



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN



Jaarcijfers 2014

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN

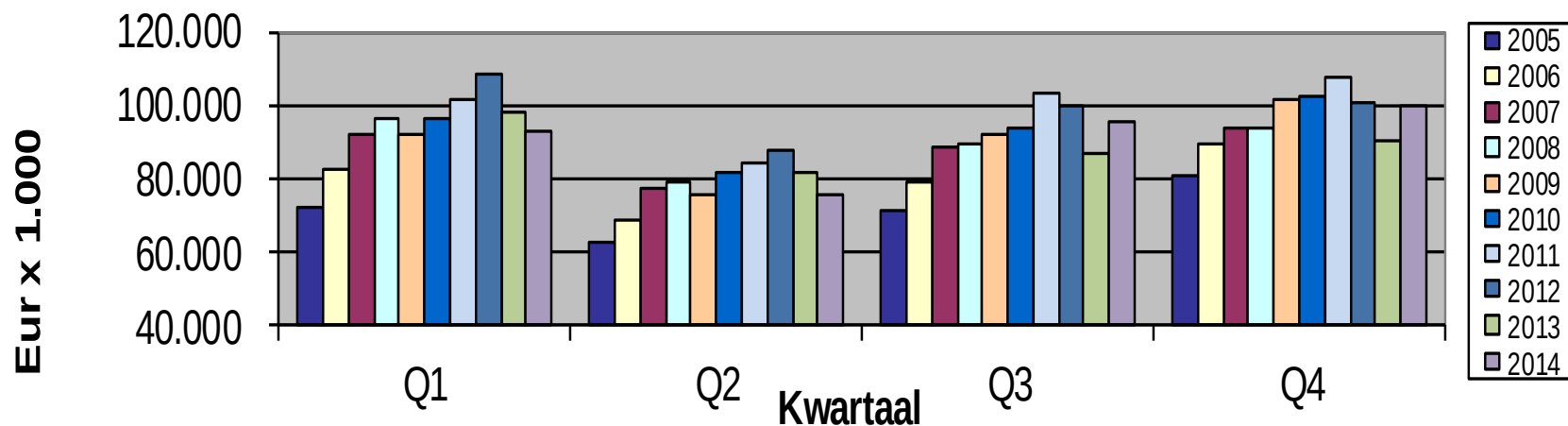


Agenda

- Resultaten 2014
- Visie en Missie, Strategie en MVO
- Formules
- Vooruitzichten 2015
- Samenvatting

