

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN

beddenREUS [®] ₂₊

 **Mline**



18 mei 2017

Hard at work on a good night's rest

Jaarcijfers 2016

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN

beddenREUS ²⁺

 **Mline**



18 mei 2017

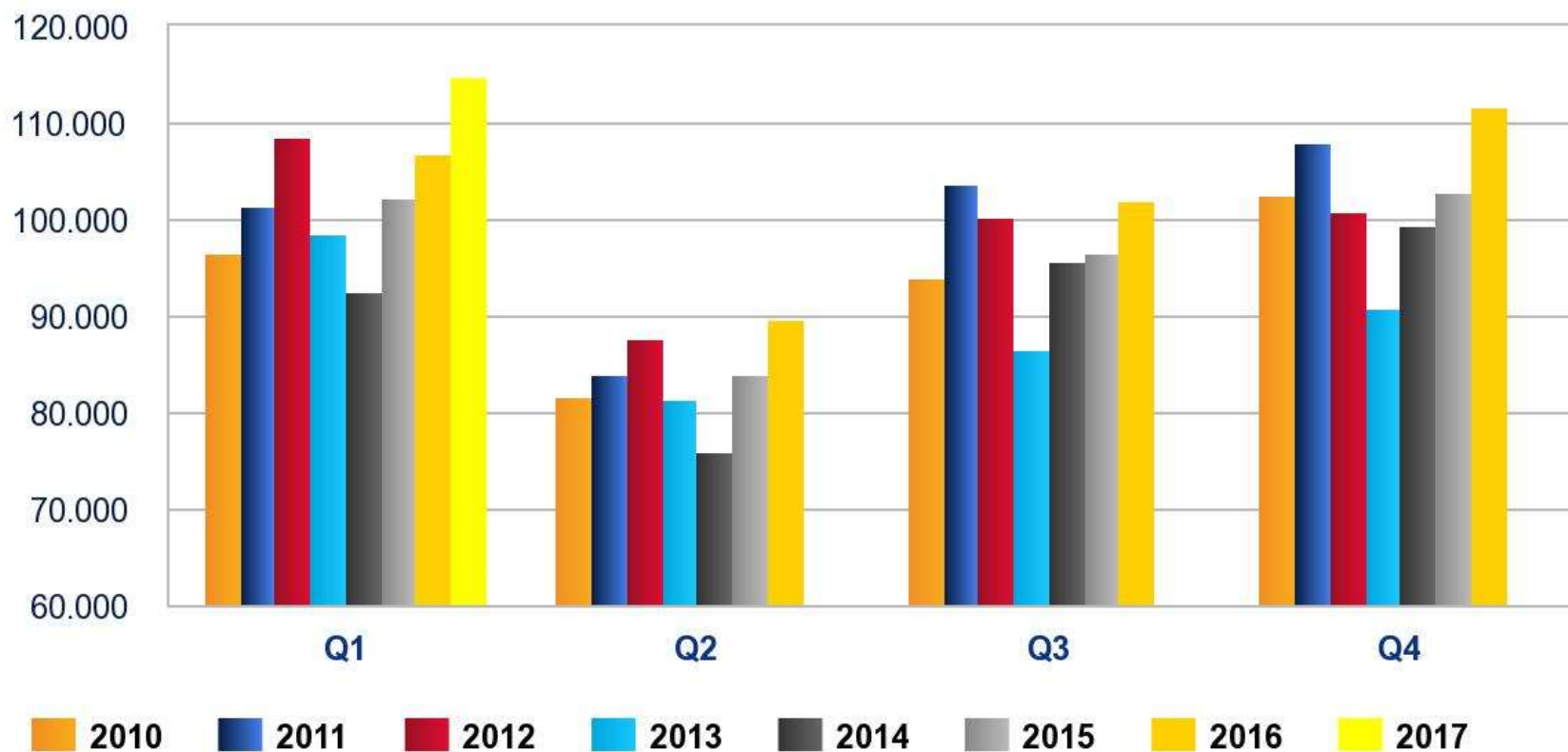
Hard at work on a good night's rest

Agenda

- Resultaten 2016
- Doelstellingen en strategie
- Formules
- Vooruitzichten H1 2017

