

## Formandens beretning på Demant A/S' ordinære generalforsamling torsdag den 6. marts 2025 kl. 15.00

Det er altid med glæde, at jeg kan byde jer aktionærer hjerteligt velkommen til generalforsamlingen her i Demants hovedkvarter. Jeg er stolt over at være en del af denne virksomhed, som nu i mere end 120 år har arbejdet med et fælles og meningsfuldt formål: at forbedre livet for mennesker med høretab – eller som vi siger på engelsk, *life-changing hearing health*.

De mere end 22.000 medarbejdere i koncernen arbejder engageret hver eneste dag for at realisere vores ambition om at forbedre så mange brugeres liv som muligt. Derfor var det også en særlig stor glæde at se engagementet komme til udtryk, da vi fejrede Demants 120-års fødselsdag i 2024 med plantning af 120 træer som et globalt initiativ. Ønsket om at samle sig om gode initiativer i vores virksomhed er stort blandt medarbejderne, uanset nationalitet eller baggrund. Og vi oplever, at omsorg for mennesker, som er kernen i det, vi gør, går hånd i hånd med at udvise omsorg for miljøet.

Ud over at 2024 var et år med 120-års fejring, var det også et år, som ikke gik helt efter den plan, vi havde lagt i starten af året. Med afsæt i et stærkt 2023 for koncernen lagde vi ud med ambitiøse planer for 2024. Desværre måtte vi halvvejs inde i året revidere vores finansielle forventninger og gennemføre omkostningsbesparende tiltag. Det gjorde vi for at tilpasse forretningen til den aktuelle udvikling og dermed bevare lønsomheden. Vi er konstant fokuserede på at levere et attraktivt finansielt afkast til jer aktionærer. Og i overensstemmelse med vores opdaterede finansielle forventninger leverede koncernen i 2024 organisk vækst på 2 % og et driftsresultat før særlige poster på 4,4 milliarder kroner.

I tillæg til de finansielle resultater vil jeg gerne dvæle ved den forskel, vi har gjort for mange mennesker i løbet af 2024. Vi har forbedret livet for 11 millioner mennesker, der har haft gavn af at bruge høreapparater fra Demant. Vi har forpligtet os til at levere kvalitetsløsninger til vores kunder og brugere, at øge bevidstheden om høretab samt at sikre adgang til behandling for flere. En af måderne til at opnå dette er høretests, og i 2024 blev 1,5 millioner mennesker testet i en af vores klinikker verden over.

### En mere fokuseret virksomhed

Vi er fast besluttet på at levere solide resultater også i et meget konkurrencepræget miljø. Det har også ført til vores vigtige strategiske beslutning om at være en virksomhed fokuseret på *hearing healthcare*. Vi besluttede i 2024 at koncentrere vores indsats om kerneforretningen og derigennem blive en mere fokuseret og lønsom virksomhed. Et vigtigt element i denne strategi blev dels eksekveret med frasalget af vores cochlear-implantatforretning, og dels ved beslutningen om at frasælge vores headsetforretning, EPOS – herunder vende EPOS fra at være tabsgivende til profitabel. Vi arbejder fortsat på at frasælge EPOS samt vores forretning for benforankrede hørreløsninger.

Et Demant fokuseret på *hearing healthcare* består af vores tre forretningsområder Hearing Aids, Hearing Care og Diagnostics. De bidrager alle til, at Demant har en positiv indvirkning på menneskers sundhed og velvære hver dag. Demant er stærkt positioneret inden for *hearing healthcare*, hvilket kan tilskrives vores evne til at levere vækst og indtjening på tværs af geografier og kanaler.

Vi har gjort vores strategi klar. Innovation er og bliver kernen i vores virksomhed, og vi mener, at det at være ledende inden for audiologi er vigtigt for at opretholde en konkurrencemæssig fordel i vores industri. Vi er dedikerede til fortsat at investere i næste generations hørreløsninger ved hjælp af banebrydende lydprocessering baseret på kunstig intelligens. Vi har ydermere en stærk tro på værdien af at kombinere

høj kvalitetsteknologi med professionel og individuel behandling af patienter. Det gør vi gennem enten kunders klinikker eller vores eget Hearing Care-kliniknetværk. For at øge stordriftsfordelene og lønsomheden i koncernen vil vi fortsætte med at investere i global distribution, hvilket omfatter udbygning af vores Hearing Care-forretningsområde både organisk og gennem opkøb. Tilsvarende vil vi fortsat udnytte og udbygge vores betydelige viden som global markedsleder inden for diagnostisk udstyr.

