

Formandens beretning på William Demant Holding A/S' ordinære generalforsamling torsdag den 7. april 2016 kl. 16.00

2015 var et godt år, og det er med stor glæde, at bestyrelsen ser tilbage på året.

Før jeg går videre med dette tilbageblik, vil jeg dog gerne benytte lejligheden til at stille skarpt på William Demants langsigtede, strategiske ambition. Den kan kort opsummeres sådan her:

Vi vil være en af verdens førende *hearing healthcare*-virksomheder med det bedste og mest omfattende udbud af løsninger på hele *hearing healthcare*-området!

Vi har tre grundpiller, som tilsammen udgør vores globale *hearing healthcare*-virksomhed:

1. **Høreapparater**, som inkluderer både engrossalg og detailsalg
2. **Høreimplantater**, som vi opdeler i de to produktsegmenter: benforankrede høresystemer og cochlear implantater
3. **Diagnostiske Instrumenter**, med audiologisk udstyr solgt i seks forskellige brands

Vi har i kraft af vores tilstedeværelse inden for alle områder af *hearing healthcare* – og altså ikke kun høreapparater – adgang til et stort marked og gunstige vækstrater. Det betyder blandt andet, at vi er i stand til at dele og optimere udviklingsressourcer og infrastruktur på tværs af organisationen. Vores markedsposition og vores strategi giver således grundlag for et positivt syn på William Demants fremtid.

Tre centrale temaer i beretningen

Jeg vil nu kort introducere tre centrale temaer i årets beretning og herefter gå et spadestik dybere:

- For det første var 2015 året, hvor vores klassiske kerneforretning – engrossalg af høreapparater – kom tilbage på vækstsporet. Som formand er det en stor fornøjelse at kunne konstatere, at vi på ny formåede at vinde betydelige markedsandele. Det er samtidig glædeligt, at vi nu kan begynde at høste frugterne af vores omfattende investeringer i ny teknologi – ikke mindst med Oticons kommende store produktlancering. Dermed har vi skabt et solidt fundament for vækst i 2016 og i de kommende år.
- Dernæst har vi indenfor detailforretningen i det forgangne år nået en vigtig milepæl med overtagelsen af Frankrigs førende høreapparatkæde Audika. Den gradvise optimering og konsolidering af vores detailaktiviteter begynder også at bære frugt.
- Vores to mindre forretningsaktiviteter, Høreimplantater og Diagnostiske Instrumenter var i 2015 en smule mere udfordret end sædvanligt. Den primære årsag skal findes på enkelte vækstmarkeder, som er afhængige af oliepriserne. Væksten i vores implantatforretning blev ydermere dæmpet, fordi kunderne i nogen udstrækning har ventet på det meget lovende nye cochlear implantat-system, som blev succesfuldt introduceret i slutningen af 2015. Generelt er vi dog meget komfortable med vækstudsigterne for disse to forretninger, som udgør vigtige elementer i koncernens *hearing healthcare*-strategi.

Økonomiske nøgleresultater

Inden jeg dykker yderligere ned i de enkelte forretningsaktiviteter, vil jeg kort fremhæve nogle af de økonomiske resultater af vores indsats i året der gik og vores forventninger til 2016:

- Koncernen nåede en omsætning på 10,7 milliarder kroner, som svarer til en vækst på 7 %.
- Kerneforretningen, dvs. engrossalg af høreapparater, formåede at levere en organisk vækstrate på 6 % – og dette vel at mærke i et marked, som kun er vokset ganske få procent.
- Vores resultat af primær drift steg med 7 % til 1,9 milliarder kroner, og vi oplevede en forbedring i den underliggende overskudsgrad.
- Indtjeningen pr. aktie nåede op på 26,6 kroner – en fremgang på 12 % i forhold til 2014.
- I 2016 forventer vi et resultat af primær drift på 2 til 2,3 milliarder kroner.