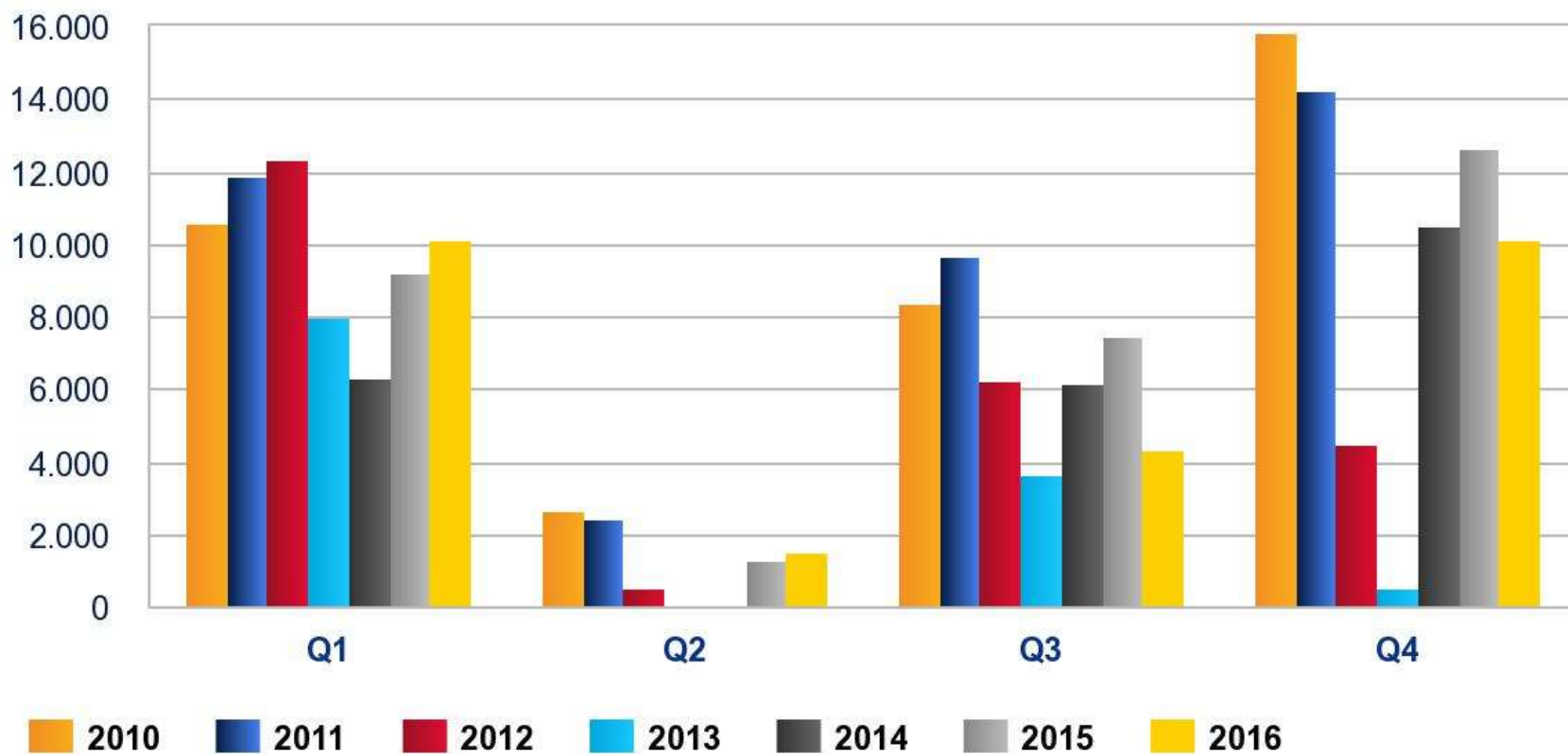
Omzet per kwartaal

Eur x 1.000



EBIT per kwartaal

Eur x 1.000



Kerngegevens

	2016	2015
Winst per aandeel (EUR)	0,87	1,03
Investerings (EUR M)	16,5	16,0
Balanstotaal (EUR M)	143,6	131,7
Omzet/voorraad	6,6	6,7
EBITDA	37,5	41,1
Bedrijfsresultaat (EUR M)	26,0	30,7
Nettowinst (EUR M)	19,0	22,6

