

Formandens beretning på Demant A/S' ordinære generalforsamling torsdag den 5. marts 2026 kl. 15.00

Det er altid med glæde, at jeg kan byde jer aktionærer hjerteligt velkommen til generalforsamlingen her i Demants hovedkvarter i Smørum. I år gør jeg det med særlig bevægelse, da det bliver min sidste beretning som bestyrelsesformand efter 18 års tjeneste i bestyrelsen, heraf de ni år som formand. Igennem næsten to årtier har jeg haft fornøjelsen af at følge Demants udvikling tæt – en udvikling, der har været kendetegnet ved markant vækst og værdiskabelse, kontinuerlig innovation og et urokkeligt fokus på at forbedre livet for mennesker med høretab.

Når jeg ser tilbage på min tid i Demants bestyrelse, er det en virksomhed, der har gennemgået en bemærkelsesværdig udvikling. Omsætningen er vokset fra omkring 5 milliarder kroner til i år forventet mere end 25 milliarder kroner, indtjeningen er tilsvarende femdoblet i perioden, og organisationen er gået fra at favne godt 5.000 medarbejdere til mere end 26.000 på globalt plan. Denne udvikling er resultatet af en målrettet og langsigtet strategisk retning, hvor konsekvent eksekvering og en klar prioritering af innovation og vækst har været bærende elementer. Gennem årene har vi oplevet perioder med meget solide resultater, men vi har også oplevet enkelte år, hvor eksterne forhold har stillet større krav til vores tilpasningsevne. Begge udviklinger har bidraget til at forme den solide og internationalt konkurrencedygtige virksomhed, Demant er i dag.

2025 og strategiske tiltag

Jeg kunne tale længe om, hvilken fantastisk virksomhed, Demant er, men vi er her for at runde 2025 af. Så lad mig i stedet vende blikket mod året, der er gået.

Vi startede året med forventninger om normal markedsvækst. Året blev imidlertid præget af betydelig makroøkonomisk usikkerhed, hvor især høreapparatmarkedet i USA oplevede lavere end normal vækst som følge af udskudte investeringer i udstyr og generel købstilbageholdenhed blandt forbrugerne. Vi måtte derfor nedjustere vores finansielle forventninger til året to gange. Det er ikke tilfredsstillende og et udfald, som ikke lever op til de ambitioner, vi havde sat os ved årets begyndelse. I tråd med de reviderede forventninger opnåede koncernen en organisk vækst på 2 % og et driftsresultat før særlige poster på 3,96 milliarder kroner.

Det er værd at hæfte sig ved, at disse resultater er opnået i et marked præget af fortsat intens konkurrence og afdæmpning i efterspørgslen. I dette miljø er det ekstra vigtigt, at Demant formår at fastholde retningen, holde fokus på langsigtet værdiskabelse og fortsat at eksekvere på vores strategi. Et strategisk kardinalpunkt i året var gennemførelsen af vores største ekspansion nogensinde: Opkøbet af tyske KIND, som er en af verdens førende kæder af høreklivner. Dette opkøb styrker vores langsigtede position markant. Ligeledes var lanceringen af det diskrete og kompromisløse høreapparat Oticon Zeal afgørende. Begge dele kommer jeg tilbage til.

I 2025 tog vi også nogle vigtige strategiske skridt for at skabe et mere fokuseret Demant. Vi indgik således aftaler om frasalg af både Oticon Medical, vores forretning for benforankrede høreapparater, og EPOS, vores headset-forretning. For EPOS' vedkommende blev transaktionen afsluttet i januar, og vi forventer, at Oticon Medical-salget bliver afsluttet inden udgangen af første kvartal. Dermed kan vi nu fokusere helt på at understøtte vores ambition om at blive den førende virksomhed inden for høresundhed.

Samtidig med at vi lykkedes med disse strategiske tiltag, har den lavere end normale vækst på markedet for høreapparater i USA og en intens konkurrence påvirket vores lønsomhed negativt. Derfor meldte vi også i forbindelse med offentliggørelsen af årsrapporten ud, at vi ville implementere nogle strukturelle ændringer

bredt i Demant-koncernen for at bane vejen for forbedret fremtidig vækst og øget lønsomhed. Dette indebærer en justering af organisationens størrelse og reduktion af den globale stab med omkring 700 medarbejdere. Selvom det aldrig er let eller ønskværdigt at sige farvel til værdsatte kolleger, så er tiltagene imidlertid nødvendige for Demants langsigtede succes.