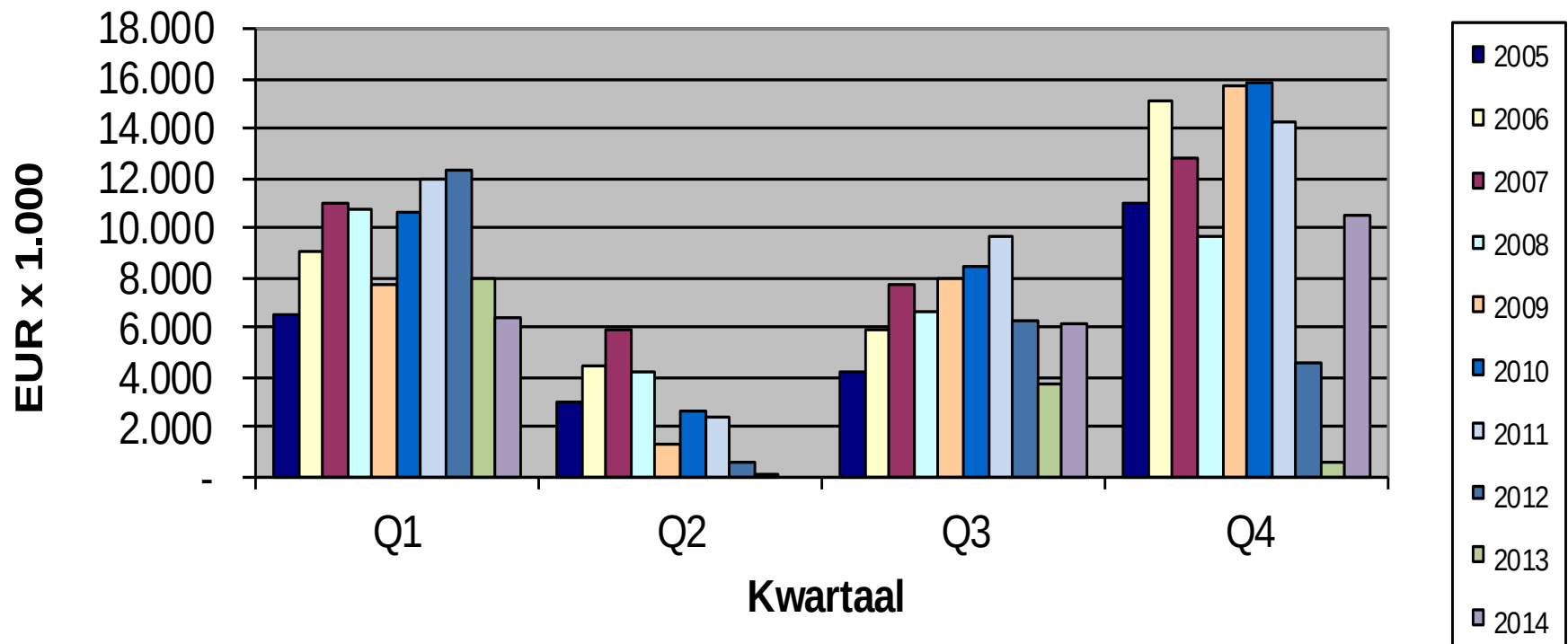


Omzet per kwartaal





EBIT per kwartaal





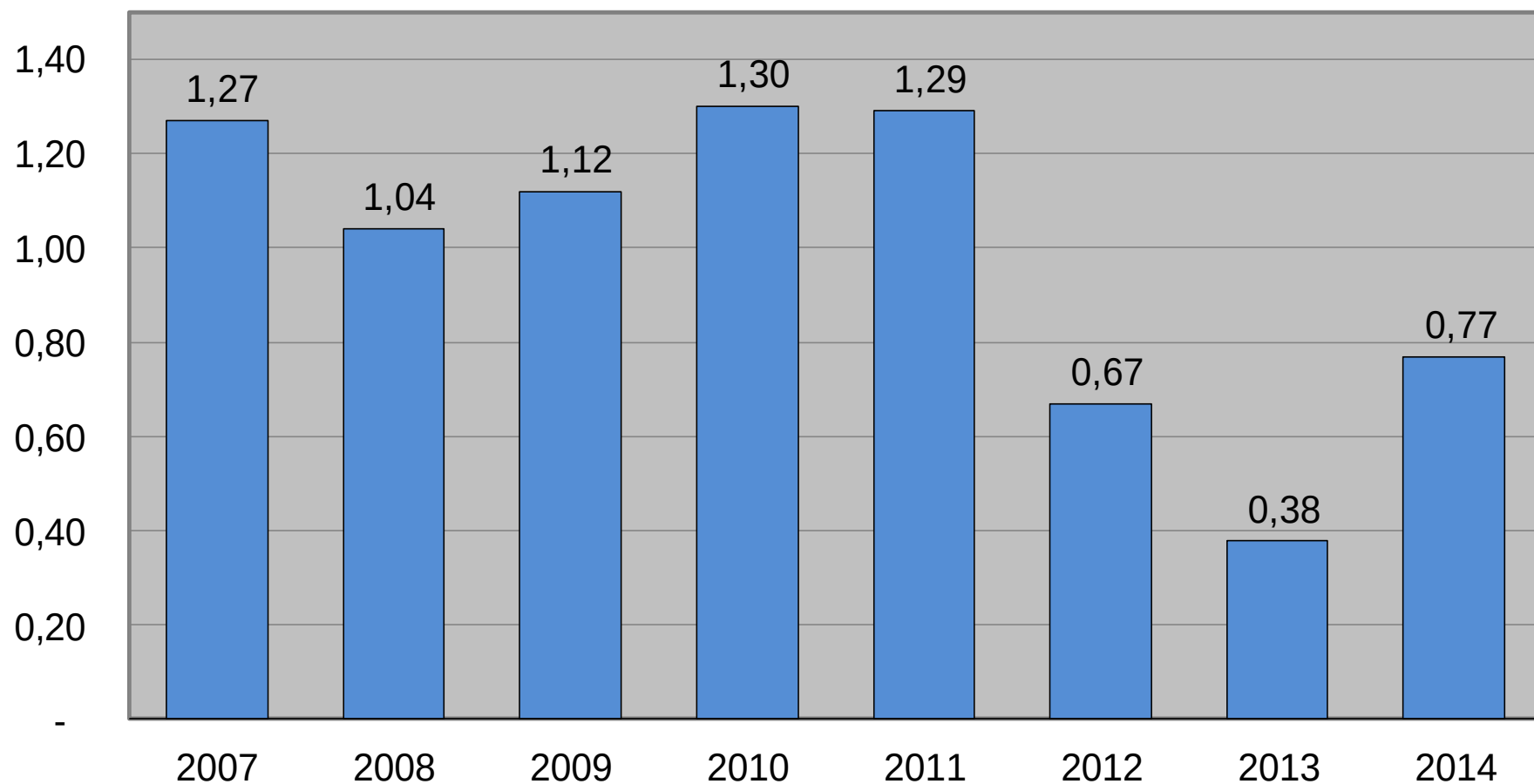
Kerngegevens

	2014	2013
WPA (EUR)	0,77	0,38
Dividend (EUR)	0,65	0,27
Kasstroom* (EUR M)	25,1	18,2
Investerings (EUR M)	13,2	5,4
Balanstotaal (EUR M)	117,1	102,5
Omzet/voorraad	6,7	6,1

* Nettowinst plus afschrijvingen



Winst per aandeel





Winst-en-verliesrekening 2014

(EUR x 1.000)

2014

2013

Netto-omzet	363.953		357.363	
Inkoopwaarde	<u>155.300</u>		<u>154.178</u>	
Brutomarge	208.653	57,3%	203.185	56,9%
Personeelskosten	89.858		87.369	
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	8.242		9.988	
Overige bedrijfskosten	<u>87.511</u>		<u>93.544</u>	
Som der bedrijfslasten	<u>185.611</u>	51,0%	<u>190.901</u>	53,4%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	23.042	6,3%	12.284	3,4%
Financiële baten en lasten	-299		-716	
Belastingen	<u>-5.883</u>		<u>-3.370</u>	
Nettowinst	16.860	4,6%	8.198	2,3%



Winst-en-verliesrekening Q4 2014

(EUR x 1.000)	2014		2013	
Netto-omzet	99.559		90.755	