Aktien steg

Aktiemarkedet kvitterede da også med en stigning i aktiekursen på hele 40 % i 2015. Det svarer til en fremgang i selskabets markedsværdi på næsten 10 milliarder kroner. Stigningen skal ganske vist ses i sammenhæng med en generelt positiv tendens på aktiemarkedet. Men hvis vi kigger på vores kursudvikling i forhold til C20 Cap-indekset, så har vi klaret os ganske flot. Aktiemarkedet synes således at have øget tiltroen til koncernen – såvel på den korte som på den lange bane.

Og således opløftet vil jeg nu knytte nogle yderligere kommentarer til udviklingen i de forskellige forretningsaktiviteter, som tilsammen udgør vores *hearing healthcare*-koncern:

Høreapparater

Efterspørgslen på det globale høreapparatmarked udviklede sig positivt i 2015, og stykvæksten skønnes at have ligget på omkring 5 %. Vi ser generelt positivt på stykvæksten i markedet, og vi har opjusteret vores forventninger til den fremadrettede, årlige stykvækst i markedet til et niveau på 4 til 5 %. Dette skyldes især, at udsigterne i demografisk henseende er gunstige: Den store efterkrigstidsgeneration rammer i disse år alderen for den gennemsnitlige slutbruger. Vi må dog konstatere, at den gennemsnitlige salgspris i markedet fortsat synes at falde en smule hvert år. Det betyder, at vi kun oplever en behersket værditilvækst i markedet.

Vores egen kerneforretning udviklede sig, som allerede nævnt, ganske positivt i 2015. Den største produkt- og platformslancering i selskabets historie, som løb af stablen i første kvartal, blev startskuddet på en ny periode med højere vækstrater. Særligt i andet halvår leverede Oticons nye Inium Sense-platform en opløftende, organisk vækstrate på 8 %. Vores to mindre høreapparatbrands, Bernafon og Sonic, opnåede ligeledes en betydelig fremgang fra første til andet halvår. Det var en medvirkende årsag til, at vi samlet set vandt markedssandele i andet halvår. Det nye momentum understreger i mine øjne endnu engang behovet for at investere massivt i innovation og ny teknologi. I kampen om markedssandele er det helt essentielt at være førende inden for disse områder.

Netop innovation er stikordet til at tage hul på det næste emne. Et emne, som allerede har tiltrukket sig stor opmærksomhed – nemlig den længe ventede introduktion af Oticons kommende, banebrydende høreapparatteknologi. Jeg kan desværre endnu ikke løfte sløret for hverken produktnavne, tekniske features eller lanceringsstrategi. Men jeg tør godt vove pelsen og sige, at det kommende produkt vil levere unik audiologi til de hørehæmmede og være det bedste høreapparat på markedet!

Det er ingen hemmelighed, at koncernen i en årrække har investeret ganske betragtelige beløb i forskning og udvikling, herunder især i en ny trådløs *dual radio*-teknologi. Vi forventer at kunne præsentere resultatet af det hårde arbejde i slutningen af andet kvartal, hvor vi lancerer verdens første høreapparat, der indeholder den nye *dual radio*-teknologi. Det er naturligvis uvist, hvor længe vi vil kunne bevare førerpositionen inden for denne teknologi. Men vi vil selvfølgelig ikke bare læne os tilbage og hvile på laurbærrene. I en yderst konkurrencepræget industri med stærke konkurrenter er det nemlig ikke nok alene at have det teknologiske førerskab – vi skal også i fremtiden have det kommercielle førerskab inden for vores industri.

Detail

Koncernens detailaktiviteter udgør fortsat en vigtig brik i realiseringen af vores ambition om at være en af verdens førende *hearing healthcare*-koncerner. Det var derfor med stor glæde, at det hen imod slutningen af 2015 lykkedes os at overtage den førende franske høreapparatkæde Audika. Vi har med Audika mere end 450 butikker fordelt over hele Frankrig. Der er tale om et stort opkøb til en værdi af knap 1,3 milliarder kroner. I forbindelse med opkøbet overtog vi mere end 800 nye dygtige medarbejdere, eller hvad der svarer til en forøgelse af koncernens totale medarbejderstab på næsten 10 %.

