

Årsregnskabsmeddelelse for 2010/11 for Bang & Olufsen a/s

- Koncernens omsætning for regnskabsåret 2010/11 blev 2.867 millioner DKK mod 2.762 millioner DKK sidste år, hvilket svarer til en vækst på 4 procent. Dette er i overensstemmelse med tidligere udmeldinger om en omsætning i niveauet 2.850 millioner DKK. Omsætningen i fjerde kvartal var 711 millioner DKK sammenlignet med 779 millioner DKK i samme periode sidste år svarende til et fald på 9 procent.
- Omsætningsnedgangen i fjerde kvartal skal ses på baggrund af et vanskeligt sammenligningsgrundlag, idet væksten for fjerde kvartal sidste år på 26 procent var drevet af lanceringen af BeoVision 10-46 og BeoLab 11 samt af verdensmesterskaberne i fodbold, som genererede øget salg af videoprodukter.
- Resultat før skat for regnskabsåret 2010/11 blev positivt med 40 millioner DKK sammenlignet med et negativt resultat på 50 millioner DKK for den tilsvarende periode sidste år. Dette svarer til tidligere udmeldinger om et resultat før skat i intervallet 40-50 millioner DKK. Resultat før skat for fjerde kvartal var positivt med 8 millioner DKK sammenlignet med et positivt resultat på 22 millioner DKK i fjerde kvartal 2009/10.
- Resultat før skat for regnskabsåret 2010/11 er negativt påvirket af særlige poster på 32 millioner DKK, hvoraf 14 millioner DKK kan henføres til omkostninger i forbindelse med den tidligere CEOs fratrædelse, 7 millioner DKK vedrører nedskrivning af en ejendom sat til salg og 11 millioner DKK i fjerde kvartal er grundet nedskrivninger af to udviklingsprojekter.
- Koncernens bruttoavance for regnskabsåret 2010/11 var 40,3 procent mod en bruttoavance på 39,5 procent i samme periode sidste år. Koncernens bruttoavance i fjerde kvartal var 39,2 procent mod 40,9 procent i samme kvartal i regnskabsåret 2009/10.
- Koncernens omsætning i audio-video forretningen for regnskabsåret 2010/11 blev 2.335 millioner DKK mod 2.427 millioner DKK i den tilsvarende periode sidste år svarende til et fald på 4 procent. I fjerde kvartal udgjorde omsætningen i audio-video forretningen 566 millioner DKK mod 657 millioner DKK i den tilsvarende periode i 2009/10 svarende til et fald på 14 procent.
- Med en omsætning på 452 millioner DKK, svarende til en stigning på 69 procent, udviste Automotive fortsat fremgang i regnskabsåret 2010/11. I fjerde kvartal blev omsætningen 120 million DKK mod 101 millioner DKK i samme periode sidste år. Dette svarer til en vækst på 19 procent.
- Antallet af B1-butikker blev øget med 4 butikker i fjerde kvartal. Antallet af B1-butikker udgjorde ved udgangen af regnskabsåret 2010/11 690 mod 703 butikker ved udgangen af regnskabsåret 2009/10.
- Bang & Olufsen lancerer en fem-års strategiplan 'Leaner, Faster, Stronger'. Strategien beskriver konkrete tiltag til at styrke Bang & Olufsens fokus på at udvikle og markedsføre integrerede audio-video løsninger til et netværk af selektive forhandlere over hele verden.
- Formålet med strategiplanen er at realisere selskabets fulde potentiale, som vurderes at være en omsætning i intervallet 8-10 milliarder DKK med en EBIT margin over 12 procent, som selskabets

EBIT margin var før den finansielle krise. Hastigheden af implementeringen vil blive påvirket, i positiv eller negativ retning, af udviklingen i virksomhedens finansielle ressourcer. I de to første regnskabsår (2011/12 og 2012/13) vil fokus være rettet mod at genetablere en ledende position inden for Bang & Olufsens centrale styrkeområder samt at opbygge en mere effektiv, globaliseret og kunde-orienteret organisation.

- I forbindelse med udarbejdelsen af Bang & Olufsen's nye 5-års strategi er der foretaget en detaljeret analyse af direktionens sammensætning og struktur. Strategien vil blive gennemført med en fladere organisation med fokus på kunder og forhandlere. Som en konsekvens heraf fratræder Christian Winther stillingen som Executive Vice President, Sales and Marketing i Bang & Olufsen a/s den 30. november 2011.
- Bang & Olufsen forventer et resultat før skat for 2011/12 i niveauet 100 millioner DKK baseret på et omsætningsniveau over 3.000 millioner DKK.

Ole Andersen
Formand for bestyrelsen

Tue Mantoni
President, CEO

Henvendelser i forbindelse med denne meddelelse kan rettes til: President, CEO Tue Mantoni,
tlf: +45 9684 5000.

Ledelsesberetning

Hovedtal for perioden 1/6 - 31/5

(mio. DKK)

Hovedtal for perioden 1/6 - 31/5	2010/11	2009/10
Nettoomsætning	2.866,9	2.761,5
Bruttoresultat	1.155,5	1.089,5
Bruttoavance	40,3 %	39,5 %
Resultat af primær drift	59,8	(33,8)
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	0,2	(6,7)
Finansielle poster, netto	(19,9)	(9,1)
Resultat før skat	40,1	(49,6)
Skat af periodens resultat	(12,1)	16,7
Periodens resultat	28,0	(32,9)
Fordeles således:		
Moderselskabets aktionærer	26,9	(34,4)
Minoritetsinteresser	1,1	1,5
Periodens resultat	28,0	(32,9)
Resultat pr. aktie		
Resultat pr. aktie, DKK	0,7	(1,0)
Udvandet resultat pr. aktie, DKK	0,7	(1,0)
Periodens resultat	28,0	(32,9)
Anden totalindkomst efter skat	7,5	10,1
Periodens totalindkomst	35,5	(22,8)
Balance oplysninger	31/05 2011	31/05 2010
Immaterielle aktiver	596,2	494,3
Materielle aktiver	507,8	527,1
Investeringsjendomme	42,7	45,4
Finansielle aktiver	45,8	46,7
Udskudte skatteaktiver	144,1	140,4
Langfristede aktiver i alt	1.336,6	1.253,9
Varebeholdninger	563,0	563,6
Tilgodehavender	419,5	490,6
Likvide beholdninger	189,1	253,6
Kortfristede aktiver i alt	1.171,6	1.307,8
Aktiver i alt	2.508,2	2.561,7
Egenkapital	1.538,3	1.496,2
Langfristede forpligtelser	319,0	377,7
Kortfristede forpligtelser	650,9	687,8
Passiver i alt	2.508,2	2.561,7

Parentes angiver negative beløb eller beløb, der skal fratrækkes.

BANG & OLUFSEN A/S
17. AUGUST 2011

MEDDELELSE NR. 11.04

Udvikling i egenkapital 1/6 - 31/5	2010/11	2009/10
Egenkapital pr. 1. juni	1.496,2	1.516,7
Periodens totalindkomst	35,5	(22,8)
Omkostninger ved kapitalforhøjelse	-	(2,8)
Medarbejderaktier	1,1	1,2
Tildeling af aktieoptioner	5,5	6,2
Salg af egne aktier	2,0	-
Udloddet udbytte, minoritetsinteresser	<u>(2,0)</u>	<u>(2,3)</u>
Egenkapital pr. 31. maj	<u>1.538,3</u>	<u>1.496,2</u>

Pengestrømsopgørelse i hovedtal 1/6 - 31/5	2010/11	2009/10
Pengestrømme fra driftsaktivitet	319,8	218,4
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	(317,7)	(177,6)
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	<u>(100,1)</u>	<u>(44,2)</u>
Periodens pengestrømme	<u>(98,0)</u>	<u>(3,4)</u>

Parentes angiver negative beløb eller beløb, der skal fratrækkes.

Kommentarer til udviklingen i regnskabsåret 2010/11

Koncernens omsætning i regnskabsåret 2010/11 blev 2.867 millioner DKK mod 2.762 millioner DKK sidste år. Dette svarer til en vækst på 4 procent.

