

# B&O satser på Kina og Rusland

Trods nedtur og finanskrise kan B&O i Struer registrere fremgang og satser nu på verdens nye vækstmarkeder. Især Kina er i fokus, fortæller B&O-topchefen Kalle Hvidt Nielsen.

## INTERVIEW STIG ANDERSEN

Lyden fra Struer skal om på den anden side af kloden. Selv om der er rigtig mange familier i Danmark, som er villige til at investere i et 40-tommers B&O-fjernsyn til mere end 40.000 kroner, så er det ikke nok til at redde B&O, fastslår Kalle Hvidt Nielsen, koncernchef siden august 2008 for det verdenskendte danske brand.

»B&O's potentiale ligger uden for Danmark. Vores stærke marked er Nord- og Centraleuropa, og vi bevæger os længere og længere sydpå i Europa. Men der er markeder uden for Europa, hvor B&O har store muligheder, og som ikke har været tilstrækkeligt udnyttet«, siger Kalle Hvidt Nielsen.

»Asien, Mellemøsten og Østeuropa er nogle af dem, og i særlig grad Kina og Rusland. Vi har i nogen tid haft butikker i Kina, men vi er nu sammen med vore partnere gået i gang med at oprette flere butikker. Vi samarbejder med lokale kinesiske detailbutikker og kæder. Så Kina er absolut vores satsområde, og vi har netop lanceret en særlig kinesisk version af vores nye digitale lydanlæg, Beosound 5. Det er et klart signal om vores satsning«.

B&O er jo karakteristisk ved sit design. Det virker altså også i det nye Kina?

»Design er universelt, det ser man for alle de store brands, tag bare bilindustrien, f.eks. Mercedes og Audi, der også ser Kina som et væsentligt vækstmarked«.

En B&O-direktør har engang sagt, at B&O's problem er, at radio- og tv-apparater ikke står udenfor i garagen ligesom BMW'en eller Audien, så naboen kan se dem?

»Hvis det var et generelt problem, ville folk jo heller ikke købe designmøbler. Vores opgave er at sikre, at vi rammer rigtigt med design, pris og teknologi, og det er det, jeg oplever, vi er lykkedes med med vores nye 40-tommers tv, Beovision 10. Når de tre parametre rammer rigtigt samtidigt, så er det faktisk lønsomt«.

### Meldingen fra ølkassen

For halvandet år siden, da du tiltrådte som administrerende direktør, sagde du, at det, B&O manglede, var en mand, der kunne stille sig op på ølkassen og sige til medarbejderne, i hvilken retning B&O skulle?

»Jeg har faktisk haft 'ølkassemøder' hele dagen i dag. Jeg har bl.a. redegjort for, hvordan vi kigger ind i fremtiden i B&O, og hvilke ting vi vil vægte, så alle netop ved, hvor vi er på vej hen«.

Da du tiltrådte, sagde du også, at du var kommet for at vende udviklingen. Går det ikke lidt langsomt?

»Jeg er tilfreds med den udvikling, vi ser nu. Men jo, jeg kom ind i B&O på et tidspunkt, hvor salget var dalet med 20 procent, hvilket var alvorligt. Vi lægger os så på en klar strategi for fremtiden, men ryger ind i en finanskrise, som ændrer situationen fuldstændig, og som for B&O be-



### BLÅ BOG KARL KRISTIAN 'KALLE' HVIDT NIELSEN

45 år. Adm. direktør for Bang & Olufsen.

**Uddannelse:** HD i afsætning og civilingeniør (svagstrøm/datalogi) i 1987.

**Karriere:** Arbejdede i ti år med softwareudvikling i et it-firma. Skiftede i 1998 til Brüel & Kjær, hvor han var ansvarlig for marketing og blev administrerende direktør i 2002. I august 2008 skiftede han til B&O.

tød, at vi måtte ud og hente penge på aktiemarkedet. Det var nødvendigt for at finansiere vores strategi, og netop nu ser vi, at vi har fået løftet indtjeningen i forhold til sidste år. For første gang siden jeg tiltrådte ser vi en vækst den enkelte måned. I dag kan vi se vækst i Danmark, og netop i Kina kan vi nu konstatere en vækst på 35 procent. Jeg synes, vi er kommet langt, og jeg er egentlig imponeret over den måde, det er lykkedes B&O-organisationen at vende billedet på«.