Hearing healthcare

Vores tre forretningsområder – Hearing Aids, Hearing Care og Diagnostics – spiller en afgørende rolle i vores succes og samlede værdiskabelse.

Hearing Aids leverede 2 % organisk vækst i 2025, hvilket er moderat og på niveau med markedsvæksten. Vi er gået ind i 2026 med en meget skarp produktportefølje båret af banebrydende innovationer og fortsatte investeringer i de nyeste teknologier som for eksempel AI. Et centralt element blandt årets aktiviteter i 2025 var lanceringen af Oticon Zeal sidst på året. Det er et næsten usynligt i øret-apparat, der forener den nyeste AI-teknologi med moderne genopladning og smartphone-kompatibilitet. Derudover imødekommer Oticon Zeal ønsket blandt førstegangsb brugere om en diskret løsning, der ikke går på kompromis med lyd kvalitet, funktionalitet eller pålidelighed. Modtagelsen i markedet har været meget positiv, og sammen med vores fortsatte investeringer i AI-drevne høreapparater giver det os et styrket udgangspunkt for 2026.

Hearing Care leverede et stærkt år med 10 % vækst i lokal valuta drevet af solide resultater i vores eksisterende klinikker på tværs af markeder samt af opkøb, som udgjorde 7 procentpoint. Det er netop i vores høre-klinikker, vi kommer helt tæt på brugerne og kan sikre den individuelle behandling, der gør en reel forskel i hverdagen. Det er også i dette led i værdikæden, vi har bedst mulighed for at påvirke beslutningen om at søge behandling tidligere, så vi kan hjælpe flere mennesker med høretab.

Opkøbet af KIND var historisk for Demant. Det var vores største opkøb nogensinde og et strategisk vigtigt skridt i forhold til at skabe yderligere vækst de kommende år. Med KIND styrker vi vores langsigtede position markant – særligt i Tyskland, hvor vi bliver den førende aktør. Opkøbet betyder, at vi nu har mere end 4.500 klinikker globalt. Dette understreger ikke blot vores størrelse, men også vores evne til at engagere os lokalt og være endnu tættere på brugerne. Kombinationen af at levere avanceret teknologi og professionel, personlig rådgivning er hjørnestenen i Hearing Care, og KIND vil fremadrettet styrke netop dette fundament.

Diagnostics viste igen sin robusthed i 2025. Selvom væksten på det globale marked var flad, opnåede vi 1 % organisk vækst drevet af solid kommerciel eksekvering, understøttet af succes i forbindelse med flere betydelige udbud og en solid udvikling i vores service- og forbrugsforretning. Diagnostics fortsætter med at forstærke sin position som global markedsleder, og vores multibrand-strategi giver os et stærkt fundament for fremtidig vækst.

Bæredygtighed

De tre forretningsområder har fokuserede vækststrategier, som bidrager til Demants positive indflydelse på menneskers sundhed og velvære hver dag. At skabe sundhed og velvære er vores altoverskyggende bæredygtighedsmål og tæt forbundet med vores formål: *life-changing hearing health*. Når vi forbedrer menneskers hørelse, forbedrer vi også deres livskvalitet, mentale sundhed, sociale liv og tilknytning til arbejdsmarkedet – alle faktorer, der bidrager til et mere bæredygtigt samfund. I 2025 blev 1,6 millioner mennesker testet for høretab i vores klinikker, og vi forbedrede mere end 12 millioner menneskers liv med Demants høreapparater. Vi har et mål om, at dette tal skal være større end 16 millioner i 2030.