Nettoomsætning fordelt pr. forretningsområde

(mio. DKK)	2010/11	2009/10
Brand-understøttet forretning	2.787	2.695
Brand-uafhængig forretning	93	80
Koncernintern omsætning	(13)	(13)
Nettoomsætning i alt	2.867	2.762

I den brand-understøttede forretning blev omsætningen 2.787 millioner DKK i regnskabsåret 2010/11 mod 2.695 millioner DKK sidste år. Væksten i omsætningen kan relateres til forretningsområdet Automotive, som fortsat viste fremgang og øgede omsætningen fra 268 millioner DKK i regnskabsåret 2009/10 til 452 millioner DKK i regnskabsåret 2010/11. Koncernens omsætning i audio-video forretningen for regnskabsåret 2010/11 blev 2.335 millioner DKK mod 2.427 millioner DKK i den tilsvarende periode sidste år.

Brand-understøttet forretning – omsætning fordelt på produkt kategorier

(mio. DKK)	2010/11	2009/10
Video	1.228	1.297
Højttalere	407	427
Audio	443	389
Telefoner	81	95
Reserve dele, tilbehør m.v.	176	219
Automotive	452	268
Omsætning i alt	2.787	2.695

Koncernens bruttoavance blev i regnskabsåret 2010/11 på 40,3 procent mod en bruttoavance på 39,5 procent i samme periode sidste år. Den øgede bruttoavance skyldes bl.a. forbedret dækningsbidrag i audio-video forretningen og højere omsætning og dermed en bedre udnyttelse af produktionskapaciteten.

Resultat før skat i regnskabsåret 2010/11 blev positivt med 40 millioner DKK mod et negativt resultat på 50 millioner DKK i samme periode sidste år, dvs. en forbedring på 90 millioner DKK. Resultatet er negativt påvirket af særlige poster på 32 millioner DKK, hvoraf 14 millioner DKK kan henføres til

omkostninger i forbindelse med den tidligere CEOs fratrædelse, 7 millioner DKK vedrører nedskrivning af en ejendom sat til salg og 11 millioner DKK i fjerde kvartal er grundet nedskrivninger af to udviklingsprojekter.

Koncernen har nedbragt kapacitetsomkostningerne med 41 millioner DKK, eller 4 procent i forhold til sidste år, bl.a. som følge af lavere hensættelser til tab på debitorer.

Koncernens afholdte udviklingsomkostninger udgjorde 448 millioner DKK mod 438 millioner DKK i samme periode året før. Koncernen forventer at opretholde et højt aktivitetsniveau inden for produktudvikling med fokus på lanceringer i audio-video forretningen, udvikling af nye lydssystemer til samarbejdspartnere inden for Automotive forretningsområdet samt færdiggørelsen af koncernens digitale platforme.

Nettoeffekt af aktiveringer var positiv med 137 millioner DKK sammenlignet med 95 millioner DKK året før. Udgiftsførte udviklingsomkostninger var 311 millioner DKK mod 343 for samme periode sidste år.

Der er i regnskabsåret 2010/11 modtaget refusioner vedrørende udviklingsprojekter fra Automotive partnere på 27 millioner DKK. Modtagne refusioner indgår ikke i resultatopgørelsen, da de i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis modregnes direkte i immaterielle aktiver.

Koncernens pengestrømme fra driftsaktivitet var positive med 320 millioner DKK mod positive 218 millioner DKK i samme periode sidste år. Nettorentebærende gæld er uændret i forhold til sidste år.

Kommentarer til udviklingen i fjerde kvartal af regnskabsåret 2010/11

Koncernens omsætning blev i fjerde kvartal 2010/11 på 711 millioner DKK mod 779 millioner DKK i samme periode sidste år. Dette svarer til et fald på 9 procent.

I audio-video forretningen blev omsætningen på 566 millioner DKK mod 657 millioner DKK i samme periode sidste år. Den lavere omsætning skal ses på baggrund af et vanskeligt sammenligningsgrundlag, idet væksten for fjerde kvartal sidste år på 26 procent var drevet af lanceringen af BeoVision 10-46 og BeoLab 11 samt af verdensmesterskaberne i fodbold, som genererede øget salg af videoprodukter. Yderligere blev lanceringen af koncernens nye produkt, BeoSound 5 Encore, som var planlagt til at finde sted i fjerde kvartal af regnskabsåret 2010/11, udskudt til første kvartal i regnskabsåret 2011/12.

I den brand-understøttede forretning faldt omsætningen med 73 millioner DKK fra 758 millioner DKK sidste år til 685 millioner DKK i år, mens koncernens bruttoavance faldt med 41 millioner DKK.

Koncernens bruttoavance blev i fjerde kvartal på 39,2 procent mod 40,9 procent i samme periode i regnskabsåret 2009/10. Den lavere bruttoavance i fjerde kvartal skyldes en ændring i produktsammensætningen i retning af øget salg af video produkter, primært BeoVision 4-85 3D, som traditionelt har en lavere bruttoavance.

Resultat før skat blev i fjerde kvartal positivt på 8 millioner DKK mod et positivt resultat på 22 millioner DKK for fjerde kvartal af 2009/10. Resultat før skat for fjerde kvartal blev negativt påvirket med 11 millioner DKK grundet nedskrivninger af to udviklingsprojekter.

Udviklingen på markederne regnskabsåret 2010/11.

Mens koncernens hovedmarkeder Danmark og Storbritannien konstaterede en omsætningsnedgang på 69 millioner DKK i regnskabsåret 2010/11, oplevede de asiatiske markeder en fremgang på 47 millioner DKK.

Nordamerika, Tyskland, Frankrig, Belgien, Rusland og Norge havde også fremgang i forhold til sidste år.

Produktlanceringer

Koncernen har i løbet af regnskabsåret udvidet sit produktsortiment med et antal differentierede produktnyheder, som har fået en god modtagelse på markederne og har medvirket til at bevare en god balance i produktmikset.

BeoVision 10-32

I oktober måned blev den anmelderroste BeoVision 10 familie udvidet med en 32 tommer version. BeoVision 10 familien, som i forvejen består af både en 40 tommer og en 46 tommer version, er karakteriseret ved et unikt designudtryk.

BeoVision 10-32 tilbyder høj lyd- og billedkvalitet. Således er produktet baseret på en Full HD skærm med edge-type LED backlight, ligesom fjernsynet har et aktivt tovejs højtalersystem, som sikrer en lyd-kvalitet, der overgår markedsstandarden for lyd i fjernsyn af denne størrelse.

BeoVision 10-32 er et godt supplement til BeoVision 10 familien. Med sin størrelse og sit attraktive prispunkt er BeoVision 10-32 et oplagt valg til sekundære rum som f.eks. køkkenet, soveværelset eller kontoret.

BeoSound 8

I november lancerede Bang & Olufsen BeoSound 8, det hurtigst-sælgende audio produkt i Bang & Olufsens 85-årige historie. BeoSound 8 kan fungere som højtalerdock til iPad, iPhone og iPod og som højtaler til PC og MAC-computere. BeoSound 8 er et strategisk vigtigt produkt for Bang & Olufsen, fordi det henvender sig til nye såvel som eksisterende Bang & Olufsen kunder. Produktet forventes derfor at tiltrække nye kunder til brandet, herunder kunder fra det yngre segment. BeoSound 8 er karakteriseret ved en enestående lyd-kvalitet, som fuldendes af en rumtilpasningsfunktion, der gør det muligt at anbringe BeoSound 8 hvor som helst uden at gå på kompromis med lyden.

iPod, iPhone og iPad er varemærker tilhørende Apple Inc. registreret i USA og andre lande.

BeoVox 2

I april måned udvidede Bang & Olufsen højtaler sortimentet med en ny væg- eller loftsindbygget højtaler med den særlige egenskab, at fronten kan roteres og vippe, så højtalerenhederne rettes mod en specifik lytteposition. BeoVox 2 konceptet er designet til at blive indpasset diskret i entréer og andre sekundære rum, hvor det primære mål ikke er at lytte til musik, men hvor musik ikke desto mindre er en velkommen tilføjelse. BeoVox 2 er til rådighed i to versioner, hvoraf den mindre er baseret på en 3 tommer kegle, mens den større er baseret på en 5 tommer kegle. Begge højtalere er udstyret med $\frac{3}{4}$ tommer diskantenhed.

