

Formandens beretning på William Demant Holding A/S' ordinære generalforsamling mandag den 27. marts 2017 kl. 16.00

Det er nu 10. og sidste gang – men det vender jeg tilbage til – at jeg står her og beretter om året, der er gået for William Demant Holding. Altid har det været med glæde og ofte også med tilfredshed. 2016 var et særligt godt år, og det er med både glæde og tilfredshed, at bestyrelsen ser tilbage på året, der gik.

Jeg vil starte min beretning med kort at skitsere de økonomiske resultater for året. Derefter vil jeg dykke ned i de tre centrale forretningsområder i vores hearing healthcare-koncern: Områderne høreapparater, høreimplantater og diagnostik. Jeg vil også sige lidt om Sennheiser Communications. Efter et samlet blik på dynamikken i vores hearing healthcare-strategi vil jeg tale lidt om den ledelsesrokade, vi annoncerede for nyligt. Endelig vil jeg nævne de særlige temaer, som hører hjemme på en generalforsamling.

Tilbageblik på året

Lad os starte med de økonomiske nøgleresultater og vores forventninger til 2017:

- Koncernen nåede en omsætning på lige over 12 milliarder kroner. Det svarer til en tocifret vækst på 13 %.
- Efter en stærk afslutning på året steg koncernens resultat af primær drift med 12 % til et rekordstort beløb på 2,13 milliarder kroner før omstrukturingsomkostninger.
- Den organiske vækstrate i vores engrossalg af høreapparater var på 6 % og var drevet af det yderst succesfulde Oticon Opn-høreapparat.
- Omsætningsvæksten i detailforretningen var på 30 % i lokal valuta, hvoraf 8 procentpoint kan tilskrives organisk vækst.
- Resultat pr. aktie var 5,5 kroner, hvilket er en stigning på 4 % i forhold til 2015.
- I 2017 forventer vi at opnå solid vækst i vores tre forretningsaktiviteter, og for det kommende år forventer vi således et resultat af primær drift, der ligger i intervallet 2,2 til 2,5 milliarder kroner før omstrukturingsomkostninger.

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

Hearing healthcare

Høreapparater

Vores kerneforretning – udvikling, produktion og engrossalg af høreapparater – kom ud af året med en høj organisk vækst i omsætningen. Det skyldes primært lanceringen af Oticons høreapparat Opn i juni 2016.

Oticon Opn er baseret på en helt ny og meget kraftig platform kaldet Velox. Høreapparatet udmærker sig ved at lydbehandle ekstremt hurtigt, og vi har selv beskrevet teknologien som et paradigmeskift. Deri lægger vi, at Opn opfanger *hele* lydbilledet, sorterer lydene og sender de relevante lyde videre til høreapparatbrugeren. Og dét er anderledes end de høreapparater, der ellers findes på markedet, som fokuserer på enkelte lydkilder. Ved at opfange hele lydbilledet giver Opn brugeren bedre taleforståelse – også i støjende omgivelser. Det er altafgørende for høreapparatbrugere, at de får bedre muligheder for at være i støjende omgivelser uden at opleve træthed, fysisk belastning og begrænsninger. Og det er præcis det, Opn gør.

Oticon Opn er samtidig verdens første internet-forbundne høreapparat. Det betyder, at brugeren får adgang til mange nye funktioner og anvendelsesmuligheder i hverdagen. Det lyder måske abstrakt. Det mest konkrete billede, vi har brugt til at forklare internet-høreapparater til nye brugere og professionelle, er dørklokken. Det er nu muligt at forbinde en digital dørklokke til høreapparatet og få lyden fra dørklokken direkte ind i ørene, når nogen ringer på døren. Vi har kun lige åbnet døren – så at sige – til dette *connectivity*-univers, men vi ser det som en central del af vores ambition om at skabe produkter på baggrund af brugernes behov.

Opn har nu været på markedet i over et halvt år, og undersøgelser viser, at vi har at gøre med et banebrydende produkt, som giver en langt bedre høreoplevelse. Vi forventer, at Opn også fremadrettet vil hjælpe os med at vinde markedsandele.