## Hearing healthcare

Lad mig knytte nogle kommentarer til de enkelte forretningsområder:

**Hearing Aids** er vores forretningsområde for produktion og engrossalg af høreapparater.

I starten af 2024 lancerede vi endnu et nyt banebrydende flagskibsprodukt, Oticon Intent. Oticon Intent indeholder kraftfuld kunstig intelligens og giver høj taleforståelse og støjreduktion, ikke mindst i situationer med mange personer, der taler på én gang. De nye høreapparater blev modtaget meget positivt af brugerne.

Fordelene ved at bruge kunstig intelligens i vores løsninger er betydelige. Demant har arbejdet med det i flere år, og vi investerer betydeligt i signalprocessering baseret på kunstig intelligens, samtidig med at vi fokuserer på de helt afgørende faktorer som strømforbrug, taleforståelse, støjreduktion, *connectivity* og ikke mindst høreapparatets størrelse. Derfor er vi også glade for at kunne annoncere, at vi allerede her i første kvartal i 2025 har leveret på disse prioriteter og lanceret nye helt små i øret-apparater drevet af 2. generations kunstig intelligens.

På trods af den succesfulde lancering af nye produkter i alle fire høreapparatbrands, Oticon, Bernafon, Philips og Sonic, levede forretningsområdet ikke op til vores oprindelige forventninger for 2024, der som sagt var høje efter et meget stærkt 2023. Dette skyldes tab af markedsandel i kanalen for forsikringsbaserede salg i USA, *managed care*. Her besluttede vi at ændre tilgangen til brugen af vores produktbrands, hvilket havde større konsekvenser for salget end forventet. Og samtidig blev forretningsområdet præget af et generelt konkurrenceintense marked.

**Hearing Care** er vores globale netværk af klinikker, som vi i Danmark og flere andre lande kender som Audika. Det er i klinikkerne, vi kommer tæt på brugerne af vores produkter, og vi arbejder dedikeret med at hjælpe dem til at høre bedre. Forretningsområdet leverede stærke resultater i 2024.

Vi er overbeviste om, at den professionelle behandling er afgørende for, at et menneske med høretab får mest ud af sin behandling. Derfor står vi i vores klinikker til rådighed med en kompetent og omsorgsfuld behandling samt de bedste teknologiske løsninger. I tråd med vores strategi fortsatte vi også i 2024 med at opkøbe klinikker, så vi er tilgængelige for endnu flere mennesker. Jeg kan blandt andet nævne, at vi i 2024 næsten fordoblede vores tilstedeværelse i Danmark med opkøbet af Dansk HøreCenter, som netop har skiftet navn til Audika. Vi har også i det seneste år øget vores tilstedeværelse i Tyskland betydeligt. Dermed har vi ved udgangen af 2024 mere end 4.000 klinikker over hele verden, som stiller os i en fordelagtig position til fortsat at generere vækst.

**Diagnostics** er vores forretningsområde for diagnostiske instrumenter og services, hvor vi er markedsledende.

Markedet for diagnostisk udstyr var generelt svagt i 2024, hvilket vi også mærkede i Diagnostics, hvor vi oplevede svagere momentum end oprindeligt planlagt. Til trods for denne negative udvikling på markedet anslår vi, at vores organiske vækstrate lå over markedsvækstraten i perioden. Det er vores vurdering, at

de strukturelle vækstdrivere er intakte, så vi forventer at se bedre vækst i det kommende år med Demants teknologisk stærke position på området.

I slutningen af året var vi glade for at kunne byde velkommen til vores nye President of Diagnostics, Anne-Karen Hunt. Hun kommer med betydelig relevant erfaring og er hurtigt blevet integreret i og et værdifuldt medlem af vores kompetente ledelsesgruppe, hvilket bestyrelsen er meget tilfreds med.