Inkoopwaarde	41.041		37.858	
Brutomarge	58.518	58,8%	52.897	58,3%
Personeelskosten	24.580		21.943	
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	2.228		3.232	
Overige bedrijfskosten	21.168		27.173	
Som der bedrijfslasten	47.976	48,2%	52.348	57,7%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	10.542	10,6%	549	0,6%
Financiële baten en lasten	-75		-313	
Belastingen	-2.932		-261	
Nettowinst	7.535	7,6%	-25	0,0%



Geconsolideerde balans

Activa

(EUR x 1.000)

	31-12-2014	31-12 2013
Materiële vaste activa	28.889	25.591
Immateriële vaste activa	3.517	2.833
Financiële vaste activa	768	826
Voorraden	53.481	55.549
Vorderingen	9.585	8.132
Geldmiddelen en kasequivalenten	20.883	9.554
Totaal	117.123	102.485



Geconsolideerde balans

Passiva

(EUR x 1.000)

	31-12-2014	31-12 2013
Eigen vermogen toe te rekenen aan de moedermaatschappij	68.635	57.963
Voorzieningen	1.251	2.678
Uitgestelde belastingverplichtingen	2.218	2.424
Kredietinstellingen	-	4.975
Overige kortlopende verplichtingen	45.019	34.445
Totaal	117.123	102.485



Kasstroom (1/2)