I 2025 nåede vi en vigtig milepæl i vores klimaindsats, da vi nåede vores mål om, at mere end 50 % af den strøm, Demant forbruger i Danmark, kommer fra vedvarende energikilder. Vi fortsatte også vores arbejde

med diversitet og inklusion og nåede en kønsbalance mellem kvinder og mænd i topledelsen på 33/67 %. Det er vigtige skridt i den rigtige retning og understøtter vores ambition om at skabe et endnu mere mangfoldigt og inkluderende Demant.

Forventninger og kapitalallokering

Når vi ser ind i 2026, må vi desværre konstatere, at vi ikke umiddelbart forventer en normalisering af væksten i det globale høreapparatmarked. Den generelle makroøkonomiske usikkerhed ventes fortsat at lægge en dæmper på efterspørgslen i USA, og vækstraten i værdi på høreapparatmarkedet forventes at ligge på 2-4 %. Dette er en konservativ antagelse, som midlertidigt ligger under vores mellemlange til langsigtede forventninger til markedsvæksten.

På trods af dette fastholder vi vores ambition om at tage markedsandele og forventer at levere organisk vækst på 3-6 % samt et driftsresultat før særlige poster i størrelsesordenen 4,1-4,5 milliarder kroner. Med Demant som en mere fokuseret virksomhed, vedholdende eksekvering af vores strategi, stærk innovationskraft og en klar plan for at forbedre lønsomheden vurderer vi, at vi har et solidt fundament for at tage markedsandele i et marked, der fortsat vil være præget af intens konkurrence.

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 vores drift genererer, til værdiskabende investeringer og opkøb. Den likviditet, der måtte være tilbage herefter, anvender vi til aktietilbagekøb, og baseret herpå foreslår vi at gennemføre en kapitalnedsættelse efter generalforsamlingen. På den måde kanaliseres en stor del af indtjeningen tilbage til jer aktionærer. I første halvdel af 2025 tilbagekøbte vi aktier for DKK 582 millioner, før programmet blev sat på pause i forbindelse med annonceringen af opkøbet af KIND. Programmet forbliver på pause, indtil vi har vores langsigtede mål om en gearing-multipel på 2,0-2,5 i sigte. Denne tilgang afspejler vores ønske om både at investere langsigtet og skabe løbende værdi for aktionærerne.

Bestyrelsen

Som tidligere meddelt stiller jeg ikke op til genvalg på denne generalforsamling efter næsten to årtier i bestyrelsen. Det har været en stor ære at tjene Demant alle disse år, og jeg er dybt taknemmelig for det samarbejde, den tillid og den betydelige fælles indsats, der har præget bestyrelsesarbejdet. Det har været et privilegium at følge Demants udvikling tæt og bidrage til den retning, som har gjort virksomheden til en global leder inden for høresundhed.

I den forbindelse er jeg meget glad for, at bestyrelsen som annonceret påtænker at udpege Kristian Villumsen som ny formand efter generalforsamlingen. Kristian har et indgående kendskab til Demant og omfattende international erfaring, og jeg er sikker på, at han vil være en kompetent og samlende kraft i den videre udvikling af virksomheden.

Samtidig foreslår vi valg af Thomas Hofman-Bang til bestyrelsen. Thomas er administrerende direktør i Industriens Fond og har mangeårig erfaring fra både internationale og danske virksomheder samt solid bestyrelseserfaring. Han sidder desuden i bestyrelserne for William Demant Fonden og William Demant Invest A/S, hvilket opfylder kravene i Fondens fundats om repræsentation. Thomas er naturligvis til stede her i dag, og jeg vil gerne bede ham rejse sig. Vi er sikre på, at hans erfaring og indsigt vil være værdifulde for bestyrelsens arbejde fremover.

Jeg er også glad for, at Niels Jacobsen, Sisse Fjelsted Rasmussen og Katrin Pucknat – ud over Kristian Vilumsen – alle genopstiller. Deres fortsatte engagement sikrer den kontinuitet, der er kendetegnende for samarbejdet i bestyrelsen, og som har været en vigtig forudsætning for Demants stabile og langsigtede udvikling.