3D teknologi i BeoVision 4 familien

I april, meddelte Bang & Olufsen, at BeoVision 4-85 og BeoVision 4-103 ville blive lanceret med 3D-teknologi. BeoVision 4-85 3D, som blev lanceret under et pressearrangement i Moskva i april, var den første full HD plasmaskærm med 3D fra Bang & Olufsen. Modellen blev fulgt op af BeoVision 4-103, som blev lanceret i maj 2011. Med 3D teknologien hæves Bang & Olufsens biografoplevelse hjemme til et højere niveau. Begge TV er 'full HD' og inkluderer Bang & Olufsen egen Automatic Colour Management funktion, der kompenserer for de aldringstegn, der med tiden opstår i billedet på plasmaskærme, og sikrer en ensartet høj billedkvalitet år efter år.

Produkt lancering i første kvartal i regnskabsåret 2011/12

Efter afslutningen af fjerde kvartal 2010/11 lancerede koncernen et nyt audio-produkt. BeoSound 5 Encore bygger på BeoSound 5s flotte design og giver adgang til mere end 13.000 internet radiostationer verden over. Foruden internet radio kan BeoSound 5 Encore blade og afspille musik fra en lang række forskellige kilder som eksterne harddisks, NAS servere, computere, USB hukommelse eller bærbare enheder.

Distributionsudvikling

I løbet af regnskabsåret 2010/11 blev der åbnet eller opgraderet 56 B1-butikker, mens 69 butikker blev lukket eller konverteret til shop-in-shop butikker.

Ved udgangen af maj 2011 var der 690 B1-butikker sammenlignet med 686 B1-butikker ved udgangen af tredje kvartal. Nettobevægelsen for fjerde kvartal er således et plus på fire butikker fordelt på 16 åbninger og 12 lukninger.

Omsætningsandelen i B1-butikkerne er på 83 procent sammenlignet med 82 procent sidste år. Antallet af shop-in-shop butikker er 265 imod 300 ved udgangen af det seneste regnskabsår.

Business-to-business områder

Enterprise

Bang & Olufsen Enterprise, som omfatter koncernens salg til luksushoteller over hele verden samt til byggeprojekter i blandt andet Mellemøsten og Asien, havde i regnskabsåret 2010/11 en omsætning på 82 millioner DKK sammenlignet mod en omsætning på 91 millioner DKK sidste år.

I fjerde kvartal havde Bang & Olufsen Enterprise en omsætning på 23 millioner DKK sammenlignet med en omsætning på 46 millioner DKK i samme periode året før.

Størstedelen af omsætningen fra Bang & Olufsen Enterprise kommer fortsat fra Europa.

Automotive

I regnskabsåret 2010/11 opnåede Bang & Olufsen Automotive en omsætning på 452 millioner DKK mod 268 millioner DKK sidste år svarende til en vækst på 69 procent. I fjerde kvartal var omsætningen 120 millioner DKK mod 101 millioner DKK sidste år. Den tilfredsstillende vækst skyldes til dels en generel stigning i salget af biler og til dels lancering af nye lyd-systemer i perioden.

I løbet af året fortsatte Bang & Olufsen det succesfulde samarbejde med Audi og præsenterede et avanceret lyd-system til den nye Audi A6 Limousine og Avant. Dette er et helt nyt og interessant bil segment for Bang & Olufsen. Samarbejdet med Audi medfører, at der tilbydes Bang & Olufsen løsninger i alle biler fra Audi A4 og op, og fælles udvikling af fremtidige systemer fortsætter.

Også samarbejdet med Aston Martin gav Bang & Olufsen mulighed for at arbejde med en unik bil: Hver af de 77 håndbyggede super sportsvogne, Aston Martin One-77, afleveres til kunderne med et skræddersyet lydssystem fra Bang & Olufsen, hvori højttaler-kabinettet er en integreret del af bilens carbon-fiber karrosseri. Den ny Aston Martin Virage kan også leveres med Bang & Olufsen lyd.

Gennem samarbejdet med Mercedes-AMG, leverer Bang & Olufsen lydssystemer til Mercedes-Benz S-Class (AMG såvel som ikke-AMG versioner) og til Mercedes-Benz SLS AMG. Sidstnævnte er netop lanceret i en Roadster version, hvor ejerne også kan vælge at udstyre bilen med Bang & Olufsen lyd.

Bang & Olufsen præsenterede en ny partner i løbet af regnskabsåret: BMW. Samarbejdet med BMW har allerede ført til de første biler på markedet. Både den ny BMW 6 serie Cabriolet og Coupé leveres med Bang & Olufsen High End Surround Sound System.

Baseret på eksisterende kontrakter for udvikling af nye, innovative lydssystemer for alle partnere, venter Bang & Olufsen at styrke Automotive forretningen yderligere i de kommende år.

Bang & Olufsen ICEpower a/s

Bang & Olufsen ICEpower a/s leverer patenteret forstærkerteknologi, som kombinerer høj effektivitet med lavt energiforbrug og fantastisk lyd kvalitet. ICEpower forstærkerens betydelige energieffektivitet muliggør mere kompakte konstruktioner, hvilket giver en større designfrihed. Desuden medfører den reducerede varmeudvikling, at de elektroniske komponenters holdbarhed øges.

Omsætningen i Bang & Olufsen ICEpower a/s blev i regnskabsåret 2010/11 på 93 millioner DKK mod 80 millioner DKK sidste år.

En væsentlig del af omsætningen kommer fortsat fra salg af standard forstærkermoduler og skræddersyede løsninger til kvalitetsproducenter på det globale audio-marked. Herudover får Bang & Olufsen ICEpower a/s royaltyindtægter i forbindelse med salg af forstærkerteknologi og akustikløsninger til større OEM-partnere.

Udbytte

Selskabets bestyrelse anbefaler, at der ikke udbetales udbytte for året.

Generalforsamling og Årsrapport

Koncernens generalforsamling afholdes 23. september 2011 på Struer Statsgymnasium, Struer. Årsrapporten vil blive offentliggjort den 2. september 2011.

Bang & Olufsen lancerer ny virksomhedsstrategi

Bang & Olufsen lancerer en fem-års strategiplan 'Leaner, Faster, Stronger'. Formålet med strategiplanen er at realisere selskabets fulde potentiale, som vurderes at være en omsætning i intervallet 8-10 milliarder DKK med en EBIT margin over 12 procent, som selskabets EBIT margin var før den finansielle krise. Hastigheden af implementeringen vil blive påvirket, i positiv eller negativ retning, af udviklingen i virksomhedens finansielle ressourcer.

I de to første regnskabsår (2011/12 og 2012/13) vil fokus være rettet mod at genetablere en ledende position inden for Bang & Olufsens centrale styrkeområder samt at opbygge en mere effektiv, globaliseret og kunde-orienteret organisation.

Bang & Olufsens fokus er at udvikle og markedsføre integrerede audio-video løsninger til et netværk af selektive forhandlere over hele verden. Den femårige strategi specificerer konkrete tiltag til at styrke denne position gennem:

1. Øget fokus på lyd og akustik og tættere samarbejde med partnere inden for audio-video udvikling og indkøb

Bang & Olufsen vil styrke fokus på lyd og akustik udvikling og dermed udnytte og yderligere styrke virksomhedens verdensklasse kompetencer og markedsposition inden for disse områder. Dette vil blive opnået gennem en dybere, vertikal integration af ICEpowers tekniske teams og større videndeling med Automotives akustik teams. Målet er at accelerere Bang & Olufsens udvikling af innovative lyd- og akustik-løsninger og udvide produkt-sortimentet indenfor dette forretningsområde.