EUR x 1.000

2014

2013

Resultaat voor belastingen	22.743	11.568
Betaalde winstbelasting	7.143-	8.722-
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	8.242	9.988
Vrijval personeelsopties	439-	101-
Mutaties in:		
- Voorraden	2.068	5.163
- Vorderingen	347-	2.942
- Kortlopende schulden	10.574	1.497-
- Voorzieningen	1.427-	2.678
- Investeringscrediteuren	1.701-	
- Overige	42	153
Kasstroom uit operationele activiteiten	32.612	22.172



Kasstroom (2/2)

(EUR x 1.000)

2014

2013

Kasstroom uit operationele activiteiten

32.612

22.172

Investerings (in) materiële vaste activa

13.211-

5.439-

Investeringscrediteuren

1.701

-

Desinvesteringen (in) materiële vaste activa

1.004

806

Mutatie langlopende vorderingen

6

251

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

10.500-

4.382-

Aflossing lening

1.000-

2.000-

Heruitgifte aandelen

1.851

846

Dividenduitkering

7.659-

6.954-

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

6.808-

8.108-

Mutatie nettogeldmiddelen en
kasequivalenten

15.304

9.682



Samenvatting 2014

- Omzet: 1,8% (LFL 4,8%)
- Netto 48 winkelsluitingen
- EBIT: € 23,0 miljoen (2013: € 12,3 miljoen)
- Nettowinst: € 16,9 miljoen (2013: € 8,2 miljoen)



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

- Stijging marktaandeel
- Verbetering klanttevredenheid
- Verhoging nettowinst
- Sterke en gezonde balans
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



MVO-doelstellingen

Onderwerp	2014	2013	2012	Doelstelling	
Ketenbeheer	100%	100%	97%	2013	100% Getekende gedragscodes
Diversiteit management	22%	22%	16%	2016	30% Vrouwen in management
Ziekteverzuim	3.6%	3.5%	3.2%	2016	3% Duitsland
Ziekteverzuim	4.2%	4.3%	4.8%	2016	3.5% Nederland
Veilige producten	82%	81%	78%	2016	80% Gecertificeerde matrassen
Energieverbruik	240.000 GJ	275.000 GJ	270.000 GJ	2016	235.000 GJ
Gerecycled afval	48%	46%	46%	2016	75%



Strategie (1/4)

Retailmarketing

- Groei omzet in vergelijkbare winkels door verbetering van het aantal bezoekers, de conversie, het gemiddeld orderbedrag en klanttevredenheid
- Vergroten van onderscheidend vermogen van de winkelformules
- Ontwikkeling en introductie van eigen marketing- en productconcepten
- Nastreven van strategische partnerships met leveranciers
- Ontwikkelen van eigen webshops en strategische samenwerkingsverbanden in alle landen waarin de onderneming opereert (omnichannel retail)
- Implementatie van Net Promotor Score and RRS (klanttevredenheid)



Strategie (2/4)

Expansie

- Expansie d.m.v. uitbreiding van bestaande winkelconcepten in een omnichannel context met flexibele huurcontracten als uitgangspunt

Financieel

- Jaarlijkse verhoging van brutomarge
- Verlaging van huren door minder m² en voortdurende onderhandeling van huurcontracten
- Optimalisatie van openingstijden
- Nettowerkkapitaalreductie
- Vermindering van investeringen/kosten opening nieuwe winkels



Strategie (3/4)

Acquisitie van (online) spelers

Informatietechnologie

- Voortdurend verbeteren van primaire en ondersteunende organisatieprocessen door flexibele, maar robuuste IT-systemen en bevorderen van 'meten is weten'-cultuur

Logistiek

- Snellere levertijden (inbound/outbound)
- Flexibelere logistieke infrastructuur tegen lagere kosten (inbound/outbound)



Strategie (4/4)

Human Resources

- Voortdurende optimalisatie door interne scholing van o.a. verkooporganisatie
- Minimaal 30% vrouwen in managementposities in 2016
- Verdere verbetering van tevredenheid medewerkers

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



Omzetontwikkeling

(EUR x 1,0 miljoen)

