

Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A
GOOD NIGHT'S REST



**JAARVERSLAG
2015**

VERSLAG VAN DE DIRECTIE



ALGEMEEN

In 2015 is onverminderd hard gewerkt aan het verder verfijnen van de klantpropositie. Daarbij is de focus gelegd op het bereiken van maximale klanttevredenheid. Assortimenten werden aangepast, reclamecampagnes werden vernieuwd en de servicegraad werd verhoogd door onder meer het verkorten van levertijden. Ook werden winkels verbouwd en nieuwe winkelconcepten getest. Daarbij kon de brutomarge verder stijgen en bleef de kostenontwikkeling beheerst. De sterke balanspositie bleef behouden en het werkkapitaal kon verder worden gereduceerd.

De in de afgelopen tijd ingezette ontwikkeling van de onderneming naar een omnichannel retailformule is met succes voortgezet.

Daarnaast heeft Beter Bed Holding N.V. in 2015 kunnen profiteren van het positieve en deels verder stijgende consumentenvertrouwen in de diverse markten. Het in 2014 ingezette herstel duurde in 2015 voort. Vrijwel alle formules konden een omzettoename laten zien, waarbij met name Nederland en Duitsland uitstekend presteerden. Zwitserland bleef (in lokale valuta) als enige licht achter met als belangrijkste oorzaak de verslechterende economische situatie als gevolg van de koersstijging van de Zwitserse frank.



Profiterend van het gunstiger economisch klimaat beleefde Beter Bed Holding een prima 2015. De omzet steeg met 5,9%, voornamelijk door de omzettoename bij Beter Bed Benelux met 10,9%. In 2015 is de verbouwing van de Beter Bed-filialen afgerond. Naast de assortimentsoptimalisatie draagt de moderne uitstraling van de vernieuwde winkels zeker bij aan de toename van de omzet. De omzet bij Beddenreus bleef licht achter op het voorgaande jaar. De formule wordt op dit moment gemoderniseerd en vernieuwd.

In Duitsland kon met name in de eerste helft van het jaar een forse omzetprogressie worden bereikt. Dit was de voortzetting van de trend uit 2014. In het derde en vierde kwartaal was er sprake van een zware vergelijkingsbasis. Uiteindelijk heeft Duitsland een recordomzet behaald met een stijging van 4,5% op 2014. Op basis van vergelijkbare winkels bedroeg de stijging 3,8%.

Matratzen Concord Oostenrijk kon haar positie in de markt verstevigen door de overname van de 18 filialen van BettenMax, waarmee de formule toegang kreeg tot een groot aantal retailparken en marktleider werd in het 'value for money'-segment. De omzetgroei in Oostenrijk bedroeg 15,4%; op like-for-like basis was de toename 1,0%.

In Spanje werd de hogere omzet (een plus van 8,4%) met name bereikt door uitbreiding van het winkelbestand. De omzet in vergelijkbare winkels steeg met 0,6%. Zwitserland bleef onder druk van de economische situatie voor het tweede jaar op rij achter in de omzetontwikkeling met een negatieve like-for-like van 2,9%. De test in Frankrijk werd uitgebreid met de opening van een tweede winkel.

Samengevat heeft de groep over 2015 een omzet behaald van € 385,4 miljoen, een stijging van € 21,4 miljoen (5,9%) ten opzichte van het vorig jaar. De omzetgroei in vergelijkbare winkels bedroeg 5,4%.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (in € miljoen)	385,4	364,0	5,9%
Brutomarge (in € miljoen)	222,2	208,7	6,5%
Bedrijfsresultaat (in € miljoen)	30,7	23,0	33,2%
Nettowinst (in € miljoen)	22,6	16,9	33,8%
Aantal winkels	1.159	1.127	2,8%
Aantal medewerkers (FTE)	2.513	2.369	6,1%

De brutomarge ontwikkelde zich wederom positief en steeg naar 57,7% (2014: 57,3%). Verbeterde inkoopcondities, een wijziging in de verkoopmix en productvernieuwing droegen daar in belangrijke mate aan bij.

De gemiddelde kosten per winkel bedragen € 166.200 (2014: € 158.900). De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere marketinginspanningen, hogere personeelsbeloningen, en hogere afschrijvingskosten.