Inden for audio-video udvikling og indkøb vil Bang & Olufsen trække betydeligt mere på sine teknologi-partners kompetencer end tilfældet er i dag. De interne kompetencer og ressourcer vil fokusere på yderligere styrkelse af områder inden for hvilke, Bang & Olufsen har verdensklasse kompetencer, f.eks. inden for kortlægning af brugeroplevelse, konceptudvikling, lyd og akustik, design og systemintegration. Samarbejdet med partnere inden for audio-video udvikling og indkøb vil blive udvidet, og fokus på interne Bang & Olufsen ressourcer inden for centrale differentierede områder vil resultere i større effektivitet inden for produktudvikling og vil sikre flere succesfulde produktlanceringer fremover.

Bang & Olufsen vil fortsat lancere produkter, der giver varig værdi for kunderne og understrege dette i den digitale tidsalder ved, over tid, at tilføre værdi gennem software opgraderinger. Et eksempel herpå er audio systemet BeoSound 5, hvor Bang & Olufsen for nyligt tilføjede gratis tovejs fjernbetjenings-funktionalitet og smart phone connectivity til alle ejere.

2. Omstrukturering af detail-netværket med henblik på øget kundefokus og lønsomhed i butikkerne

For at skabe en mere dynamisk og involverende kundeoplevelse og styrke lønsomheden i butikkerne er det nødvendigt at ændre Bang & Olufsens detailsalgs-model. Bang & Olufsen butikker skal fortsat tilbyde fremragende kundeservice og installation, elementer, der betragtes som afgørende differentiering af Bang & Olufsen brandet. Indsatsen med at tilbyde integrerede audio-video løsninger vil afspejles i butikkernes indretning og salgsprocesser. Butikkernes primære placering vil, over tid, skifte fra højtprofilerede butiksgader til beliggenheder med tilstrækkelig plads til at demonstrere integrerede audio-video løsninger.

Mens Bang & Olufsen agter at øge antallet af B1-butikker i udviklingsmarkeder, som f.eks. Kina, er det hensigten at reducere antallet af B1-butikker i modne markeder over de kommende fem år. Målet er at optimere kundetilfredshed og loyalitet og øge salg og lønsomhed i de enkelte butikker.

3. Lancering af en ny produktkategori og udvidelse af distributionen

Mod slutningen af 2011 vil Bang & Olufsen lancere en ny produktkategori med det formål at tiltrække nye kunder til brandet. Produktkategorien vil bestå af en serie stand-alone produkter, som bygger på Bang & Olufsens kompetencer inden for design, lyd, connectivity og brugervenlighed – på baggrund af Bang & Olufsens tilgang til kvalitet.

Produkterne vil blive solgt gennem Bang & Olufsens B1-butikker samt gennem komplementære detailsalgs-kanaler. Målet er at øge kendskabet til Bang & Olufsen brandet globalt og tiltrække nye kunder. Selskabet har indgået en aftale med Apple omkring europæisk distribution af disse produkter via Apple butikker. Aftalen komplementerer en allerede eksisterende aftale om salg gennem Apple butikker i USA. Produkterne under den nye produktkategori vil også blive solgt gennem en ny Bang & Olufsen branded digital online butik.

Den nye produktkategori forventes at blive en betydelig drivkraft. Hensigten er at levere gradvis omsætningsforøgelse og generere nye kundeemner til den eksisterende Bang & Olufsen distribution, der tilbyder det komplette produkt sortiment, integreret service til hjemmet og hjælp til installation. Ledelsen af den nye produktkategori er på plads og lokaliseret i København.

4. Ekspansion i BRIC markeder

En vigtig del af den fremtidige salgsvækst vil blive drevet af en geografisk tilpasning rettet mod vækstmarkederne. Dette indebærer en aggressiv strategi for vækst i Kina, hvor Bang & Olufsen er i færd med at etablere et nationalt salgskontor i Shanghai for at understøtte vækst og tilbyde bistand til kunder og detailhandlere i Kina.

For nyligt indgik Bang & Olufsen en aftale om at overtage kontrollen med aktiviteterne i Hong Kong og det sydlige Kina omfattende seks butikker. Aftalen træder i kraft med virkning fra 1. januar 2012. Dette vil medvirke til at bane vej for yderligere ekspansion og stærkere kontrol i andre områder af Kina.

5. Yderligere styrkelse af forretningsområdet Automotive

Bang & Olufsen Automotive er den førende leverandør af high-end lyd-systemer for biler. Den fremtidige fokus på lyd og akustik, og oprettelsen af et Sound & Acoustics Innovation Team på tværs af organisationen vil yderligere styrke dette vigtige forretningsområde.

Over de kommende år vil Bang & Olufsen fastholde sin fokus på at skabe værdi for eksisterende partnere (Aston Martin, Audi, BMW og Mercedes) gennem udvikling af innovative lydssystemer, der understøtter partnernes brand image og optimerer deres car-fi forretning. Bang & Olufsen vil fortsat evaluere kontakter fra potentielle partnere under hensyntagen til de eksisterende partnere.

6. Etablering af en strømlinet og fleksibel organisation med globalt udsyn

For at sikre at selskabet kontinuerligt leverer høj værdi til vore kunder, vil Bang & Olufsens organisation benytte en mere global og kunde-fokuseret tilgang. Dette kræver, at Bang & Olufsen kommer tættere på sine kunder, teknologipartnere og markedet – hvilket uundgåeligt vil påvirke Bang & Olufsens organisation verden over. I konsekvens heraf – og for at sikre Bang & Olufsens evne til at tiltrække højt kvalificerede medarbejdere inden for salg og markedsføring – er det besluttet at flytte Bang & Olufsens salg- og markedsførings-organisation til København fra Struer.

I forbindelse med udarbejdelsen af Bang & Olufsen's nye 5-års strategi 'Leaner, Faster, Stronger', er der foretaget en detaljeret analyse af direktionens sammensætning og struktur. Strategien vil blive gennemført med en fladere organisation med fokus på kunder og forhandlere. Som en konsekvens heraf fratræder Christian Winther stillingen som Executive Vice President, Sales and Marketing i Bang & Olufsen a/s den 30. november 2011.

I hovedkontoret i Struer er det nødvendigt at skabe en strømlinet organisation med en mere selektiv tilgang og fokus på de differentierende kernekompetencer, som virksomheden gennem årene har opbygget (f.eks. R&D, aluminium-behandling og mekanik). Dette vil sandsynligvis medføre væsentlige ændringer i den fremtidige supply-chain og fremstilling. For at sikre virksomhedens konkurrencedygtighed vil Bang & Olufsen fokusere på indkøb og produktion til de lavest mulige omkostninger uden at gå på kompromis med Bang & Olufsens høje standarder med hensyn til design, håndværk og kvalitet.

For at sikre Bang & Olufsens fremtid og garantere, at organisationen og forretningen som helhed er rede til at eksekvere "Leaner, Faster, Stronger" strategien, er et antal initiativer blevet iværksat:

- En mere strømlinet og fladere organisation for at gøre selskabet mere fleksibel og hurtigere til at reagere på ændringer i markedet.
- En fortsat justering af omkostningerne for at sikre konkurrenceevne og reducere selskabets følsomhed overfor den globale økonomi og muliggøre investeringer i områder, der tilbyder de største vækstmuligheder i henhold til strategien.
- Et vedholdende og klart organisatorisk fokus på "at gøre det rigtige for Bang & Olufsen" skal eliminere aktiviteter, der ikke giver værdi til kunderne og til Bang & Olufsen.

Forventningerne for regnskabsåret 2011/12

Forventningerne til koncernens resultat for 2011/12

Bang & Olufsen forventer et resultat før skat for 2011/12 i niveauet 100 millioner DKK baseret på et omsætningsniveau over 3.000 millioner DKK.

Produktsortiment

Koncernens målsætning for regnskabsåret 2011/12 er at understøtte vækstambitionerne inden for den brand-understøttede forretning gennem et fortsat højt aktivitetsniveau inden for produktudvikling. Koncernen forventer således, at cirka 30 procent af omsætningen inden for audio og video forretningen vil komme fra nye produkter og større produkt-opdateringer. "Nye" defineres som salg i de første 12 måneder efter lancering.