## **Bæredygtighed integreret i strategien**

Vores ambition og omsorg for menneskers høresundhed og generelle velbefindende går hånd i hånd med også at passe på vores samfund og planeten. Vores fokus på bæredygtighed er en integreret del af vores strategi.

Som noget nyt i år offentliggør vi en årsrapport, der integrerer rapportering på data og mål inden for såvel det finansielle område som bæredygtighedsområdet. Årsrapporten adresserer, hvordan vi som en ledende og ansvarlig *hearing healthcare*-virksomhed skaber værdi for alle vores interessenter – og herunder også hvordan vores aktiviteter påvirker miljøet og samfundet.

Vores kernebidrag til at skabe en mere bæredygtig verden er tæt knyttet til vores formål *life-changing hearing health*. Når vi forbedrer livet for mennesker med høretab, følger positive effekter på sundhed i en bred forstand og dermed også generelt på samfundet. Som nævnt forbedrede vi 11 millioner menneskers liv i 2024, og vi har et mål om, at det tal skal være større end 16 millioner i 2030.

Ligesom vi har omsorg for de høreapparatbrugere, vi hjælper, er vi også optaget af at drage omsorg for vores medarbejdere. For at understøtte og fremme fair muligheder for alle medarbejdere fokuserer vi på at skabe en endnu mere mangfoldig og inkluderende kultur i Demant. Vi er glade for, at vi igen i år kan rapportere fremdrift på vores mål: Med en andel på 31 % af kvinder i vores globale topledelse i 2024 har vi nået vores mål et år tidligere end planlagt. Vi har derfor sat os et nyt mål, der er, at balancen mellem kvinder og mænd i topledelsen skal være mindst 35/65 % i 2030.

På klimaområdet er vores mål, at vi senest i 2030 vil have reduceret vores CO<sub>2</sub>-udledning med 46 % i forhold til 2019. Konkret har vi i 2024 reduceret vores egne direkte og indirekte CO<sub>2</sub>e-emissioner – såkaldt scope 1 og 2 – med 8 % i forhold til 2019 og 11 % sammenlignet med 2023.

Vi er glade for, at forankringen af bæredygtighed i strategien medfører fremdrift på vores mål. Når vi driver en mere fokuseret virksomhed, kan vi også bedre prioritere vores aktiviteter, samtidig med at vi arbejder ansvarligt og bæredygtigt.

## **Pengestrømme og aktietilbagekøb**

I 2024 leverede vi igen stærke pengestrømme fra driftsaktiviteter på mere end 4 milliarder kroner primært som følge af forbedret lønsomhed. Det er et vidnesbyrd om, at Demant er en sund virksomhed med en stærk finansiell position. Det giver frihed til at eksekvere på de strategiske valg, som vi vurderer, tjener vores ambition bedst i forhold til at skabe værdi for vores brugere og vores aktionærer.

Hvad angår allokering af kapital og kanalisering af indtjening tilbage til jer aktionærer, vil jeg gerne minde om, hvordan vi forholder os til dette i Demant:

Hvert år anvender vi de pengestrømme, som vi genererer fra vores driftsaktiviteter, til værdiskabende investeringer og opkøb. Den likviditet, som måtte være tilbage, har vi en intention om at anvende til løbende

tilbagekøb af aktier. Og de aktier, vi køber, bruger vi til en kapitalnedsættelse, som vi foreslår, at generalforsamlingen vedtager. På den måde kanaliseres en stor del af indtjeningen tilbage til jer aktionærer. I 2024 tilbagekøbte vi aktier for intet mindre end 2,3 milliarder kroner.

## Bestyrelsesforhold og vederlag

Bestyrelsen forholder sig løbende til, at der er værdiskabende og effektive strukturer for god selskabsledelse, som skaber balance mellem det at være en børsnoteret virksomhed med mange aktionærer og et stærkt og godt fondsejerskab med et langsigtet perspektiv. Vi efterlever fortsat i høj grad *anbefalingerne for god selskabsledelse*, og vores redegørelse for god selskabsledelse kan som altid findes på selskabets hjemmeside.