Het bedrijfsresultaat over 2015 steeg met 33,2% naar € 30,7 miljoen (2014: € 23,0 miljoen). Als percentage van de omzet steeg het bedrijfsresultaat naar 8,0% (2014: 6,3%). De nettowinst bedroeg € 22,6 miljoen (2014: € 16,9 miljoen); een toename van 33,8%.

Het aantal winkels steeg in 2015 met 32, waarvan 18 door de overname in Oostenrijk. Eind 2015 exploiteerde de groep 1.159 winkels in zeven landen.

INVESTERINGEN, FINANCIERING EN KASSTROOM

In 2015 werd voor een bedrag van € 16,0 miljoen geïnvesteerd. Dit betrof voor € 8,9 miljoen investeringen in nieuwe en bestaande winkels. Daarnaast is fors geïnvesteerd in de omnichannel infrastructuur (e-commerce en webshops).

De kasstroom¹ bedroeg in 2015 € 33,0 miljoen (2014: € 25,1 miljoen). De solvabiliteit bleef op hoog niveau en bedroeg eind 2015 57,5% (2014: 58,6%).

Doordat de onderneming schuldenvrij opereert, bedroeg de ratio tussen rente-dragende-schuld en EBITDA aan het eind van 2015 net als in 2014 nul.

De reductie van het nettowerkkapitaal, met handhaving van de commerciële slagkracht van de formules, is in 2015 gecontinueerd. Deze reductie is goeddeels bereikt door een stijging van de crediteuren met € 5,0 miljoen.

¹ nettowinst vermeerderd met afschrijvingen, afwaarderingen en boekwaarde desinvesteringen. Voor 2015 werd de nettowinst niet gecorrigeerd voor de boekwaarde desinvesteringen.

Matratzen Concord is een pan-Europese 'Fach Discount' (voornamelijk cash & carry) formule die de vervangingsmarkt bedient en zich richt op de verkoop van met name matrassen, bedbodems, boxsprings en bedtextiel. De keten telt 992 winkels in drie landen (Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk). De winkels zijn voornamelijk gevestigd op zogenaamde C-locaties in en rondom de stadscentra dicht bij de consument.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	262.150	249.137	5,2%
Aantal winkels	992	966	2,7%
Aantal medewerkers (FTE)	1.809	1.724	4,9%

De omzet in vergelijkbare winkels steeg bij Matratzen Concord met 3,1%, terwijl de totale omzet in 2015 met 5,2% steeg. De stijging was vooral zichtbaar in Duitsland en Oostenrijk en is mede bereikt door gerichte marketingcampagnes in combinatie met een hogere koopbereidheid onder consumenten.

In 2015 is in Duitsland verder getest met een vernieuwde variant van het beproefde Matratzen Concord-concept. De kernwaarden van dit concept blijven behouden, maar zijn vertaald in een modernere aanpak.

In het verslagjaar werden in totaal 72 winkels geopend en 46 winkels gesloten.

www.matratzen-concord.de



Beter Bed is een fullserviceformule van slaapkamerspecialzaken in het midden van de markt met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. De artikelen worden door de consument in de winkel of op de website besteld en daarna gratis thuis afgeleverd en gemonteerd. De winkels zijn gevestigd in de Benelux, bij voorkeur op meubelboulevards of in de nabijheid van andere meubelzaken.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	101.254	91.327	10,9%
Aantal winkels	97	94	3,2%
Aantal medewerkers (FTE)	544	499	8,9%

De omzet van Beter Bed steeg in 2015 met 10,9% tot € 101,3 miljoen. De stijging is het gevolg van een groeiend consumentenvertrouwen, de aantrekkende huizenmarkt en de succesvolle herlancering van het merk Beter Bed. Na diverse tests in 2014 is gestart met de verbouwing van de Beter Bed-winkels. In 2015 is deze operatie afgerond en hebben alle filialen de nieuwe verschijningsvorm.

De online verkopen van Beter Bed ontwikkelden zich in 2015 goed. Het aandeel in de omzet bedraagt op dit moment circa 5% (2014: 4,7%).