Winst-en-verliesrekening 2016

(EUR x 1.000)	2016		2015	
Netto-omzet	410.457		385.440	
Inkoopwaarde	173.350		163.225	
Brutomarge	237.107	57,8%	222.215	57,7%
Personeelskosten	100.523		92.176	
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	11.168		9.825	
Overige bedrijfskosten	99.381		89.515	
Som der bedrijfslasten	211.072	51,4%	191.516	49,7%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	26.035	6,3%	30.699	8,0%
Financiële baten en lasten	158-		51-	
Belastingen	6.862-		8.089-	
Nettowinst	19.015	4,6%	22.559	5,9%
EBITDA	37.528	9,1%	41.115	10,7%

Geconsolideerde balans

Totaal Activa

(EUR x 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Materiële vaste activa	38.070	34.520
Immateriële vaste activa	7.002	3.477
Financiële vaste activa	1.877	1.580
Vorraden	61.884	57.926
Vorderingen	12.992	8.662
Geldmiddelen en kasequivalenten	21.792	25.512
Totaal	143.617	131.677

Geconsolideerde balans

Totaal Eigen vermogen en verplichtingen

(EUR x 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Eigen vermogen	76.878	75.750
Voorzieningen	198	538
Uitgestelde belastingverplichtingen	2.154	2.279
Kortlopende verplichtingen	64.387	53.110
Totaal	143.617	131.677

Kasstroom (1/2)

EUR x 1.000	2016	2015
Bedrijfsresultaat	26.035	30.699
Betaalde rente	148-	51-
Betaalde winstbelasting	7.838-	4.443-
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	11.168	9.825
Kosten personeelsopties	301	192
Mutaties in		
- Voorraden	2.457-	4.445-
- Vorderingen	4.345-	1.104-
- Voorzieningen	340-	713-
- Kortlopende schulden	11.800	5.857
- Overige	131-	192
Kasstroom uit operationele activiteiten	34.045	36.009

Kasstroom (2/2)

EUR x 1.000

2016

2015

Kasstroom uit operationele activiteiten	34.045	36.009
Investerings (in)materiële vaste activa	16.534-	15.963-
Acquisities	3.287-	-
Desinvesterings (in)materiële vaste activa	325	591
Mutatie langlopende vorderingen	265-	124-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	19.761-	15.496-
(Her)uitgifte aandelen	-	803
Dividenduitkering	18.004-	16.687-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	18.004-	15.884-
Mutatie nettogeldmiddelen en kasequivalenten	3.720-	4.629

Hard at work on a good night's rest

Going forward

- In de trading updates per kwartaal zal alleen omzet worden gecommuniceerd
- Vanaf 1 januari 2017 beïnvloedt de geactualiseerde Duitse vennootschapsbelasting de effectieve belastingdruk van de groep
- IFRS 16 inzake leaseovereenkomsten zal een significante impact hebben per 1 januari 2019

Visie en Missie

Visie

Wij willen in elk land waar we actief zijn op een maatschappelijk verantwoorde wijze **marktleider** worden in het '**value for money**'-segment in de bedden- en matrassenmarkt in **Europa**

Missie

Niets inspireert en motiveert ons meer, elke dag opnieuw, dan te zorgen dat al onze klanten op een betaalbare wijze heerlijk, comfortabel en gezond kunnen slapen:

Hard at work on a good night's rest

Doelstellingen

- Vergroten klanttevredenheid
- Verhogen nettowinst
- Sterke en gezonde balans
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Strategie 2016 – 2020 (1/5)

From Good to Great

Retailmarketing

- Continu aanscherpen van de positionering van de BBH-formules door het bieden van topkwaliteit producten en advies tegen de laagste c.q. beste prijs
- Vergroten van het marktaandeel in een omnichannel retailomgeving
- Vergroten van de klanttevredenheid
- Verbeteren van de transactiekracht in de Benelux en de attractiekracht in de overige landen
- Groei van de omzet door zowel product- als merkinnovatie
- Vergroten marketingbijdrage d.m.v. eenduidige communicatie

Strategie 2016 – 2020 (2/5)

E-commerce

- Verder aanscherpen van e-commerce c.q. omnichannel propositie door het maximaal faciliteren van ‘the customer journey’
- Het ontwikkelen van ‘web only’ assortimenten
- Dropshipments
- Voortzetting investeringen in e-commerceactiviteiten
- Vervanging Hybris-platform door Epi-server
- Uitbreiding e-commerceafdelingen