%+/- vs. 2013

	2014	2013	Totaal	LFL
Matratzen Concord	249,1	238,4	4,5	5,1
Beter Bed	91,3	89,5	2,1	5,3
DBC	14,0	13,4	4,5	---
El Gigante del Colchón	5,5	6,7	(17,8)	15,7
Beddenreus	10,6	11,9	(10,7)	(2,1)
Slaapgenoten	1,8	4,7	(62,2)	(35,0)
Schlafterater.com	0,0	0,4	(96,1)	(100,0)
Intercompany	(8,3)	(7,5)	11,3	---
Totaal	364,0	357,4	1,8	4,8



Like-for-like-ontwikkeling

%	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Q1	-4,1	-10,7	+0,3	+0,3	+1,4	-12,6
Q2	-0,8	-9,0	-0,6	-1,0	+0,8	-4,8
Q3	+12,6	-15,4	-6,6	+0,3	-1,8	-3,1
Q4	+11,8	-9,2	-10,5	+1,8	-4,5	+7,9
Jaar	+4,8	-11,2	-4,7	+0,4	-1,3	-3,1



Brutomarge

%	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Q1	56,9	56,4	55,8	56,0	54,8	53,5
Q2	57,7	56,4	55,8	55,7	55,0	54,2
Q3	56,0	56,3	55,7	55,2	55,0	54,2
Q4	58,8	58,3	58,0	58,8	58,5	56,7
Jaar	57,3	56,9	56,3	56,5	55,9	54,7



Kosten per winkel

- Kosten per winkel in 2014 met 5,3% gestegen door hogere marketing- en personeelskosten en daling gemiddeld aantal winkels
- Constante wisselkoers, exclusief eenmalige kosten, afwaardering en kosten voor DBC/ M Line zijn geëlimineerd uit deze KPI



Aantal winkels per formule

	31-12 2013	-	+	31-12 2014
Matratzen Concord	1.002	74	38	966
Beter Bed	92	13	15	94
El Gigante del Colchón	31	2	3	32
Beddenreus	40	12	7	35
Slaapgenoten	9	9	-	-
Schlafterater.com (CH)	1	1	-	-
Totaal	1.175	111	63	1.127



Aantal winkels per land

	31-12 2013	-	+	31-12 2014
Oostenrijk	64	3	6	67
België	10	5	2	7
Duitsland	864	47	29	846
Nederland	154	52	20	122
Spanje	31	2	3	32
Zwitserland	52	2	3	53
Totaal	1.175	111	63	1.127



Markt

Hoog

Midden

Laag

	Goossens wonen & slapen Swiss Sense BOXSPRINGS & MATRASSEN M LINE Sleep well. Move better. auping +TEMPUR			
	Beter Bed totaal BED zorgeloos slapen		MATRATZEN CONCORD GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN matratzen direct	IKEA
			beddenreuz MATRAS DIRECT GIGANTE DEL COLCHÓN	JYSK LEEN BAKKER!

Full service

Cash & Carry

Met advies

Zonder advies



Matratzen Concord

- LFL Duitsland 5,6% in 2014
- Marktaandeel vergroot in Duitsland
- Consumentenvertrouwen Duitsland blijft stabiel en economisch vooruitzicht positief
- Nieuw logo en advertising





Beter Bed

- Voorzichtig herstel Nederlandse markt
- Omwenteling in 2014 met LFL 5,3%
- Expansie in België met 2 winkels
- Groei online verkoop eigen webshop zet door
- Herlancering merk en advertising





Beter Bed

Welkom

Beter Bed
7 grote geruchtelingen
1. Het hebben van een Beter Bed
2. Het hebben van een Beter Bed
3. Het hebben van een Beter Bed
4. Het hebben van een Beter Bed
5. Het hebben van een Beter Bed
6. Het hebben van een Beter Bed
7. Het hebben van een Beter Bed
Het grote voordeel van de grootste inkoop