Bestyrelsen og ledelsen har også i det forgangne år haft et tæt og velfungerende samarbejde, kendetegnet ved åbne, tillidsfulde og konstruktive drøftelser. Som en naturlig del af vores praksis i relation til god selskabsledelse gennemfører vi hvert år en evaluering af bestyrelsens arbejde – enten gennem individuelle samtaler mellem formanden og de enkelte medlemmer eller via et struktureret spørgeskema. Uanset formen drøfter vi efterfølgende resultaterne i den samlede bestyrelse, så vi løbende kan styrke vores arbejdsform og sikre en effektiv og værdiskabende proces. Som led i årets selvevaluering kunne bestyrelsen konstatere, at samarbejdet fortsat fungerer godt, og at de nuværende strukturer understøtter et effektivt og velfungerende bestyrelsesarbejde.

Vederlag

Vores vederlagsstruktur og -politik er enkel og bygger på princippet om at belønne medlemmerne af bestyrelsen og direktionen for deres engagement og de resultater, de skaber for selskabet. Samtidig skal vi være i stand til at tiltrække, motivere og fastholde kvalificerede medlemmer til både bestyrelsen og direktionen.

I år fremlægger vi vederlagspolitikken til generalforsamlingens godkendelse. Vi har gennemgået vederlagspolitikken for at vurdere, om der var behov for indholdsmæssige ændringer. Det er bestyrelsens vurdering, at politikken fungerer efter hensigten og understøtter de incitamenter og vederlagskomponenter, som bestyrelsen ønsker at tilbyde. Derfor foreslår vi ingen materielle ændringer, men den reviderede politik indeholder målrettede præciseringer og redaktionelle justeringer. Disse er foretaget for at forbedre læsbarheden og sikre, at de grundlæggende principper og bestemmelser fremstår mere gennemsigtige og lettere at navigere i for både aktionærer og øvrige interessenter.

Vi har også specifikt forholdt os til de tilbagemeldinger, som vi får på den etårige performance-periode i vores langsigtede incitamentsprogram. Vi anbefaler fortsat den nuværende model, hvor en etårig rullende performance-periode kombineret med en treårig optjeningsperiode giver mulighed for realistiske og relevante mål og samtidig bevarer programmets langsigtede karakter. Vi er opmærksomme på, at denne tilgang kan give anledning til spørgsmål, men vurderer, at den bedst understøtter Demants strategi.

Bestyrelsen foreslår at justere bestyrelseshonorarerne: Grundhonoraret øges fra 450.000 kroner til 500.000 kroner, og honoraret for revisionsudvalget fra 100.000 kroner til 125.000 kroner. Med disse justeringer ligger honorarerne omkring gennemsnittet for danske C25-selskaber.

Som altid fremlægger vi alle oplysninger om bestyrelsens og direktionens lønforhold i vores vederlagsrapport, hvor man også kan læse om performance-kriterierne.

Afrunding

Her mod slutningen af min beretning vil jeg runde af med at se fremad. Demant står godt rustet til fremtiden. Gennem 2025 har vi fortsat styrket fundamentet for et endnu mere fokuseret, robust og konkurrencedygtigt Demant – til gavn for vores kunder, medarbejdere og aktionærer. Vores virksomhed med tre fokuserede forretningsområder og en klar strategi betyder, at vi kan tage førertrøjen i et globalt høresundhedsmarked, der for en tid endnu fortsat forventes at vokse langsommere end normalt.

2026 bliver et vigtigt år, hvor vi gennemfører vores plan om at styrke lønsomheden gennem prioritering og effektivisering – alt sammen med fokus på kvalitet, innovation og service til gavn for kunderne. Jeg vil følge

Demant tæt – og det ser jeg frem til, for jeg ved, at der er en solid og kompetent bestyrelse og ledelse, der arbejder utrætteligt på, at Demant bliver – og forbliver – verdens førende virksomhed inden for høresundhed.

Nu runder jeg min tid af som bestyrelsesformand, og jeg vil gerne udtrykke min dybfølte tak til vores dedikerede medarbejdere verden over, til vores kunder og samarbejdspartnere samt til jer, vores aktionærer, for jeres fortsatte støtte og tillid. Det har været et stort privilegium at tjene Demant gennem så mange år.

Hermed giver jeg ordet videre til Demants administrerende direktør, Søren Nielsen, som vil gennemgå regnskabet for 2025.