På sidste års generalforsamling genopstillede Anja Madsen ikke til bestyrelsen. Vi meddelte da, at vi ville finde en ny kompetent kandidat, som kan foreslås på generalforsamlingen i år. Vi er meget glade for, at vi ved indkaldelsen til generalforsamlingen kunne annoncere, at Katrin Pucknat stiller op til valg til bestyrelsen. Katrin er Chief Marketing Officer i ResMed, et selskab inden for medicinsk udstyr børsnoteret i USA, og har stærke kompetencer inden for marketing og betydelig viden om og kommerciel indsigt i MedTech-branchen. Katrin er naturligvis til stede her i dag, og jeg vil gerne bede hende rejse sig. Vi er sikre på, at hendes kompetencer og viden vil være værdifulde i bestyrelsesarbejdet fremover og vil bidrage til eksekvering af selskabets strategi.

Bestyrelsen og ledelsen har gennem året fortsat det gode samarbejde, som er baseret på tillidsfulde og konstruktive drøftelser. Hvert år evaluerer vi vores arbejde i bestyrelsen. Evalueringen udføres enten gennem individuelle interviews med bestyrelsesmedlemmerne eller ved hjælp af et spørgeskema. I begge tilfælde har vi efterfølgende en drøftelse af resultaterne i den samlede bestyrelse. Mindst hvert tredje år udføres evalueringen med ekstern bistand. Vi er i bestyrelsen tilfredse med vores arbejdsform og struktur, samtidig med at vi ser frem til igen at få et 5. generalforsamlingsvalgt medlem med i gruppen, så bestyrelsen sammen med de medarbejdervalgte medlemmer i alt udgøres af otte personer. Flere kompetencer vil bidrage til værdifulde drøftelser af den langsigtede strategiske udvikling af virksomheden.

Vores vederlagsstruktur og -politik er enkel med fokus på at belønne medlemmerne af bestyrelsen og direktionen for deres engagement og opnåede resultater for selskabet. Derudover er målet at tiltrække kvalificerede potentielle medlemmer til bestyrelsen og direktionen og dernæst at motivere og fastholde dem. Bestyrelsen vurderer, at aflønningen af direktionen i Demant er rimelig og konkurrencedygtig.

Det årlige bestyrelseshonorar i Demant er 450.000 kroner, og honoraret for revisionsudvalgets medlemmer er 100.000 kroner. Bestyrelseshonoraret ligger omkring gennemsnittet for selskaberne i C25-indekset, mens honoraret for revisionsudvalget ligger i den lave ende. For 2025 foreslår vi, at honorarerne bibeholdes.

Vi fremlægger som vanligt alle oplysninger om bestyrelsens og direktionens lønforhold i vores vederlagsrapport, hvor man også kan læse om performance-kriterierne.

## Afrunding

Demant er fuldt ud dedikeret til at fremme global høresundhed, så vi kan hjælpe flere mennesker til at høre bedre. Vi er i en unik position i forhold til at servicere brugere og kunder fra den første screening, test og tilpasning til løbende personlig behandling. Som et af verdens førende høresundhedsselskaber fokuserer vi på at skabe vækst og levere attraktive finansielle resultater baseret på en stærk og bæredygtig forretningsmodel. Med vores fokus på innovation, kunstig intelligens og service vil vi arbejde intensivt på at sikre, at vi leverer på vores langsigtede mål for vækst og indtjening, og også for at 2025 bliver et godt år for Demant.

Det arbejder vores dygtige medarbejdere verden over dedikeret på at opnå hver dag. Det sætter vi stor pris på, og der skal lyde en stor tak til vores medarbejdere for deres indsats i 2024. Jeg vil også gerne takke vores kunder og samarbejdspartnere for deres loyalitet i 2024.

Og slutteligt vil jeg takke jer aktionærer for jeres interesse i og opbakning til Demant.

Nu vil jeg give ordet videre til Søren Nielsen, som vil præsentere virksomhedens regnskab for 2024.

*Værsgo, Søren.*