Årsrapporten indeholder udtalelser vedrørende forventninger til den fremtidige udvikling, herunder især fremtidig omsætning og driftsresultat samt forventede forretningsmæssige begivenheder. Sådanne udmeldinger er usikre og forbundet med risici, idet forskellige faktorer, hvoraf nogle er uden for Bang & Olufsens kontrol, kan medføre, at den faktiske udvikling afviger væsentligt fra de forventninger, som indeholdes i rapporten. Uden at være udtømmende omfatter sådanne faktorer blandt andet generelle økonomiske og forretningsmæssige forhold, herunder markeds- og konkurrenceforhold, leverandørforhold samt finansielle forhold i form af valuta-, rente-, kredit- og likviditetsrisiko.

Ledelsespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. juni 2010 - 31. maj 2011 for Bang & Olufsen a/s.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. maj 2011 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. juni 2010 - 31. maj 2011.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultater og selskabets finansielle stilling og den finansielle stilling som helhed for de virksomheder, der er omfattet af koncernregnskabet, samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står overfor.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Struer, 17. august 2011

Bestyrelsen for Bang & Olufsen a/s

Ole Andersen
Chairman

Niels B. Christiansen
Deputy Chairman

Peter Skak Olufsen

Rolf Eriksen

Jesper Jarlbæk

Alberto Torres

Jesper Olesen

Anette Revsgaard Sejbjerg

Knud Olesen

Direktionen for Bang & Olufsen a/s

Tue Mantoni
President & CEO

Henning Bejer Beck
Executive Vice President, CFO

Christian Winther
Executive Vice President

John Bennett-Therkildsen
Executive Vice President

Resultatopgørelse

Bang & Olufsen a/s

(mio. DKK)

		Koncern			
		1/3 - 31/5 2010/11	1/3 - 31/5 2009/10	1/6 - 31/5 2010/11	1/6 - 31/5 2009/10
Noter					
	Nettoomsætning	710,6	779,3	2.866,9	2.761,5
	Produktionsomkostninger	(432,3)	(460,2)	(1.711,4)	(1.672,0)
	Bruttoresultat	278,3	319,1	1.155,5	1.089,5
2	Udviklingsomkostninger	(82,6)	(89,4)	(311,4)	(342,8)
	Distributions- og marketingomkostninger	(140,5)	(183,9)	(660,8)	(708,5)
	Administrationsomkostninger mv.	(38,8)	(17,6)	(123,5)	(85,3)
3	Andre driftsindtægter	-	-	-	13,3
	Resultat af primær drift	16,4	28,2	59,8	(33,8)
	Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	1,4	(4,7)	0,2	(6,7)
4	Finansielle indtægter	1,2	5,3	7,5	15,4
5	Finansielle omkostninger	(10,9)	(6,4)	(27,4)	(24,5)
	Finansielle poster, netto	(9,7)	(1,1)	(19,9)	(9,1)
	Resultat før skat	8,1	22,4	40,1	(49,6)
	Skat af periodens resultat	(9,4)	2,9	(12,1)	16,7
	Periodens resultat	(1,3)	25,3	28,0	(32,9)
	Fordeles således:				
	Moderselskabets aktionærer	(1,5)	25,0	26,9	(34,4)
	Minoritetsinteresser	0,2	0,3	1,1	1,5
		(1,3)	25,3	28,0	(32,9)
	Resultat pr. aktie				
	Resultat pr. aktie, DKK	-	0,7	0,7	(1,0)
	Udvandet resultat pr. aktie, DKK	-	0,7	0,7	(1,0)

Totalindkomstopgørelse

Bang & Olufsen a/s

(mio. DKK)

Noter	Koncern			
	1/3 - 31/5 2010/11	1/3 - 31/5 2009/10	1/6 - 31/5 2010/11	1/6 - 31/5 2009/10
Periodens resultat	(1,3)	25,3	28,0	(32,9)
Valutakursregulering af investeringer i udenlandske datterselskaber	0,4	4,4	12,0	12,8
Ændring i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter anvendt til regnskabsmæssig sikring af fremtidige pengestrømme	(10,4)	(3,0)	(36,2)	(4,6)
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af afledte finansielle instrumenter anvendt til regnskabsmæssig sikring af fremtidige pengestrømme:				
Overførsel til nettoomsætning	5,9	3,7	28,5	4,3
Overførsel til produktionsomkostninger	4,0	(2,4)	1,8	(3,7)
Skat af anden totalindkomst	0,1	0,7	1,4	1,3
Anden totalindkomst efter skat	-	3,4	7,5	10,1
Periodens totalindkomst	(1,3)	28,7	35,5	(22,8)
Fordeles således:				
Moderselskabets aktionærer	(1,5)	28,4	34,4	(24,3)
Minoritetsinteresser	0,2	0,3	1,1	1,5
	(1,3)	28,7	35,5	(22,8)

Balance

Aktiver

Bang & Olufsen a/s

(mio. DKK)

Noter	Koncern	
	31/5 - 11	31/5 - 10
Immaterielle aktiver		
Goodwill	44,8	44,7
Erhvervede rettigheder	37,7	46,0
Færdiggjorte udviklingsprojekter	191,7	249,1
Udviklingsprojekter under udførelse	<u>322,0</u>	<u>154,5</u>
Immaterielle aktiver i alt	<u>596,2</u>	<u>494,3</u>
Materielle aktiver		
Grunde og bygninger	227,8	240,9
Produktionsanlæg og maskiner	164,0	209,4
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	31,3	34,9
Indretning af lejede lokaler	15,6	23,2
Materielle aktiver under udførelse og forudbetalinger for materielle aktiver	<u>69,1</u>	<u>18,7</u>
Materielle aktiver i alt	<u>507,8</u>	<u>527,1</u>
Investeringsjendomme	<u>42,7</u>	<u>45,4</u>
Finansielle aktiver		
Kapitalandele i associerede selskaber	5,7	5,3
Andre finansielle tilgodehavender	<u>40,1</u>	<u>41,4</u>
Finansielle aktiver i alt	<u>45,8</u>	<u>46,7</u>
Udskudte skatteaktiver	<u>144,1</u>	<u>140,4</u>
Langfristede aktiver i alt	<u>1.336,6</u>	<u>1.253,9</u>
Varebeholdninger	<u>563,0</u>	<u>563,6</u>
Tilgodehavender		
Tilgodehavender fra salg	365,2	417,9
Tilgodehavender hos associerede selskaber	1,7	1,5
Tilgodehavende selskabsskat	13,3	21,2
Andre tilgodehavender	24,3	27,6
Periodeafgrænsningsposter	<u>15,0</u>	<u>22,4</u>
Tilgodehavender i alt	<u>419,5</u>	<u>490,6</u>
Likvide beholdninger	<u>189,1</u>	<u>253,6</u>
Kortfristede aktiver i alt	<u>1.171,6</u>	<u>1.307,8</u>
Aktiver i alt	<u>2.508,3</u>	<u>2.561,7</u>

Balance

Passiver

Bang & Olufsen a/s

(mio. DKK)

Noter	Koncern	
	31/5 - 11	31/5 - 10
Egenkapital		
Aktiekapital	362,4	362,4
Indbetalt overkurs	-	232,1
Reserve for valutakursregulering	25,1	13,1
Reserve vedr. regnskabsmæssig sikring af fremtidige pengestrømme	(10,9)	(5,0)
Overført resultat	1.161,1	892,1
Egenkapital, moderselskabets aktionærer	1.537,7	1.494,7
Minoritetsinteresser	0,6	1,5
Egenkapital i alt	1.538,3	1.496,2
Langfristede forpligtelser		
Pensioner	9,0	7,8
Udskudt skat	8,1	6,2
Hensatte forpligtelser	81,5	78,2
Realkreditinstitutter	219,5	225,8
Kreditinstitutter	-	52,8
Øvrige langfristede forpligtelser	0,9	6,9
Langfristede forpligtelser i alt	319,0	377,7
Kortfristede forpligtelser		
Realkreditinstitutter	6,4	4,6
Kreditinstitutter	-	42,8
Kassekreditter	47,7	11,9
Hensatte forpligtelser	56,4	52,7
Leverandører af varer og tjenesteydelser	199,8	259,4
Selskabsskat	21,7	20,0
Anden gæld	303,9	289,9
Periodeafgrænsningsposter	15,0	6,5
Kortfristede forpligtelser i alt	650,9	687,8
Forpligtelser i alt	969,9	1.065,5
Passiver i alt	2.508,2	2.561,7