Expansie

- In bestaande landen; voorwaarden: investering per winkel, exploitatiekosten, flexibele huurtermijnen
- Acquisities

Strategie 2016 – 2020 (3/5)

Inkoop

- Verbetering marge
- Ontwikkelen online assortiment
- Optimalisatie levertijden
- Minder (maar meer strategische) leveranciers met minder sku's
- Ontwikkelen van additionele assortimenten
- Maximale synergie tussen de verschillende formules in de verschillende landen

Verkoop

- Optimale omnichannel klantervaring ondersteund door adviestools, configurators, NPS en klantreviews

Strategie 2016 – 2020 (4/5)

Backoffice

HR

- Verdere professionalisering van HR (inclusief 360°-beoordelingen)
- Creëren 'customer centered high performance KPI en team'-cultuur

Finance

- Uitbouwen van businesssupportfunctie
- Vergroten analysecapaciteit door implementatie modern 'business information warehouse'

Strategie 2016 – 2020 (5/5)

Backoffice

Logistiek

- Optimaliseren van infrastructuur; versnelling in de keten

IT

- Op basis van robuuste SAP 'backbone' ontwikkelen van nieuwe, klantvriendelijke 'front ends'

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

- Binnen de branche en in samenspraak met strategische leveranciers verder ontwikkelen van de circulaire economie

MVO-doelstellingen

Twee strategische doelen:

- Ontwikkelen van duurzame en herbruikbare bedsystemen
- Bijdragen aan de ontwikkeling van een Industrie Innovatie Fonds dat gericht is op onderzoek van eco-design innovaties die hergebruik van grondstoffen stimuleren

MVO-doelstellingen

Onderwerp	2016	2015	2014	Doelstelling 2020	
Veilige producten	93%	83%	82%	100%	Gecertificeerde matrassen
Diversiteit topmanagement	29%	25%	22%	35%	Vrouwen in topmanagement
Energieverbruik	67,1	73,3	74,3	50,0	kWh/m ²
Klanttevredenheid	9,0	8,8	-		eKomi

Omzetontwikkeling

%+/- vs. 2015

(EUR x 1,0 miljoen)	2016	2015	Totaal	LFL
Matratzen Concord	257,0	262,2	-2,0	-4,8
Beter Bed	122,4	101,3	20,8	19,2
Beddenreus	11,6	10,3	12,6	18,9
El Gigante del Colchón	7,2	5,9	22,0	3,7
Sängjätten	5,0	-	-	-
DBC	17,0	14,9	14,1	-
Intercompany	-9,7	-9,2	5,4	-
Totaal	410,5	385,4	6,5	2,8

Like-for-like ontwikkeling

%	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Q1	4,4	10,3	-4,1	-10,7	0,3	0,3
Q2	2,5	7,7	-0,8	-9,0	-0,6	-1,0
Q3	-0,3	2,4	12,6	-15,4	-6,6	0,3
Q4	4,6	2,2	11,8	-9,2	-10,5	1,8
Jaar	2,8	5,4	4,8	-11,2	-4,7	0,4

Brutomarge

%	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Q1	56,7	56,6	56,9	56,4	55,8	56,0
Q2	57,4	56,7	57,7	56,4	55,8	55,7
Q3	56,9	56,6	56,0	56,3	55,7	55,2
Q4	59,9	60,6	58,8	58,3	58,0	58,8
Jaar	57,8	57,7	57,3	56,9	56,3	56,5

Kosten per winkel

- Kosten per winkel (excl. DBC) in 2016 gestegen met 6,3% als gevolg van hogere marketing- en personeelskosten, hogere afschrijvingen, hogere logistieke en overheadkosten
- Exclusief eenmalige kosten van € 2,6 miljoen, stijging van de kosten per winkel met 5,0%

Aantal winkels per formule

	31-12-2015	gesloten	geopend	31-12-2016
Matratzen Concord	992	48	60	1.004
Beter Bed	97	6	9	100
Beddenreus	34	7	6	33
El Gigante del Colchón	36	2	14	48
Literie Concorde	2	-	3	5
Sängjätten	-	-	16	16
Totaal	1.161	63	108	1.206