Henimod slutningen af året – nærmere bestemt i november – foretog vi et mærkbart spring i vores salg til den vigtige salgskanal Veterans Affairs i USA. Vi nåede således en markedsandel på 11 %, som vi agter at bygge videre på i 2017. Det var også i slutningen af året, at vi udvidede Opn-produktfamilien med to nye medlemmer, Opn 2 og Opn 3. At Opn kommer i flere prispunkter og varianter skal medvirke til, at vi bevarer vores gode momentum i 2017.

Detail

I de sidste seks-syv år er vi begyndt at fokusere mere og mere på detailområdet. Det er et område, hvor vi ser flere opkøb og strategiske samarbejder, hvilket også skete i 2016. Overordnet befinder William Demants detailforretning sig i en generelt positiv situation. Vi ser meget høj vækst, og på mange markeder har vi overgået markedsvæksten. Vores amerikanske detailforretning, som er den største i koncernen, har dog været påvirket af omstruktureringer og integrationen af nye it-systemer. Derfor har væksten været lavere her, men overordnet set er vi fortsat tilfredse med lønsomheden i vores detailforretning i USA. I Europa har vi gjort det rigtig flot på detailområdet, samtidig med at vi har arbejdet med integrationen af den franske detailkæde Audika, som vi erhvervede i slutningen af 2015. Det er lykkedes særdeles godt.

Høreimplantater

Når vi ser på vores høreimplantatforretning, Oticon Medical, er det vigtigt at skelne mellem to forretningsområder: Benforankrede høresystemer, hvor vi har været på banen længe og har en solid position, og cochlear-implantater, som er den nyeste og måske mest avancerede behandling af høretab. Det er den behandling, som reelt set sætter døve i stand til at høre.

Inden for benforankrede høresystemer kom vi i slutningen af året med et helt nyt produkt, Ponto 3, som har fået en særdeles god start. Med denne type produkter er der kort tid fra lancering til salg, lidt ligesom med høreapparater. Det forholder sig lidt anderledes med cochlear-implantater, som er et område, hvor vi ikke har været nær så længe og derfor stadig opbygger relationer. Det er et hårdt langdistanceløb, som kræver, at man får adgang til læger og kirurger. Oticon Medical har arbejdet virkelig hårdt med udrulningen af Neuro, som er vores første egetudviklede cochlear-implantat. Det kan vi være rigtig stolte af. Vi har i 2016 gennemført implantatoperationer på klinikker i 17 forskellige lande og har dermed samlet resultater fra mere end 350 aktive brugere. Det er et langt sejt træk, men vi er stadig overbevist om, at denne forretningsaktivitet har et langsigtet vækst- og indtjeningspotentiale.

Diagnostiske Instrumenter

I vores branche ser vi et større og større behov for at koncentrere vores forskning og udvikling om softwareområdet. Dels skal vi være på forkant med fremtidige krav fra slutbrugerne til digitale løsninger, og dels skal

vi være på forkant med udviklingen i den offentlige sektor inden for eHealth. Vores diagnostiske forretning har i år lanceret et softwarebaseret evalueringsværktøj, og vi har ekspanderet kraftigt på området i 2016.

Til trods for at Diagnostiske Instrumenter leverede en beskeden vækst, cementerede vi vores førerposition på markedet for diagnostisk udstyr. Som det også var tilfældet forrige år, var vores diagnostiske forretning i 2016 påvirket af, at der var færre offentlige udbud på olieafhængige markeder. Derfor den beskudne vækst. Men særligt i andet halvår så vi forbedringer i vores diagnostikforretning – forbedringer, som var drevet af nye produkter og et bedre momentum på nøglemarkeder i Europa samt i USA og Australien.

Sennheiser Communications

Ud over vores brede og dybe kendskab til alle aspekter af høreteknologi har vi stor gavn af vores engagement i Sennheiser Communications. Dette joint venture giver os nyttig indsigt i markedet for forbrugerelektronik. Sennheiser producerer headsets og løsninger til det professionelle *Call Center & Office*-marked, CC&O, samt headsets til gaming og anden underholdning. Det er klart, at vi derigennem opnår adgang til viden om mulighederne inden for forbrugerelektronik og eksempelvis *hearables*, det vil sige en slags udvidet headset, som **ikke** skal forveksles med høreapparater.