### Manglede nye succeser

Men B&O røg jo ind i meget store problemer på et tidspunkt, hvor det gik forrygende godt stort set alle steder. Nu er vi i krise, men nu vender billedet for B&O. Hvor er logikken?

»Det, jeg så, da jeg kom ind, var, at vi i en længere periode ikke havde været gode nok til at komme med nye succesfulde produkter. En meget stor del af salget er netop drevet af nye produkter, og det blev et klart mål, at 25 procent af salget skulle komme fra nye produkter i 2009-2010. I forrige regnskabsår var det kun 11 pro-

cent. I indeværende regnskabsår når vi de 25 procent, og vi når også længere end det. Ordrebogen ser godt ud. At B&O havde en nedtur, da det gik »forrygende godt«, skyldes, at vi ikke var gode nok til at komme med nyt«.

Det er her, du har haft fokus?

»Jeg kom ind på et tidspunkt, hvor alle erkendte, at der skulle ske noget andet. Og der har jeg valgt tre fokusområder, nemlig at tilpasse omkostningsniveauet, at få fart på produktudviklingen og at få et mere effektivt salgssystem. Det kan vi nu se virker, udviklingen er positiv. Vi er bestemt ikke ude af problemerne. Men vi er godt på vej«.

Så B&O's succes afhænger af, om det lykkes at få fodfæste hos verdens nye økonomiske magthavere?

»Jeg vil helst ikke stille det så dramatisk op, for der er mange ting, der skal med i helheden. Det er ikke sådan, at hvis et af markederne f.eks. ikke lykkes, så falder det hele fra hinanden. På samme måde er det heller ikke et enkelt produkt, der kan gøre forskellen på succes og fiasko. Kina er vigtigt for os, men skulle landet lige pludselig gå i stå, så har vi stadigvæk vores europæiske marked, som kan udvikles yderligere«.

### Effekten af markerne ved Struer

På trods af de positive udsigter var det seneste regnskab fra B&O ikke positivt. Er B&O stadigvæk en dansk virksomhed om et år?

»Det er ikke mig, men aktionærerne, du skal spørge om det. Jeg er ikke bekendt med, at nogen skulle have vist interesse for at opkøbe B&O, og jeg arbejder ud fra de rammer, der er nu. Jeg har kun de forudsætninger, at vi er en selvstændig dansk virksomhed«.

Med det brand, som B&O har opbygget,

**STÆRKT BRAND.** At have et meget stærkt brand verden over er for mig personligt fantastisk spændende, siger B&O's koncernchef Kalle Hvidt Nielsen, her fotograferet i november 2008. Arkivfoto: Torben Stroyer



Jeg synes, vi er kommet langt, og jeg er egentlig imponeret over den måde, det er lykkedes B&O-organisationen at vende billedet på Kalle Hvidt Nielsen, koncernchef

ville det så ikke være rart at være en del af en velhavende kæmpekoncern og kunne koncentrere sig om design og feinschmeckerei – i stedet for at koncentrere sig om at overleve?

»Jooo ... der kan da være fordele og ulemper. Men noget af det, B&O lever af, er jo vores brand. Og det image, den selvstændighed og den kendsgerning, at vi altså ligger ude på markerne ved Struer i nogle flotte bygninger, det har en enorm effekt. Det ser vi, når vi f.eks. har besøg af asiatiske livsstilsjournalister. At forestille sig, at der lige pludselig står et andet navn på den bygning, det vil være en risiko. Jeg vil ikke sige, at det ikke kan lade sig gøre, men det vil være noget, man skal tænke godt igennem«.

Det er ikke et ønske hos dig at få arbejdsro til at være feinschmecker?

»Nej, kombinationen af at styre et højteknologisk område, at have et globalt forretningssystem og et meget, meget stærkt brand verden over, det er for mig personligt fantastisk spændende«.

okon@pol.dk

### NY LUKSUS B&O'S TO SATSNINGER

**Beosound 5**, et digitalt lydsystem med plads til 28.000 musiknumre på harddisken. Anlægget kan bl.a. finde frem til brugerens musiksmag. B&O har netop lanceret en kinesisk version.

**Pris i Danmark:** Ca. 35.000 kroner.

**Beovision 10**, B&O's nye fladskærms-tv (7 cm). Det 40-tommers tv blev lanceret i efteråret 2009. Forventes at pynte på B&O's 2010-regnskab.

**Pris i Danmark:** Ca. 43.000 kroner.