Aantal winkels per land

	31-12-2015	gesloten	geopend	31-12-2016
Duitsland	849	40	52	861
Nederland	124	13	12	123
Oostenrijk	85	4	3	84
Zwitserland	58	4	5	59
Spanje	36	2	14	48
Zweden	-	-	16	16
België	7	-	3	10
Frankrijk	2	-	3	5
Totaal	1.161	63	108	1.206

Markt

Hoog

Midden

Laag

Full service

Cash & Carry

Met advies

Zonder advies

Matratzen Concord

- LFL Duitsland in 2016 -5,6% (2015: 3,8%)
- Mattrassenmarkt daalt met circa 4%
- Groei van het boxspringsegment zet door
- Hoge acquisitiekosten per order en retouren in 'one size fits all' matrassensegment
- Focus op boxsprings in hybride en 'standalone' winkels
- Vertraging in uitvoering strategie (webshopplatform in Q1 2017)

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest

IHRE 7 SICHERHEITEN

DIE GARANTIE VON EUROPAS GRÖSSTEM MATRATZEN-SPEZIALISTEN.

- 1. IMMER DIE TIEFSTEN PREISE**
Profitieren Sie von der Einkaufskraft von Europas größtem Matratzen-Spezialisten.
- 2. 100% GEPRÜFTE QUALITÄT**
Alle Matratzen sind getestet, schadstoffgeprüft und zertifiziert.
- 3. BESTE BERATUNG VON SPEZIALISTEN**
Unsere TÜV-geprüften Matratzenspezialisten erstellen Ihr individuelles Schlafprofil.
- 4. KOSTENLOSER LIEFERSERVICE**
Für nicht rabattierte Matratzen ab einem Einkaufswert von 150€.
- 5. ZUFRIEDEN ODER GELD ZURÜCK**
Wir gewähren eine 30 Tage-Geld-zurück-Garantie auf Matratzen.
- 6. BIS ZU 100 TAGE UMTAUSCHRECHT**
Matratzen ohne Risiko bis zu 100 Tage und Nächte zu Hause probeliegen.
- 7. 95% ZUFRIEDENE KUNDEN**
Vertrauen Sie einer Marke, die von ihren Kunden empfohlen wird.

SIE FRAGEN? WIR SIND FÜR SIE DA.

Vitalis

Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest

Beter Bed

- Sterke LFL-groei van 19,2% in 2016 (2015: 11,6%)
- Prestatie overstijgt marktgroei
- Uitvoering van 'Good to Great'-strategie succesvol en volgens planning
- Aanhoudende verbetering klant-reviews en NPS-scores
- Groei online verkoop zet door





Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest

Beddenreus

- Succesvolle herlancering formule (nieuw logo enz.)
- Ombouwen winkels gereed
- Succesvolle LFL-ontwikkeling





Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest

Overig (1/2)