William Demant-koncernen har i årtier været fast leverandør til Audika, og opkøbet er således en fortsættelse af et allerede stærkt samarbejde. Tilføjelsen af en så veldrevet forretning som Audika har i væsentlig grad styrket vores position på det franske marked. Efter en vellykket overtagelse ser jeg nu frem til, at vi i fællesskab med den kompetente ledelse og medarbejderstab videreudvikler forretningen og viderefører strategien. Koncernens øvrige detailaktiviteter har i 2015 udviklet sig fornuftigt og i tråd med udviklingen på de markeder, hvor vi er til stede. Vi har fokuseret på at konsolidere tidligere opkøb og derigennem forbedre resultaterne – en indsats som gav sig udslag i en gradvis forbedring af resultaterne i løbet af 2015.

Høreimplantater og Diagnostiske Instrumenter

Vores to øvrige forretningsaktiviteter, også kaldet Høreimplantater og Diagnostiske Instrumenter, realiserede i 2015 en lavere vækst end ventet. Det skyldes primært en uheldig eksponering over for enkelte vækstmarkeder. Eksempelvis mistede Diagnostiske Instrumenter størstedelen af sit salg på de to vigtige markeder Rusland og Hviderusland. Ser man bort fra disse enkeltmarkeder, så opnåede Diagnostiske Instrumenter en tilfredsstillende vækst på 4 %. Væksten i vores implantatforretning led ligeledes under afmatningen i Rusland og øvrige nye markeder.

For vores implantatforretning Oticon Medical var 2015 i øvrigt et begivenhedsrigt år, ikke mindst på grund af prælanceringen af et helt nyt cochlear-implantatsystem. Prælanceringen var en stor succes, og implantatsystemet er blevet særdeles vel modtaget af førende kirurger i Europa og af slutbrugere. Selve lanceringen i en række nøglemarkeder har taget længere tid end oprindeligt antaget. Vi må blankt erkende, at det er svært at forudsige, hvor lang tid det tager at få ordentligt fodfæste på de enkelte markeder. Det er samtidig åbenlyst, at realiseringen af vores ambition på implantatområdet er forbundet med øgede omkostninger på den korte bane, hvilket har en udvædsende effekt på koncernens overskudsgrad. På lidt længere sigt forventer vi, at implantatforretningen vil bidrage til at øge koncernens lønsomhed – helt i overensstemmelse med strategien.

Sennheiser Communications

Sennheiser Communications, som er vores joint venture inden for headset, oplevede igen i 2015 betydelig vækst. Væksten var primært drevet af headset-løsninger til kommunikation på arbejdspladsen, *Unified Communication*. Den organiske vækst i omsætningen på 16 % oversteg markedsvæksten, og Sennheiser

Communications er i øjeblikket i fuld sving med at forberede virksomheden på de kommende års fortsatte vækst.

Investering i fremtiden

I William Demant-koncernen fortsætter vi med at investere massivt i fremtiden. For at understøtte opbygningen af en *hearing healthcare*-koncern gennemfører vi i disse år en række tiltag for at drage fordel af den fælles infrastruktur i koncernen. Eksempler på det er blandt andet overflytningen af produktion til Polen og Mexico, etableringen af et nyt globalt distributionscenter i Polen, moderniseringen af IT-systemer i hele koncernen og etableringen af lokale enheder inden for *shared services*. Vi har afholdt store omkostninger til denne strømning af forretningen men har samtidig høstet frugterne af tidligere års investeringer. Dette er en proces, som vil fortsætte i de kommende år.

Den igangværende transformation og udvidelse af koncernen har krævet ændringer i forhold til hele organisationsstrukturen. For at sikre tilstrækkelige ledelseskompetencer i næste fase har vi udvidet direktionen. Søren Nielsen er forfremmet til COO og viceadministrerende direktør, og René Schneider er ansat som CFO. Vi er overbevist om, at vi dermed har skabt det rette udgangspunkt for vækst i alle vores *hearing healthcare*-forretninger.