In het verslagjaar zijn netto drie winkels geopend. Over 2015 steeg de orderintake in vergelijkbare winkels met 11,6%.

www.beterbed.nl





Beddenreus is een cash & carry-formule in het discountsegment van de Nederlandse markt. De winkels bevinden zich naast meubelboulevards op B- en C-locaties in Nederland.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	10.313	10.595	-2,7%
Aantal winkels	34	35	-2,9%
Aantal medewerkers (FTE)	59	59	-0,2%

In 2015 is verder getest met de nieuwe inrichting en uitstraling van de Beddenreus-winkels. Ook is het assortiment goeddeels vernieuwd. Na succesvolle afsluiting van de tests zullen alle Beddenreus-winkels in 2016 worden verbouwd. De like-for-like omzet is in 2015 met 6,7% gestegen.

www.beddenreus.nl



El Gigante del Colchón is ten tijde van de Spaanse economische crisis gewijzigd van fullservice naar cash & carry. De locatiepolitiek en de winkeluitstraling zijn vergelijkbaar met die van Matratzen Concord.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	5.933	5.472	8,4%
Aantal winkels	36	32	12,5%
Aantal medewerkers (FTE)	60	51	17,8%

De omzet in vergelijkbare winkels steeg met 0,6% en er konden netto vier winkels aan het bestand worden toegevoegd. In de komende jaren zal gestreefd worden naar een verdere uitbreiding van het winkelbestand.

www.gigantedelcolchon.com



DBC International (Dutch Bedding Company) is de groothandelstak binnen Beter Bed Holding. Onder de naam M Line worden o.a. matrassen ontwikkeld en op de markt gebracht via een internationaal dealernet, via een selecte groep Beter Bed- en Matratzen Concord-winkels en via El Gigante del Colchón en Literie Concorde. DBC International levert aan klanten in Nederland, Duitsland, Spanje, België, Oostenrijk, Zwitserland en Frankrijk.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	14.855	13.968	6,4%
Aantal medewerkers (FTE)	11	10	11,2%

De omzet van DBC International is in 2015 gestegen in zowel het dealernet als in de Beter Bed- en de Matratzen Concord-winkels. Met name de vernieuwing van de M Line-matrassenserie begin 2015 heeft daar aan bijgedragen.

www.mline.nl

M LINE®
Sleep well. Move better.



Literie Concorde is medio 2014 een test gestart in Frankrijk. Eind 2015 heeft de formule twee winkels: één in Bordeaux-Mérignac en één in Lyon.

www.literie-concorde.fr

LITERIE CONCORDE®
Qualité haut de gamme à prix abordable



PERSONEEL EN ORGANISATIE

Per 31 december 2015 zijn er 2.513 medewerkers (FTE) werkzaam binnen de groep. Eind 2014 waren er 2.369 medewerkers. De toename wordt veroorzaakt door de overname van BettenMax, en de autonome groei bij met name Matratzen Concord en Beter Bed.

De kwaliteit van dienstverlening en de servicegerichtheid van onze medewerkers bepalen in hoge mate het succes van de winkelformules van Beter Bed Holding N.V. Een klantvriendelijke benadering, een 'first time right'-houding en snelheid van levering zijn cruciaal voor de reputatie en de resultaten. Scholing en ontwikkeling van onze medewerkers op commercieel en operationeel vlak krijgen daarom permanent aandacht.

Zowel de winkelorganisatie als de logistiek wordt getraind in (product)kennis en gedrag. In alle landen worden de managementposities met lokaal personeel ingevuld. Daarbij streeft de onderneming naar een groter aantal vrouwen in managementposities. Op dit moment kent de organisatie 32 vrouwen op managementposities (25%; 2014: 22%).



RISICOBEBEERSING EN RISICO'S

Algemeen

Beter Bed Holding kent ten behoeve van de beheersing van risico's de volgende, algemene beheersmaatregelen:

De organisatie hanteert een matrix, waarin risico's, de (financiële) impact ervan, de kans van optreden, de beheersmaatregelen en de te ondernemen acties worden beschreven. Deze matrix wordt tweemaal per jaar geactualiseerd en behandeld in de Auditcommissie. De belangrijkste punten hiervan worden gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen. De risico's zijn ingedeeld in de categorieën Financieel, Operationeel, Bestuur en Management, Juridisch, Maatschappij, Informatie en Fiscaal.