- DBC / M line

- Dreams

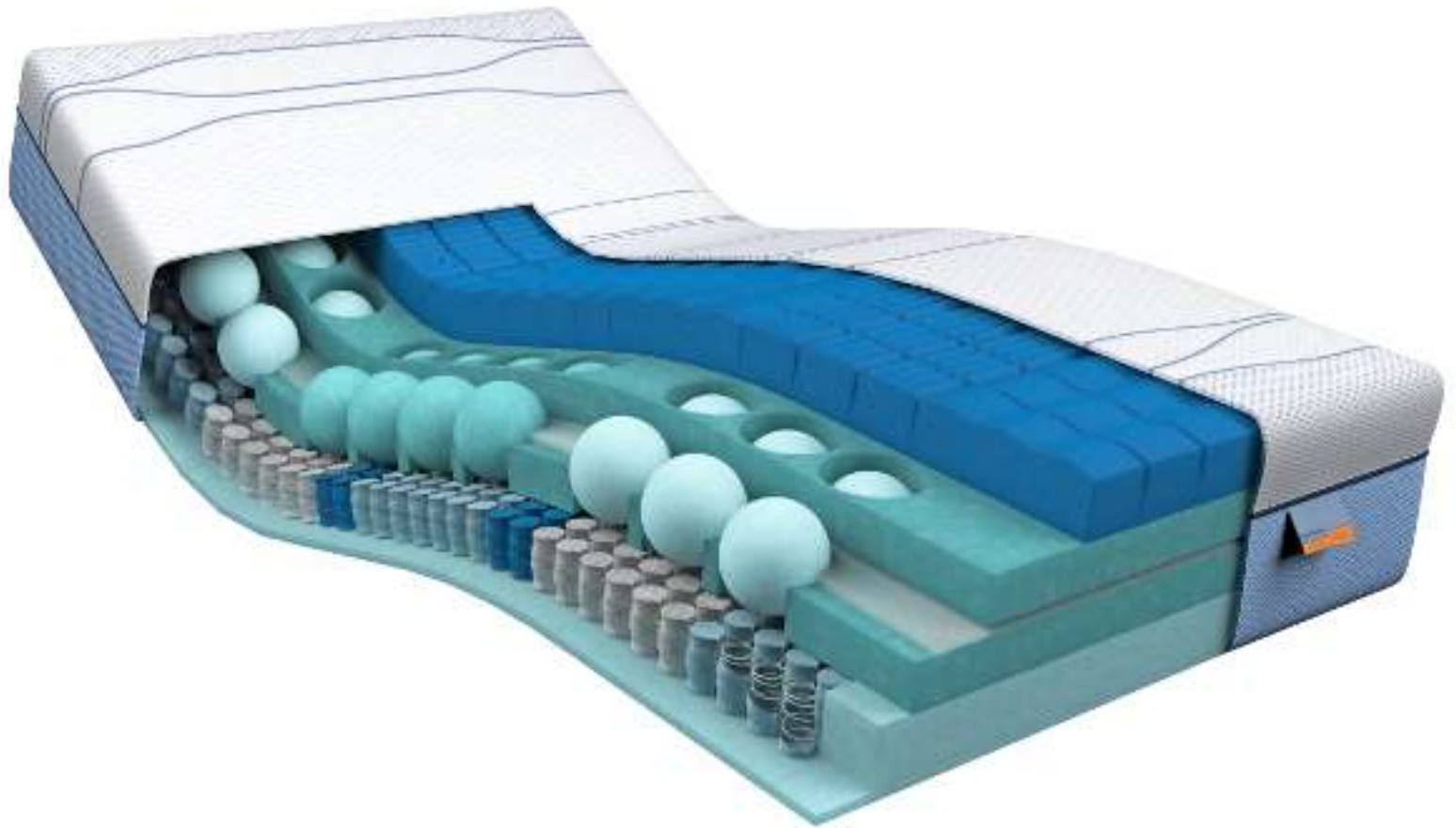


- Sängjätten

- Succesvolle herlancering formule



BeterBed
holding



Hard at work on a good night's rest

BeterBed
holding



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest

Overig (2/2)

- El Gigante del Colchón
 - Voortzetting expansie
- Literie Concorde
 - Test uitgebreid





Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest

Vooruitzichten H1 2017 (1/2)

- Omzetgroei in Benelux en Spanje
- Verbeterde omzettrend bij MC Duitsland en Zwitserland door aantrekken van meer klanten; sterke vergelijkingsbasis bij MC Oostenrijk
- Succesvolle herlancering Sängjätten in Zweden
- Blijvende focus op klanttevredenheid, retailmarketing, innovatie, expansie en omnichannel e-commerce

Vooruitzichten H1 2017 (2/2)

- Stijging van online verkoop in DACH- en Beneluxlanden gedreven door nieuwe webshop-platforms
- Verbeteren brutomarge
- Kostenbeheersing in 2017 door verminderen van gemiddelde kosten per winkel met minimaal 3%
- Complexiteitreductie
- Verbeteren nettowerkkapitaal

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN

beddenREUS ²⁺

 **Mline**



18 mei 2017

Hard at work on a good night's rest

Raad van Commissarissen

- Toezicht op en terzijde staan van de Directie
- Activiteiten 2016
- Bestuursverklaring
- Samenstelling RvC
- Auditcommissie
- Remuneratiecommissie
- Corporate Governance

Rooster van aftreden

Commissaris	Benoemd	Herbenoemd	Aftreden/ herbenoemen
W.T.C. van der Vis	25-04-2013		AV 2017
D.R. Goeminne	01-05-2010	19-05-2014	AV 2018
A.J.L. Slippens	01-05-2010	19-05-2014	AV 2018
E.A. de Groot	01-05-2011	19-05-2015	AV 2019