Sennheiser Communications gør det i øvrigt rigtigt godt på sit område. I 2016 voksede Sennheiser Communications' samlede omsætning således med 12 % til 749 millioner kroner.

Hearing healthcare

Som bekendt fokuserer vi ikke længere blot på ét forretningsområde, men på alle aspekter af hearing healthcare. Vi har en ambition om at vokse og udvikle vores position på alle områder. Vores tilgang er at arbejde med en langsigtet horisont frem for at fokusere på hurtige resultater på den korte bane. Det kommer blandt andet til udtryk i vores investering i høreimplantater og ses generelt i vores arbejde med at udvide koncernen og øge omsætningen, så kagen populært sagt bliver større.

Grundlaget og præmisserne for at være i hearing healthcare er på plads. Vi dækker bredt, og vi har betydelige markedsandele på de fleste områder. Og vi står derfor ganske unikt i forhold til vores konkurrenter inden for hearing healthcare. Vi er i kraft af både vores investeringer og vores DNA en højteknologisk, innovativ virksomhed, der er tæt på kunderne og brugerne i alle dele af forretningen. Dette grundlag er centralt for at skabe vækst, hvilket også kræver, at vi udvikler og forbedrer os på tværs af koncernen. Det gør vi gennem skarpt fokus på synergier og gennem en række strategiske tiltag.

Vi er langt, men vi er ikke nået i mål endnu. Hvad angår det kommercielle område – salgssynergier – skal vi fortsat udnytte de kontakter og indgange, vi har opbygget i ét forretningsområde til at åbne døre for andre dele af forretningen. Vi er også langt med hele opbygningen af en omkostningseffektiv organisation, herunder blandt andet det omfattende arbejde med at skabe en fælles it-plattform. Disse strategiske tiltag øger skaleringen i den samlede forretning.

Når det gælder vores forsknings- og udviklingsorganisation, har vi fortsat stort potentiale for at dele teknologier på tværs af forretningen og samtidig blive mere konkurrencedygtige. På den baggrund er vi i gang med konsolidere vores forsknings- og udviklingsaktiviteter i Polen og Danmark på to nøglelokationer, hvilket betyder, at vi flytter disse aktiviteter væk fra Bern i Schweiz. Konsolideringen skal give det optimale output af de mange millioner, vi hvert år investerer i forskning og udvikling. I 2016 investerede vi alene over 800 millioner kroner i dette område.

Vores driftsorganisation er også en vigtig bidrager til indtjeningsvæksten. Vi tog i 2016 et vigtigt skridt videre i arbejdet med at gøre fabrikken i Stettin i Polen til produktionsknudepunkt. Det indebærer, at vi skal overføre vores produktionsaktiviteter fra Thisted og i slutningen af 2018 helt lukke fabrikken. I både Thisted og i vores forsknings- og udviklingsafdeling har vi kunnet konstatere en yderst professionel og dedikeret indsats fra medarbejderne, som bliver berørt på den ene eller anden måde. Det er langt fra en selvfølge i en sådan situation og derfor også meget prisværdigt.

I det hele taget leverer de over 12.000 medarbejdere i William Demant varen. Alle har bidraget til årets gode resultat, og jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke alle vores dygtige og engagerede medarbejdere, som endnu engang har gjort en stor indsats for virksomheden.

Ledelsesrokade

Som vi meldte ud ved offentliggørelsen af årsrapporten for 2016, vil der finde en ledelsesrokade sted i koncernledelsen i William Demant Holding. Koncernchef og administrerende direktør Niels Jacobsen har valgt at stoppe efter 25 år i William Demant Holdings direktion for at blive administrerende direktør i William Demant Invest. Nuværende viceadministrerende direktør, Søren Nielsen, bliver ny koncernchef og administrerende direktør for William Demant Holding. Jeg kommer senere på generalforsamlingen tilbage til de to herrer, men synes godt, at vi allerede nu kan give dem begge en stor hånd.