In de jaarlijkse budgetcyclus wordt vastgesteld welke kansen en bedreigingen Beter Bed Holding voor de Groep als geheel en voor de individuele ondernemingen onderkent op conjunctureel, strategisch en commercieel vlak. Het door de Directie van Beter Bed Holding opgestelde budget wordt besproken met en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Alle bedrijfsonderdelen (in binnen- en buitenland) rapporteren maandelijks de behaalde financiële resultaten (omzet, marge, kosten en bedrijfsresultaat) en de financiële positie aan de groep. Deze rapportages worden maandelijks door de Directie van Beter Bed Holding met de diverse managementteams besproken. Op deze wijze wordt direct toezicht gehouden op de diverse bedrijfsactiviteiten. Ten aanzien van de diverse rapportages wordt gestreefd naar verregaande uniformiteit in functie van doelmatigheid. De administratieve vastlegging van de bedrijfsactiviteiten geschiedt binnen de (reeds geruime tijd in de organisatie operationele) SAP (ERP)-omgeving.

De werking van de administratieve organisatie en de interne controle wordt jaarlijks door de externe accountant beoordeeld in het kader van de controle van de jaarrekening. De bevindingen van de controle worden door de externe accountant zowel met de Directie, alsook buiten aanwezigheid van de Directie met de Raad van Commissarissen besproken.



De belangrijkste risico's voor Beter Bed Holding en de aan haar verbonden werkmaatschappijen zijn de volgende:

De **financieel-strategische** risico's betreffen het niet realiseren van omzet door met name de toetreding van nieuwe concurrenten, de introductie van nieuwe producten, merken en verdienmodellen. Op basis van veelvuldig, uitgebreid en gedegen consumentenonderzoek, marktinformatie en concurrentieanalyse wordt de positionering, het productaanbod, de prijsstelling en het serviceniveau van de formules in de eigen markt(en) voortdurend aangescherpt. Daarnaast volgt de onderneming een per land uitgewerkte en op de wensen van de consument afgestemde proactieve omnichannel strategie, waarbij nadrukkelijk een rol is weggelegd voor de winkels in combinatie met eigen online webshops en waar mogelijk strategische webpartners. In de toelichting op de jaarrekening wordt nader ingegaan op een aantal specifieke, aan de normale bedrijfsvoering verbonden financiële risico's. Onder risico's (zie pag. 76) in de toelichting algemeen van de jaarrekening wordt nader ingegaan op een aantal specifieke, aan de normale bedrijfsvoering verbonden financiële risico's.

Operationeel-strategisch onderkent de onderneming het risico van consolidatie aan de leverancierskant, waardoor marges (en leveringen) in gevaar kunnen komen. Om dit risico in te perken, gelden intern afspraken omtrent het maximale omzetaandeel dat een individuele

leverancier binnen de groep kan hebben. Daarnaast vindt regelmatig overleg plaats op het hoogste managementniveau (CEO) met de belangrijkste leveranciers. Ook past de organisatie een uitgebreid systeem van leveranciersmanagement toe, waardoor er continu zicht is op de prestaties van individuele leveranciers en al in een vroeg stadium signalen kunnen worden opgevangen van potentiële problemen bij leveranciers. Tot slot is van belang te melden, dat in principe (het aanbod van) iedere leverancier binnen aanvaardbare tijd te vervangen is.

Juridisch-strategisch bestaat het risico van non-compliance met wet- en regelgeving op diverse gebieden, waaronder productaansprakelijkheid, consumentenbescherming en verslaglegging. Deze risico's worden ondervangen door stelselmatig ter zake deskundige experts, waaronder juristen, fiscalisten, accountants en bevoegde instanties om advies te vragen. Ook vinden regelmatig audits plaats.

De **maatschappelijk-strategische** risico's betreffen primair imago- en reputatieschade als gevolg van ondeugdelijke producten, dan wel onverantwoordelijk handelen in brede zin. Voor wat betreft het assortiment dient te worden vermeld dat de formules zelf niet produceren. Controlesystemen zorgen ervoor dat producten voldoen aan de eraan te stellen eisen. Ten aanzien van verantwoordelijk handelen hanteert de organisatie op meerdere terreinen zogenoemde 'codes of conduct'. Daarnaast draagt de bedrijfscultuur, waarin integriteit en eerlijk zaken doen kernwaarden zijn, in belangrijke mate bij aan het beheersen van de risico's. Ook kent de onderneming een klokkenluidersregeling.