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN

beddenREUS ²⁺

 **Mline**



18 mei 2017

Hard at work on a good night's rest

Remuneratiebeleid (1/2)

- Remuneratiecommissie bestaat uit volledige Raad van Commissarissen
- Remuneratiebeleid goedgekeurd tijdens AV op 23 april 2009 en gedeeltelijk aangepast tijdens AV op 25 april 2013 en 19 mei 2016
- Doel: aantrekken, motiveren en behouden van gekwalificeerde personen als directielid

Remuneratiebeleid (2/2)

- Remuneratierapport (pagina 55 t/m 58)
- Beloningsbeleid ondernemend doch in redelijke relatie met overige management-leden
- In overeenstemming met:
 - Maatschappelijke context
 - Corporate Governance
 - Belangen stakeholders Beter Bed Holding N.V.

Uitvoering bezoldigingsbeleid

- Bezoldigingsbeleid Directie ongewijzigd t.o.v. 2015; bestaat uit de volgende marktconforme onderdelen:
 - Een vast salaris
 - Een pensioenregeling
 - Een variabele beloning
 - Opties op aandelen
 - Overige arbeidsvoorwaarden
- Bezoldigingsbeleid Raad van Commissarissen t.o.v. 2015 ongewijzigd

Bezoldiging Directie

	A.H. Anbeek		B.F. Koops	
	2016	2015	2016	2015
Salaris	350	350	250	250
Variabele beloning	110	180	73	91
Pensioen	105	105	63	63
Personeelsopties	78	52	57	31
Sociale lasten	16	15	16	15
Leaseauto	13	13	16	16
Totaal	672	715	475	466

Bezoldiging Raad van Commissarissen

	2016	2015
D.R. Goeminne	40	40
A.J.L. Slippens	26	26
E.A. de Groot	30	30
W.T.C. van der Vis	30	30
Totaal	126	126

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN

beddenREUS ²⁺

 **Mline**



18 mei 2017

Hard at work on a good night's rest

Presentatie

PWC

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN

beddenREUS ²⁺

 **Mline**



18 mei 2017

Hard at work on a good night's rest

Beter Bed Holding N.V.
Algemene Vergadering van
Aandeelhouders
18 mei 2017

Agenda

Onze conclusie

Materialiteit

Details van onze controle

Het jaarverslag

Onze conclusie

Goedkeurende controleverklaring

Op 16 maart 2017 hebben wij een goedkeurende controleverklaring verstrekt

Materialiteit

De materialiteit bedraagt: € 4.000.000

Kwantitatieve aspecten

Kwalitatieve aspecten

1% van de netto-omzet

Materialiteit van de werkmaatschappijen in scope zijn lager

Details van onze controle

Betrokkenheid van het groepsteam bij de controle van Matratzen Concord in Duitsland en Oostenrijk en de controle in Spanje

Inzet van IT specialisten

De kernpunten van onze controle

De juistheid van de netto-omzet

Het bestaan en de waardering van de voorraden

Het jaarverslag

Passend, verenigbaar met de jaarrekening en voldoet aan de geldende eisen

Aansluiting gemaakt

Betrokkenheid van specialisten

Genoemde risico's zijn relevant

Vragen of opmerkingen?

© 2017 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC.
"PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network.

Please see www.pwc.com/structure for further details.