Pengestrømsopgørelse 1/6 – 31/5

Bang & Olufsen a/s

(mio. DKK)

Noter	Koncern	
	2010/11	2009/10
Periodens resultat	28,0	(32,9)
Af- og nedskrivninger	239,6	245,4
6 Reguleringer	48,5	(14,1)
7 Ændring i driftskapital	26,7	43,8
Pengestrømme fra primær drift	342,8	242,2
Renteindbetalinger og lignende	7,5	15,4
Renteudbetalinger og lignende	(27,4)	(24,5)
Betalt selskabsskat	(3,1)	(14,7)
Pengestrømme fra driftsaktivitet	319,8	218,4
Køb af immaterielle langfristede aktiver	(253,3)	(211,6)
Køb af materielle langfristede aktiver	(96,4)	(82,7)
Salg af materielle langfristede aktiver	4,9	60,4
Modtagne refusioner, immaterielle langfristede aktiver	26,6	37,3
Kapitalforhøjelse, Bang & Olufsen Medicom a/s	(0,8)	-
Ændring i finansielle tilgodehavender	1,3	19,0
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	(317,7)	(177,6)
Omkostninger ved kapitalforhøjelse	-	(2,8)
Afdrag på langfristede lån	(100,1)	(39,1)
Betalt udbytte, minoritetsinteresser	(2,0)	(2,3)
Salg af egne aktier	2,0	-
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	(100,1)	(44,2)
Ændring i likvider - periodens pengestrømme	(98,0)	(3,4)
Likvider 1. juni	241,7	245,1
Valutakursregulering af likvider	(2,3)	-
Likvider 31. maj	141,4	241,7

Egenkapitalopgørelse

Bang & Olufsen a/s, koncern

(mio. DKK)

	Moderselskabets aktionærens andel					Minoritets-	I alt
	Aktiekapital	Indbetalt overkurs	Reserve for valutakurs- regulering	Reserve vedr. regnskabs- mæssig sikring af fremtidige pengestrømme	Overført resultat	interesser	
							Egenkapital koncern
Egenkapital 1. juni 2009	362,4	232,1	(39,6)	(1,0)	960,5	2,3	1.516,7
Årets resultat	-	-	-	-	(34,4)	1,5	(32,9)
Anden totalindkomst efter skat	-	-	12,8	(4,0)	1,3	-	10,1
Årets totalindkomst	-	-	12,8	(4,0)	(33,1)	1,5	(22,8)
Omkostninger ved kapitalforhøjelse	-	-	-	-	(2,8)	-	(2,8)
Medarbejderaktier	-	-	-	-	1,2	-	1,2
Tildeling af aktieoptioner	-	-	-	-	6,2	-	6,2
Udloddet udbytte vedrørende 2008/09	-	-	-	-	-	(2,3)	(2,3)
Reklassifikation vedr. valutakursreguleringer af udenlandske datterselskaber	-	-	39,9	-	(39,9)	-	-
Egenkapital 31. maj 2010	362,4	232,1	13,1	(5,0)	892,1	1,5	1.496,2
Egenkapital 1. juni 2010	362,4	232,1	13,1	(5,0)	892,1	1,5	1.496,2
Årets resultat	-	-	-	-	26,9	1,1	28,0
Anden totalindkomst efter skat	-	-	12,0	(5,9)	1,4	-	7,5
Årets totalindkomst	-	-	12,0	(5,9)	28,3	1,1	35,5
Medarbejderaktier	-	-	-	-	1,1	-	1,1
Tildeling af aktieoptioner	-	-	-	-	5,5	-	5,5
Reklassificering, indbetalt overkurs	-	(232,1)	-	-	232,1	-	-
Salg af egne aktier	-	-	-	-	2,0	-	2,0
Udloddet udbytte vedrørende 2009/10	-	-	-	-	-	(2,0)	(2,0)
Egenkapital 31. maj 2011	362,4	-	25,1	(10,9)	1.161,1	0,6	1.538,3

Noter til årsregnskabsmeddelelsen

1. Anvendt regnskabspraksis

Koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet for 2010/11 for henholdsvis koncernen og Bang & Olufsen a/s aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS), som er godkendt af EU, og danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber (regnskabsklasse D) jf. IFRS-bekendtgørelsen udstedt i henhold til årsregnskabsloven.

Koncernregnskabet og moderselskabsregnskabet opfylder tillige International Financial Reporting Standards (IFRS) udstedt af International Accounting Standards Board (IASB).

Bang og Olufsen koncernen har i 2010/2011 valgt at ændre præsentation af modtagne eksterne tilskud til immaterielle udviklingsprojekter samt emnebestemte værktøjer.

Tidligere blev modtagne eksterne tilskud præsenteret som en kortfristet forpligtigelse og først modregnet i aktiverede omkostninger ved færdiggørelse af projektet.

Efter ændringen modregnes de eksternt modtagne tilskud direkte i aktiverede omkostninger i takt med færdiggørelse af projektet.

Ændringen har ingen effekt på årets resultat, resultat pr. aktie eller egenkapital i henholdsvis 2008/09, 2009/10 og 2010/11.

Ændringen medfører, at koncernens balanceposter bliver påvirket således:

mio.DKK	2008/09	2009/10	2010/11
Immaterielle aktiver	(39,6)	(52,2)	(39,2)
Materielle aktiver	(7,7)	(33,4)	(13,2)
Aktiver i alt	(47,3)	(85,6)	(52,4)
Anden gæld	0,0	(33,4)	0,0
Periodeafgrænsningsposter	(47,3)	(52,2)	(52,4)
Forpligtelse i alt	(47,3)	(85,6)	(52,4)

Ændringen medfører, at moderselskabets balanceposter bliver påvirket således:

mio.DKK	2008/09	2009/10	2010/11
Immaterielle aktiver	(39,6)	(52,2)	(39,2)
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	(39,6)	(52,2)	(39,2)
Aktiver i alt	0,0	0,0	0,0

Ændringen er foretaget da den anses for bedre at give et retvisende billede af præsentationen af modtagne eksterne tilskud til immaterielle udviklingsprojekter og emnebestemt værktøjer.

(mio. DKK)

	Koncern			
	1/3 - 31/5 2010/11*	1/3 - 31/5 2009/10*	1/6 - 31/5 2010/11	1/6 - 31/5 2009/10
2. Udviklingsomkostninger				
Afholdte udviklingsomkostninger før aktivering	122,4	117,3	448,1	437,7
Heraf aktiveret	(72,9)	(56,4)	(251,0)	(206,4)
Totale af- og nedskrivninger på udviklingsprojekter	<u>33,1</u>	<u>28,5</u>	<u>114,3</u>	<u>111,5</u>
Udviklingsomkostninger indregnet i resultatopgørelsen	<u>82,6</u>	<u>89,4</u>	<u>311,4</u>	<u>342,8</u>
3. Andre driftsindtægter				
Avance ved salg af ejendom i Schweiz	-	-	-	13,3
Andre driftsindtægter	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>13,3</u>
4. Finansielle indtægter				
Renteindtægter fra kreditinstitutter	0,2	0,4	0,5	1,0
Valutakursgevinst, netto	(0,7)	2,7	-	7,8
Øvrige finansielle indtægter	<u>1,7</u>	<u>2,2</u>	<u>7,0</u>	<u>6,6</u>
Finansielle indtægter	<u>1,2</u>	<u>5,3</u>	<u>7,5</u>	<u>15,4</u>
5. Finansielle omkostninger				
Renter af gæld til kreditinstitutter	5,4	2,3	9,6	6,8
Renter af gæld til realkreditinstitutter	2,2	3,6	11,8	14,3
Valutakurstab, netto	2,5	-	2,5	-
Øvrige finansielle omkostninger	<u>0,8</u>	<u>0,5</u>	<u>3,5</u>	<u>3,4</u>
Finansielle omkostninger	<u>10,9</u>	<u>6,4</u>	<u>27,4</u>	<u>24,5</u>
6. Reguleringer				
Ændring i øvrige forpligtelser			2,2	(11,9)
Finansielle indtægter mv.			(7,5)	(15,4)
Finansielle omkostninger mv.			27,4	24,5
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat			(0,2)	6,7
Gevinst/tab ved salg af langfristede aktiver			2,4	(9,0)
Skat af periodens resultat			12,1	(16,7)
Diverse reguleringer			<u>12,1</u>	<u>7,7</u>
Reguleringer			<u>48,5</u>	<u>(14,1)</u>
7. Ændring i driftskapital				
Ændring i tilgodehavender			63,1	-
Ændring i varebeholdninger			0,6	29,7
Ændring i leverandørgæld mv.			<u>(37,0)</u>	<u>14,1</u>
Ændring i driftskapital			<u>26,7</u>	<u>43,8</u>