Samtidig med ledelsesrokaden sker der en del ændringer i bestyrelsen for William Demant Holding og for selskabets hovedaktionær Oticon Fonden. Jeg søger ikke genvalg, men er i stedet indstillet til posten som bestyrelsesformand i Oticon Fonden. Niels Boserup ønsker at gå på pension. Det sker efter årsmødet den 25. april. William Demants bestyrelse skal således konstitueres med en ny formand i dag – en post, som nuværende medlem Niels B. Christiansen forventes udpeget til. Niels Jacobsen opstiller til bestyrelsen som nyt medlem og forventes udpeget til næstformand. Samspelet mellem Niels B. Christiansen som uafhængig formand og Niels Jacobsen som en meget erfaren næstformand giver i bestyrelsens øjne det optimale set-up.

Vi mener, at timingen er den rigtige nu. Niels Jacobsen har netop haft 25-årsjubileum, og vi kan se tilbage på et godt år og en fantastisk udvikling. Mens aktien faldt en smule i 2016, har markedet reageret positivt efter årsregnskabet og annonceringen af ledelsesrokaden, så vores aktie er lige nu en af de bedst performerende aktier i C20-indekset.

Vi har planlagt ændringerne i ledelsen og bestyrelserne ud fra tre vigtige præmisser: 1) Vi har et ønske om at sikre både kontinuitet og fornyelse i gruppens selskaber, og 2) vi skal være klar til at imødegå udviklingen i en dynamisk og yderst konkurrencepræget medtech-branche og sluttelig 3) har vi en klar strategi, og den ønsker vi at videreføre.

Med Søren Nielsen, som har været en integreret del af etableringen af vores hearing healthcare-strategi, bevarer vi solide ledelsesevner og stor erfaring i selskabet. Og han får god opbakning af et stærkt og erfarent ledelsesteam i CFO René Schneider, Arne Boye Nielsen, der er chef for Diagnostik, Niels Wagner, der er chef for detailforretningen, og økonomidirektør Svend Thomsen.

Øvrige forhold

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

Kommunikation

I løbet af året fik William Demant ny hjemmeside, og det nye design gik igen i vores årsrapport. Både hjemmesiden og årsrapporten giver nu et mere tydeligt billede af, hvem vi er, og hvad vi vil med vores hearing healthcare-strategi. Årsrapporten udmærker sig desuden ved, at der nu er en tydelig opdeling af de forskellige forretningsaktiviteter, og det gør, at man hurtigt kan danne sig et overblik over alle årets begivenheder.

Aktietilbagekøb

Som tidligere kommunikeret har selskabet gennemført et tre-årigt program med det formål at tilbagekøbe aktier. Da programmet sluttede den 31. december 2016, havde selskabet tilbagekøbt aktier til en værdi af lige over 2,5 milliarder kroner, hvilket er inden for det udmeldte interval. I 2017 forventer vi at fortsætte vores tilbagekøb af aktier. Aktietilbagekøbet vil blive udgjort af det frie cashflow, der opstår ud over det cashflow, vi har behov for til at gennemføre værdiskabende opkøb.

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 2016 forholdt os til *Anbefalinger for god selskabsledelse* efter "følg eller forklar"-princippet, og vi efterlever fortsat i høj grad anbefalingerne. Vores redegørelse om 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, rekruttering og ansættelse. Jeg vil dog gerne understrege, at kompetencer altid er afgørende, når vi ansætter. Siden vi begyndte at registrere dette tal, har vi øget andelen af kvindelige ledere totalt set fra 11 % i 2009 til 20 % i 2016. Desværre så vi en lille nedgang fra 2015 til 2016 på 1 procentpoint. Vi har derfor i vores planlagte arbejde med talentudvikling inkluderet et perspektiv på netop mangfoldighed.

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. Sidste år blev grundhonoraret hævet med 50.000 kroner til 350.000 kroner, og det blev også besluttet at indføre et vederlag til revisionsudvalget. Bestyrelseshonoraret i William Demant ligger i den lave ende af det niveau, der ellers kendetegner selskaberne i C20-indekset. Sidste år blev det også vedtaget at indføre muligheden for at tilbyde direktionen en årlig fastholdelsesbonus. Bestyrelsen vurderer, at aflønningen af direktionen i William Demant er rimelig og konkurrencedygtig.

Afrunding

Nu vil jeg give ordet videre til Niels. Det er en historisk begivenhed at bede dig for sidste gang efter 25 år at gennemgå virksomhedens regnskab for 2016.

Værsgo Niels.