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN

beddenREUS ²⁺

 **Mline**



18 mei 2017

Hard at work on a good night's rest

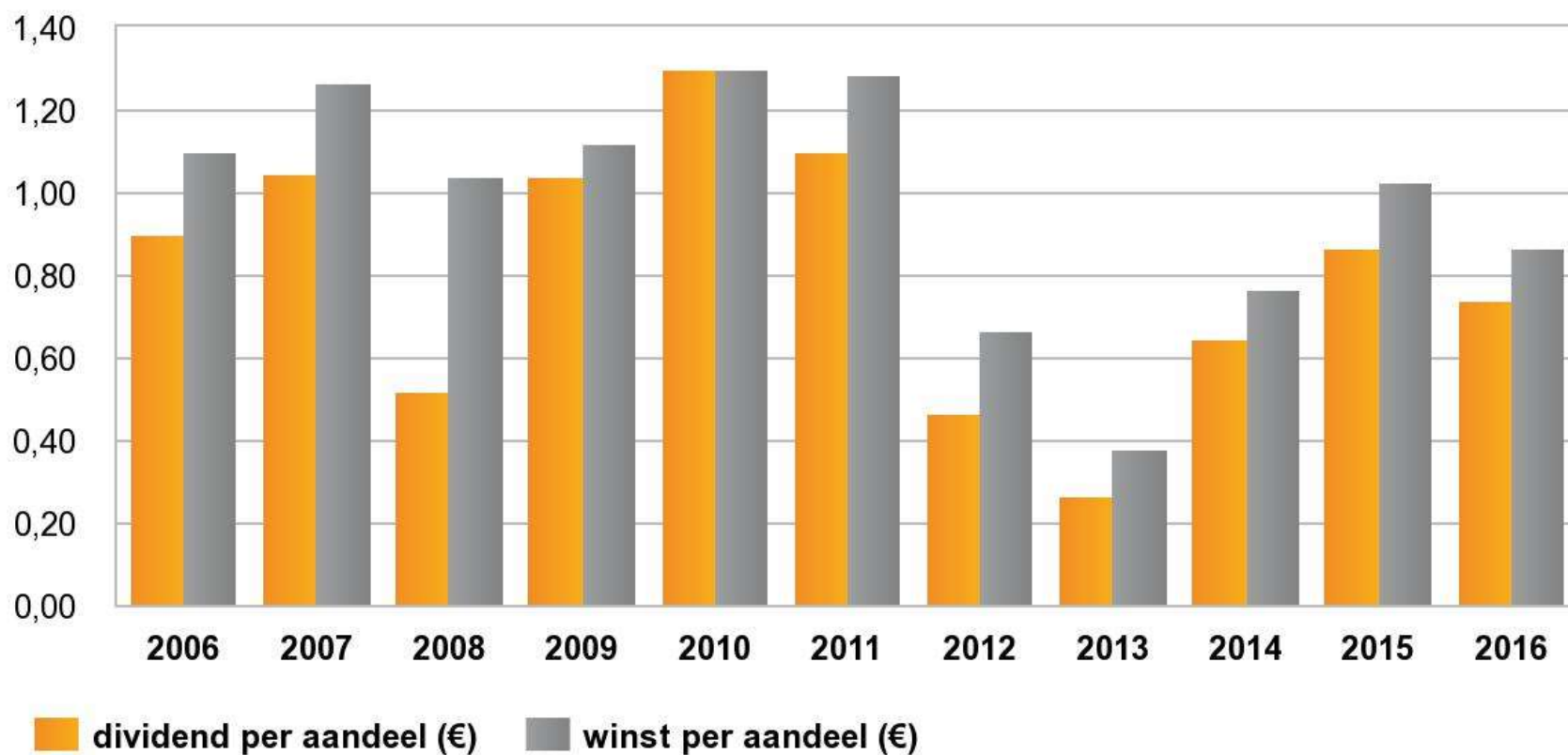
Dividendbeleid

- Pay-out ratio $>50\%$
- Gedeeltelijk als interim-dividend
- Voorwaarden:
 - Solvabiliteit $>30\%$ (2016: 53,5%)
 - Ratio rentedragende schuld/EBITDA <2 (2016: 0)

Dividendvoorstel

- Interim-dividend 2016: € 0,34
- Voorstel slotdividend 2016: € 0,40
- Voorstel totale dividend 2016: € 0,74
- Pay-out ratio 2016: 85% van nettowinst in 2016

DPA/WPA



Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN

beddenREUS ²⁺

 **Mline**



18 mei 2017

Hard at work on a good night's rest

Corporate Governance (1/2)

- Raad van Commissarissen en Directie onderschrijven de principes voor goed ondernemingsbestuur zoals opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code
- December 2016 nieuwe Corporate Governance Code; verantwoording in jaarverslag 2017

Corporate Governance (2/2)

- Afwijkingen bestpracticebepalingen:
 - II.2.3., II.2.4., II.2.8., II.2.10.
 - III.4.3, III.5.14, III.6.4
 - IV.3.1, IV.3.11
 - V.3.1 t/m V3.3
- I.v.m. herziene Code en groei onderneming wordt invulling interne auditfunctie heroverwogen
- Overnamerichtlijn
 - T.o.v. 2015 niet gewijzigd

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN

beddenREUS ²⁺

 **Mline**



18 mei 2017

Hard at work on a good night's rest