* Beløbene er ikke reviderede

Nøgletal

(mio. DKK)	2010/11 (1)	2009/10 (1)	2008/09 (1)	2007/08	2006/07
8. Nøgletal					
Resultat					
Nettoomsætning	2.867	2.762	2.790	4.092	4.376
Heraf på udenlandske markeder i %	91	89	91	88	85
Resultat af primær drift	60	(34)	(496)	195	530
Finansielle poster, netto	(20)	(9)	(30)	(30)	(16)
Resultat før skat	40	(50)	(523)	154	524
Årets resultat efter skat	28	(33)	(383)	112	373
Årets resultat efter skat, moderselskabets aktionærer	27	(34)	(385)	105	367
Balance					
Balancesum ultimo	2.508	2.562	2.613	2.814	2.959
Aktiekapital	362	362	362	121	121
Egenkapital ultimo	1.538	1.496	1.517	1.481	1.679
Egenkapital ultimo, moderselskabets aktionærer	1.538	1.495	1.514	1.469	1.673
Minoritetsinteresser	1	2	2	12	6
Årets pengestrømme	(98)	(3)	192	(104)	(346)
Heraf pengestrømme fra:					
Driftsaktivitet	320	218	113	332	521
Investeringsaktivitet	(318)	(178)	(339)	(254)	(378)
- heraf investering i materielle langfristede aktiver	(96)	(83)	(111)	(190)	(158)
- heraf investering i immaterielle langfristede aktiver	(253)	(212)	(212)	(125)	(210)
- heraf investering i kapitalandele	(1)	-	(27)	-	-
Finansieringsaktivitet	(100)	(44)	418	(181)	(488)
Beskæftigede					
Antal medarbejdere ved årets udgang	2.008	2.046	2.051	2.579	2.520
EBITDA	299	212	(210)	494	790
EBITDA-margin, %	10,4	7,7	(7,5)	12,1	18,1
Overskudsgrad, %	2,1	(1,2)	(17,8)	4,8	12,1
Afkastningsgrad, %	2,8	(1,6)	(20,6)	7,4	23,0
Afkast af investeret kapital ekskl. goodwill, %	13,3	6,3	(21,6)	20,3	40,7
Egenkapitalens forrentning, %	1,8	(2,3)	(25,8)	6,7	21,6
Likviditetsgrad	1,8	1,9	2,0	1,9	1,9
Selvfinansieringsgrad, %	61,3	58,3	57,9	52,2	56,5
Finansiel gearing	0,1	0,1	0,1	0,2	0,0
Rentebærende gæld (netto)	85	84	120	335	80
Nettoomsætning/Investeret kapital ekskl. goodwill	2,1	2,0	1,7	2,4	2,8
Resultat pr. nom. 10 DKK aktie, DKK *	1	(1)	(16)	4	15
Udvandet resultat pr. nom. 10 DKK aktie, DKK *	1	(1)	(16)	4	15
Indre værdi pr. nom. 10 DKK aktie, DKK *	42	41	42	59	67
Börskurs 31. maj *	72	56	45	128	337
Price/earnings *	96	(59)	(3)	29	22
Price/earnings, udvandet *	96	(59)	(3)	29	22
Börskurs/Indre værdi pr. aktie *	1,7	1,4	1,1	2,2	5,0
Udloddet/foreslået udbytte pr. nom. 10 DKK aktie, DKK	0,00	0,00	0,00	3,00	20,00
Antal aktier, ultimo året	36.244.014	36.244.014	36.244.014	12.081.338	12.081.338
Antal egne aktier, ultimo året	42.650	90.372	110.076	767.787	619.923
Gennemsnitligt antal aktier i omløb *	36.170.114	36.147.002	24.581.720	23.585.489	24.221.216
Udestående aktieoptioners gennemsnitlige udvandingseffekt*	26.450	-	-	-	25.942
Gennemsnitligt antal aktier i omløb - udvandet *	36.196.564	36.147.002	24.581.720	23.585.489	24.247.158

* Beløbene for 2006/07 - 2007/08 er regulerede for udvandingen ved bonuselementet i forbindelse med aktieemissionen i foråret 2009 i overensstemmelse med IAS 33.

(1) Nøgletallene for 2008/9 - 2010/11 er regulerede som følge af ændringen i anvendt regnskabspraksis.

Parentes angiver negative beløb.

Nøgletallene er defineret således:

EBITDA:	Resultat før renter, skat, afskrivninger, amortiseringer, nedskrivninger og resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat
EBITDA-margin:	$\frac{\text{EBITDA} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
Overskudsgrad :	$\frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$
Afkastningsgrad:	$\frac{\text{Resultat af primær drift} \times 100}{\text{Gennemsnitlige operative aktiver}}$
EBITA:	Resultat før renter, skat, amortiseringer, nedskrivninger af immaterielle aktiver og resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat
Afkast af investeret kapital ekskl. goodwill:	$\frac{\text{EBITA} \times 100}{\text{Gennemsnitlig investeret kapital ekskl. goodwill}}$
Egenkapitalens forrentning:	$\frac{\text{Periodens resultat ekskl. minoritetsinteresser} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital ekskl. minoritetsinteresser}}$
Likviditetsgrad:	$\frac{\text{Kortfristede aktiver}}{\text{Kortfristet gæld}}$
Selvfinansieringsgrad:	$\frac{\text{Egenkapital ultimo ekskl. minoritetsinteresser} \times 100}{\text{Passiver ultimo}}$
Finansiell gearing:	$\frac{\text{Nettorentebærende gæld ultimo}}{\text{Egenkapital ultimo}}$
Nettoomsætning/investeret kapital ekskl. goodwill:	$\frac{\text{Nettoomsætning}}{\text{Gennemsnitlig investeret kapital ekskl. goodwill}}$
Resultat pr. nom. 10 DKK aktie, DKK:	$\frac{\text{Periodens resultat ekskl. minoritetsinteresser}}{\text{Gennemsnitligt antal aktier i omløb}}$
Udvandet resultat pr. nom. 10 DKK aktie, DKK:	$\frac{\text{Periodens resultat ekskl. minoritetsinteresser}}{\text{Gennemsnitligt antal aktier i omløb} - \text{udvandet}}$
Indre værdi pr. nom. 10 DKK aktie, DKK:	$\frac{\text{Egenkapital ultimo ekskl. minoritetsinteresser}}{\text{Antal aktier ultimo}}$
Price/earnings :	$\frac{\text{Børskurs}}{\text{Resultat pr. nom. 10 DKK aktie}}$
Price/earnings, udvandet:	$\frac{\text{Børskurs}}{\text{Udvandet resultat pr. nom. 10 DKK aktie}}$

I beregningen af ovenstående nøgletal for 2005/06 – 2007/08 reguleres antal aktier og børskurs for udvandingen ved bonuselementet i forbindelse med aktieemissionen i foråret 2009 i overensstemmelse med IAS 33:

Reguleret antal aktier:	$\frac{\text{Oprindeligt antal aktier før aktieemissionen}}{\text{Reguleringsfaktor for udvandingen ved aktieemissionen}}$
Reguleret børskurs:	Børskurs før aktieemissionen x reguleringsfaktor for udvandingen ved aktieemissionen
Reguleringsfaktor for udvandingen ved aktieemissionen:	$\frac{\text{Teoretisk kurs efter aktieemissionen}}{\text{Børskurs umiddelbart før aktieemissionen}}$

Hoved- og nøgletal er udarbejdet i overensstemmelse med IFRS og "Anbefalinger og nøgletal 2010" fra Den Danske Finansanalytikerforening bortset fra dem, der ikke er defineret deri. Sammenligningstal er tilpasset.

