vores generelle kapitalstruktur og gearingsniveau. Vi forventer også fremadrettet at generere betydelige pengestrømme, og såfremt vi ikke har mulighed for at anvende disse pengestrømme på gode og fornuftige investeringer, bliver pengene sendt tilbage til aktionærerne i form af aktietilbagekøb. Der synes i øjeblikket kun at være få attraktive opkøbsmuligheder, og dette er da også årsagen til, at vi i 2014 forventer at kunne tilbagekøbe aktier for mere end 500 millioner kroner. Foruden tilbagekøb af aktier forventer vi i 2014 at se fortsat vækst i alle vores forretningsaktiviteter og en fortsat stigning i indtjening pr. aktie, men dette kommer Niels Jacobsen nærmere ind på i sin regnskabs gennemgang.

Den foreslåede vedtægtsændring omkring aflæggelse af selskabets årsrapport og halvårsrapport udelukkende på engelsk er i tråd med tendensen hos en række andre C20-selskaber. Jeg vil gerne forklare baggrunden for vores beslutning: At vi nu foreslår, at årsrapporten alene aflægges på engelsk, ser vi som en naturlig konsekvens af at være en international koncern, hvortil kommer, at efterspørgslen efter en fuld dansk version har været støt faldende i de senere år. Endvidere undgår vi risikoen for uoverensstemmelser mellem de forskellige sprogversioner, hvilket altid er en udfordring, når komplekse budskaber skal kommunikeres. Vi ønsker dog fortsat at kommunikere på dansk med de aktionærer, som foretrækker dette. Et fyldigt resumé af årsrapporten på dansk er trykt og ligger tilgængeligt her i dag og er desuden tilgængeligt på selskabets hjemmeside. Dertil kommer, at vores dansksprogede investor relations-afdeling altid står til rådighed til at besvare spørgsmål fra aktionærer og andre interessenter.

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 og vurderer løbende, i hvilket omfang anbefalingerne skal implementeres i selskabet. Vi har i 2013 forholdt os til de reviderede *Anbefalinger for god selskabsledelse* efter "følg eller forklar"-princippet, og vi efterlever fortsat i høj grad anbefalingerne. En fuldstændig redegørelse kan findes på selskabets hjemmeside.

Vi har til stadighed et ønske om at sikre mangfoldighed i koncernen, herunder at fremme antallet af kvinder i de forskellige ledelseslag i koncernen. Vi har fokus på og arbejder målrettet på at få flere kvindelige ledere, og det glæder os, at vi i de seneste fem år har øget andelen af kvindelige mellemledere i koncernen fra 11 % til 18 % og fordoblet antallet af kvindelige ledere i de øvre ledelseslag fra 7 % til 14 %. For så vidt angår mangfoldighed i bestyrelsen, fastsatte vi i april 2013 et måltal og en tidsfrist for antal kvinder i bestyrelsen, nemlig "indvælgelse af en kvinde i bestyrelsen inden for en periode på fire år". Som det fremgår af indkaldelsen, har bestyrelsen foreslået Benedikte Leroy som nyt bestyrelsesmedlem. Det er vigtigt for mig at understrege, at vi har valgt at indstille Benedikte på grund af hendes kompetencer, og fordi vi mener, hun kan bidrage til bestyrelsens arbejde – og **ikke** fordi hun er kvinde.

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 2014 foreslår vi et uændret grundhonorar, hvilket betyder, at honoraret ikke har været ændret siden 2010. Der er ikke særskilte vederlag for revisionsudvalget eller nomineringsudvalget. For direktionen er der ligeledes tale om et fast vederlag uden variable lønandele.

Inden vi går videre, er der god grund til at takke koncernens mange medarbejdere for deres engagement og professionelle arbejdsindsats i 2013. Koncernen gennemgår i disse år en spændende udvikling, og medarbejderne er nøglen til opfyldelsen af vores ambition om at blive verdens førende *hearing healthcare*-koncern. Vores position inden for *hearing healthcare* med tre høreapparatbrands, vores Oticon Medical-forretning med såvel benforankrede høresystemer som cochlear-implantater og ikke mindst vores position som verdens største producent af diagnostiske instrumenter gør William Demant-koncernen attraktiv for sine mange interessenter, heriblandt medarbejdere, kunder og aktionærer.