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at knytte et par kommentarer til koncernens kapitalstruktur. Vi forventer også fremadrettet at generere betydelige pengestrømme. De pengestrømme, vi genererer, skal ud og arbejde: Enten i forbindelse med ekspansion af selskabets aktiviteter eller ude hos jer aktionærer i form af tilbagekøb af aktier, og vi har nu taget hul på det sidste år i vores treårige aktietilbagekøbsprogram på i alt 2,5-3 milliarder kroner.

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

God selskabsledelse

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 også i 2015 forholdt os til *Anbefalinger for god selskabsledelse* efter "følg eller forklar"-princippet. Vi efterlever fortsat i høj grad anbefalingerne. En fuldstændig redegørelse kan findes på selskabets hjemmeside.

Kvinder i ledelse

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 – siden vi begyndte at registrere disse tal i 2009 – har øget andelen af kvindelige ledere totalt fra 11 % til 20 % i 2015. Jeg vil dog gerne understrege, at kompetencer altid er afgørende, når der besættes stillinger på alle niveauer i koncernen. Bestyrelsen fastsatte i 2013 et måltal for andelen af kvinder i bestyrelsen og besluttede, at der skulle indvælges én kvinde i bestyrelsen inden for en periode på fire år. Dette mål blev nået allerede året efter. I forbindelse med offentliggørelsen af den seneste årsrapport for 2015 har bestyrelsen sat et nyt mål, nemlig at der inden udgangen af 2020 skal være mindst to kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

Vederlagspolitik

Koncernen har for mange år siden vedtaget en ganske enkel vederlagspolitik for bestyrelsen. Vederlaget består af et fast grundhonorar pr. medlem. Grundhonoraret har været uændret siden 2010. For 2016 fore-

slår vi, at honoraret øges med 50.000 kroner til 350.000 kroner. Bestyrelsesformandens vederlag er fortsat tre gange grundhonoraret og næstformandens to gange. Herudover foreslår bestyrelsen, at der fra indeværende år indføres et vederlag til revisionsudvalgets medlemmer med et årligt grundhonorar på 50.000 kroner, og at revisionsudvalgets formand får tre gange dette honorar. Der er fortsat ingen særskilte vederlag for nomineringsudvalget. Det er værd at hæfte sig ved, at det samlede bestyrelseshonorar i William Demant – selv med den foreslåede forhøjelse – ligger i den lave ende af det niveau, der ellers kendetegner selskaberne i C20-indekset.

Hvert medlem af direktionen modtager i dag et fast vederlag. Bestyrelsen foreslår, at der vedtages en mulighed for ud over det faste vederlag at tilbyde direktionens medlemmer en årlig fastholdelsesbetaling med et variabelt element. Dette forslag gennemgås i sin helhed senere på dagens generalforsamling under punkt 7c. Bestyrelsen vurderer, at der er tale om en konkurrencedygtig og rimelig aflønning af direktionen, som sikrer fastholdelse og rekruttering af de bedst egnede kandidater.

Selskabets aktier

Den nominelle værdi af selskabets aktier har i mange år været 1 krone pr. aktie. Bestyrelsen foreslår en vedtægtsændring, således at den mindste nominelle værdi af selskabets aktier ændres til 0,2 kroner. Jeg vil gerne forklare baggrunden for dette forslag. En vedtagelse af forslaget muliggør, at der på et tidspunkt kan gennemføres et såkaldt aktiesplit i forholdet 1:5, således at hver aktie med en nominel værdi af 1 krone erstattes af fem nye aktier, hver med en nominel værdi af 0,2 kroner. Et sådant aktiesplit gennemføres sommetider, når en aktiekurs overstiger et vist niveau, og kan gøre det muligt for et større antal aktionærer at eje aktien.

Afrunding

Inden jeg giver ordet videre til Niels, er der god grund til at takke koncernens mange dygtige medarbejdere for den store indsats i det forgangne år. Det betydelige medarbejderengagement har i høj grad medvirket til, at koncernen igen i 2015 vandt markedsandele og er stærkt positioneret til yderligere fremgang. For dette en stor tak til koncernens medarbejdere.

Værsgo Niels.