9. Segmentoplysninger

Perioden 1/6 2010 til 31/5 2011

(mio. DKK)	Brand-understøttet forretning	Brand-uafhængig forretning		Segmenter i alt
	Bang & Olufsen	Bang & Olufsen Medicom a/s	Bang & Olufsen ICEpower a/s	
Nettoomsætning	2.730,5	-	93,2	2.823,7
Intern omsætning	-	-	(12,6)	(12,6)
Ekstern omsætning	2.730,5	-	80,6	2.811,1
Resultat før skat	20,5	(0,2)	19,8	40,1

Perioden 1/6 2009 til 31/5 2010

(mio. DKK)	Brand-understøttet forretning	Brand-uafhængig forretning		Segmenter i alt
	Bang & Olufsen	Bang & Olufsen Medicom a/s	Bang & Olufsen ICEpower a/s	
Nettoomsætning	2.679,5	-	79,9	2.759,4
Intern omsætning	-	-	(13,4)	(13,4)
Ekstern omsætning	2.679,5	-	66,5	2.746,0
Resultat før skat	(60,9)	(5,6)	16,9	(49,6)

Afstemning af segmentoplysninger	1/6 - 31/5 2010/11	1/6 - 31/5 2009/10
Nettoomsætning, segmenter i alt	2.823,7	2.759,4
Effekt af forskelle i valutakurser anvendt i den interne ledelsesrapportering	55,8	15,5
Eliminering af intern omsætning	(12,6)	(13,4)
Nettoomsætning, koncern	2.866,9	2.761,5
Resultat før skat, segmenter i alt	40,1	(49,6)
Resultat før skat, koncern	40,1	(49,6)

Parentes angiver negative beløb eller beløb, der skal fratrækkes.

10. Omsætning brand-understøttet forretning*

	Omsætning 1/6 - 31/5 2010/11	Omsætning 1/6 - 31/5 2009/10	Vækst i lokal valuta	Omsætning 1/3 - 31/5 2010/11	Omsætning 1/3 - 31/5 2009/10	Vækst i lokal valuta
Automotive	452	268	68,6 %	120	101	19,2 %
Tyskland	278	274	1,5 %	70	78	(10,2) %
Danmark	265	299	(11,4) %	68	82	(17,7) %
Asiatiske markeder, ekskl. Japan	257	210	22,4 %	57	57	-
Storbritanien	206	241	(15,0) %	46	59	(22,9) %
Schweiz	186	210	(14,4) %	43	54	(22,5) %
Nordamerika	163	128	22,0 %	39	27	67,1 %
Holland	154	178	(13,8) %	35	44	(20,6) %
Frankrig	145	133	8,9 %	37	34	8,7 %
Italien	99	112	(11,9) %	20	26	(24,2) %
Spanien/Portugal	92	122	(24,7) %	19	35	(45,6) %
Rusland	84	76	10,4 %	31	26	18,5 %
Enterprise	82	91	(6,8) %	23	46	(47,1) %
Expansion markeder, ekskl. Rusland	74	92	(19,8) %	17	27	(38,1) %
Belgien	74	72	2,6 %	17	19	(11,7) %
Sverige	48	51	(10,8) %	12	11	7,6 %
Mellemøsten	36	42	(15,1) %	11	14	(24,6) %
Norge	30	29	0,8 %	6	5	28,7 %
Østrig	30	35	(15,8) %	8	7	2,0 %
Japan	24	24	(13,0) %	5	6	(7,2) %
Øvrige	7	8		1	0	
I alt brand-understøttet forretning	2.786	2.695		685	758	

* Beløbene er ikke revideret.

** Enterprise står for omsætningen til hotelbranchen mv.

PARENTES ANGIVER NEGATIVT FORTEGN.

11. Distributionsudvikling*

Butikssegment	Antal butikker pr. 31/5-11	Ændring i perioden 1/6-10 - 31/5-11	Omsætningsfordeling pr. segment 2010/11	Omsætningsfordeling pr. segment 2009/10
B1	690	(13)	83 %	82 %
Shop-in shop	265	(35)	17 %	18 %
Øvrige	1	(1)	-	-
I alt	956	(49)	100 %	100 %

DEFINITIONER AF BUTIKSSEGMENTER:

B1 Butikker, der udelukkende forhandler Bang & Olufsen produkter.
 Shop-in-shop Butikker med dedikeret salgsområde til Bang & Olufsen produkter.
 Øvrige Butikker uden dedikeret salgsområde til Bang & Olufsen produkter.

PARENTES ANGIVER NEGATIVT FORTEGN.

Den organiske vækst i Bang & Olufsen butikker med mere end 24 måneders drift var for året som helhed 0 % for B1-butikker og -7 % for shop-in-shop-butikker. For fjerde kvartal isoleret -8 % for B1-butikker og -16 % for shop-in-shop-butikker.

* Beløbene er ikke revideret.

Bilag

(mio. DKK)

	2010/11				2010/11			
	Resultat opgjort pr. kvartal				Akkumuleret resultat pr. kvartal			
	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
Nettoomsætning	561,7	774,5	820,1	710,6	561,7	1.336,2	2.156,3	2.866,9
Bruttoresultat	224,8	326,0	326,4	278,3	224,8	550,8	877,2	1.155,5
Resultat af primær drift	(29,3)	37,0	35,7	16,4	(29,3)	7,7	43,4	59,8
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	(2,9)	4,1	(2,4)	1,4	(2,9)	1,2	(1,2)	0,2
Finansielle poster netto	(2,5)	(4,7)	(3,0)	(9,7)	(2,5)	(7,2)	(10,2)	(19,9)
Resultat før skat	(34,7)	36,4	30,3	8,1	(34,7)	1,7	32,0	40,1
Skat af periodens resultat	8,0	(8,3)	(2,4)	(9,4)	8,0	(0,3)	(2,7)	(12,1)
Periodens resultat	(26,7)	28,1	27,9	(1,3)	(26,7)	1,4	29,3	28,0
Heraf minoritetsinteressernes andel	-	(0,5)	(0,4)	(0,2)	-	(0,5)	(0,9)	(1,1)
Moderselskabets aktionærers andel af periodens resultat	(26,7)	27,6	27,5	(1,5)	(26,7)	0,9	28,4	26,9
	2009/10				2009/10			
	Resultat opgjort pr. kvartal				Akkumuleret resultat pr. kvartal			
	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
Nettoomsætning	565,0	668,5	748,7	779,3	565,0	1.233,5	1.982,2	2.761,5
Bruttoresultat	225,3	254,2	290,9	319,1	225,3	479,5	770,4	1.089,5
Resultat af primær drift	(52,5)	(41,1)	31,6	28,2	(52,5)	(93,6)	(62,0)	(33,8)
Resultat af kapitalandele i associerede selskaber efter skat	(1,1)	(0,4)	(0,5)	(4,7)	(1,1)	(1,5)	(2,0)	(6,7)
Finansielle poster netto	0,8	(6,1)	(2,7)	(1,1)	0,8	(5,3)	(8,0)	(9,1)
Resultat før skat	(52,8)	(47,6)	28,4	22,4	(52,8)	(100,4)	(72,0)	(49,6)
Skat af periodens resultat	10,2	14,0	(10,4)	2,9	10,2	24,2	13,8	16,7
Periodens resultat	(42,6)	(33,6)	18,0	25,3	(42,6)	(76,2)	(58,2)	(32,9)
Heraf minoritetsinteressernes andel	(0,1)	(0,6)	(0,5)	(0,3)	(0,1)	(0,7)	(1,2)	(1,5)
Moderselskabets aktionærers andel af periodens resultat	(42,7)	(34,2)	17,5	25,0	(42,7)	(76,9)	(59,4)	(34,4)

Parentes angiver negativt fortegn.