De grootste operationele risico's betreffen de beschikbaarheid van **informatiesystemen** die de primaire processen ondersteunen en de beschikbaarheid van de logistieke faciliteiten. Ter beheersing van deze risico's is de IT-architectuur zodanig ingericht, dat de kassasystemen lokaal (standalone) kunnen werken en van de gegevens van alle backofficesystemen permanent back-ups worden gemaakt, zodat ingeval van een calamiteit de extern geplaatste IT-infrastructuur binnen een vanuit continuïteit vereiste termijn weer operationeel is. De integere werking van de systemen wordt bewaakt via toepassing van een eenduidige releasepolicy en strikte 'change management'-procedures. In 2015 is specifiek aandacht besteed aan het risico van cybercriminaliteit. De logistieke risico's betreffen met name de situatie in Nederland, waar drie distributiecentra (DC's) in bedrijf zijn. In geval van een calamiteit bij een van deze DC's kan uitgeweken worden naar de andere twee. Ook hanteert ieder DC een eigen bedrijfscontinuïteitsplan.

Fiscaliteit

In 2015 heeft Beter Bed Holding haar belastingprincipes ('tax principles') expliciet vastgesteld. De belangrijkste daarvan zijn dat Beter Bed Holding een open relatie onderhoudt met de Belastingdienst(en) in de landen waar zij actief is, uitsluitend tax rulings overeenkomt ter bevestiging van de juiste interpretatie (en toepassing) van de belastingregels en -wetgeving en geen (abnormale) belastingstructuren kiest die uitsluitend zijn gericht op belastingontwijking. In het kader van het 'horizontaal toezicht' heeft Beter Bed Holding een handavingsconvenant met de Nederlandse Belastingdienst ondertekend. Op deze wijze wordt bereikt dat belastingkwesties in een open sfeer en op basis van volledige transparantie worden besproken. De Directie rapporteert tweemaal per jaar de relevante belastingkwesties aan de Auditcommissie.

Rapportage van de accountant

De externe accountant beoordeelt de interne beheersmaatregelen rondom de financiële verslaggeving voor zover dat past in een efficiënte en effectieve controleaanpak en rapporteert zijn bevindingen hieromtrent via zijn management letter aan de Directie en via zijn accountantsverslag aan de Raad van Commissarissen.

In control statement

Op basis van het voorgaande en rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan alle interne risicobeheersings- en risicocontrolesystemen geven de systemen van de onderneming de Directie ten aanzien van de financiële risico's een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar. Deze risicobeheersings- en controlesystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt en er zijn geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken. Ten aanzien van de andere risico's is een op de omvang van de onderneming toegesneden systeem van risicobeheersing en risicocontrole aanwezig en dit systeem heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd.

GETROUWBEELDVERKLARING

De Directie verklaart dat, voor zover haar bekend, het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Beter Bed Holding N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en de verwachte gang van zaken, waarbij, voor zover gewichtige belangen zich hiertegen niet verzetten, in het bijzonder aandacht wordt besteed aan de investeringen en de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en van de rentabiliteit afhankelijk is. Verder verklaart de Directie dat, voor zover haar bekend, de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie per de balansdatum en het resultaat van Beter Bed Holding N.V. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen over het boekjaar.



VERWACHTINGEN EN VOORUITZICHTEN

De vooruitzichten voor 2016 zijn positief. De economische vooruitzichten en de ontwikkeling van de huizenmarkt (bij een lage hypotheekrente) lijken, ondanks een aantal onzekerheden, onverminderd gunstig. Voortbouwend op de resultaten van de in de afgelopen jaren getroffen maatregelen zullen stappen worden gezet om de like-for-like groei te continueren en de formules eigentijds te houden. Daartoe is in 2015 onder de naam *'From good to great'* een nieuw strategisch plan opgesteld voor de periode 2016-2020. In dat plan zal de focus primair gericht zijn op innovatie en maximale klanttevredenheid in een omnichannel omgeving. Daarnaast zal expansie hoog op de agenda staan, teneinde de positie van onze formules in de diverse landen verder te versterken.

Uden, 10 maart 2016

A.H. Anbeek,
Directievoorzitter

B.F. Koops,
Financieel Directeur