Het grote voordeel van de grootste inkoop

Beter Bed

Beter Bed
Top
ruiming
tot
40%
korting
Het grote voordeel van de grootste inkoop

Beter Bed

Het grote voordeel van de grootste inkoop

Beter Bed
Topruiming tot
40%
korting
Het grote voordeel van de grootste inkoop

Het grote voordeel van de grootste inkoop







7 grote geruststellingen

- 1 Met ruim 1000 winkels in Europa de beste prijs-kwaliteitsgarantie
- 2 Tot 100 dagen uitprobeergarantie op matrassen
- 3 Meer dan 30 jaar deskundig advies en een uitstekende service
- 4 Meer dan 95% van de klanten die we nabellen, is tevreden
- 5 Alles gratis geleverd én gemonteerd (excl. Basic collectie en Flexworld)
- 6 Standaard 3 jaar CBW-erkende garantie én tot 10 jaar extra garantie
- 7 Altijd 30 dagen 'niet-goed-geld-teruggarantie'

Het grote voordeel van de grootste inkoper

Meer informatie? Vraag onze slaopadviseur naar de algemene verkoopvoorwaarden of kijk op beterbed.nl





Beddenreus

- Nieuw logo en advertising
- Eind 2014 testwinkels geopend





Overig

- DBC
- El Gigante del Colchón



Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A GOOD NIGHT'S REST

Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A GOOD NIGHT'S REST





Vooruitzichten (1/2)

- Positieve omzettrend zet zich in bijna alle landen voort
- Scherpere positionering van alle formules
- Omzetverbetering (top line growth)
 - Aantal bezoekers
 - Conversie
 - Service
 - Klanttevredenheid
- Verbetering brutomarge



Vooruitzichten (2/2)

- Kostenbeheersing
- Complexiteitsreductie
- Verbetering nettowerkkapitaal



Jaarcijfers 2014

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN



Dank voor uw belangstelling

Heeft u nog vragen?

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN



Raad van Commissarissen

(pagina 53 t/m 57)

- Toezicht op en terzijde staan van de Directie
- Activiteiten 2014
- Bestuursverklaring
- Samenstelling RvC
- Auditcommissie
- Remuneratiecommissie
- Corporate Governance



Rooster van aftreden

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

Herbenoeming mevr. E.A de Groot: agendapunt 9



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN



Remuneratierapport

(pagina 58 t/m 61)

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



Remuneratiebeleid (1/2)

- Beloningsbeleid ondernemend doch in redelijke relatie met overige management-leden
- In overeenstemming met:
 - Maatschappelijke context
 - Corporate Governance
 - Belangen stakeholders Beter Bed Holding N.V.



Remuneratiebeleid (2/2)

- Bezoldiging Directie o.a. afhankelijk van:
 - Marktconform vast salaris
 - Marktconforme pensioenregeling
 - Variabele beloning
 - Opties op aandelen
 - Overige arbeidsvoorwaarden
- Wijziging bezoldiging Raad van Commissarissen (agendapunt 4c)



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN

Algemene Vergadering van Beter Bed Holding N.V.

Presentatie controle jaarrekening 2014 door
Ernst & Young Accountants LLP

19 mei 2015



Building a better
working world

Agenda

- ▶ Inleiding over de controle 2014 en uitkomsten
- ▶ Onderkende risicogebieden in de controle
- ▶ Aanpak van de controle
- ▶ Communicatie en interactie

Inleiding over de controle 2014

- ▶ Enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening
 - ▶ Controle
- ▶ Jaarverslag
 - ▶ Toetsing wettelijke vereisten & verenigbaarheid
- ▶ Andere opdrachten
 - ▶ Beoordeling halfjaarcijfers
- ▶ Oordeel: Goedkeurende controleverklaring
 - ▶ Enkelvoudig en geconsolideerd
 - ▶ Jaarverslag
 - ▶ Continuïteit

Onderkende risicogebieden in de controle

- ▶ Focus op de aandachtsgebieden:
 - ▶ Omzetverantwoording
 - ▶ Juiste en volledige verantwoording van omzet, waaronder toerekening aan het juiste boekjaar
 - ▶ Sluiting Slaapgenoten en Matrassen Concord NL & BE
 - ▶ Subjectieve inschattingen
 - ▶ Voorraadwaardering
 - ▶ Inkoopbonussen
 - ▶ Kasgeldverkeer
 - ▶ Vennootschapsbelasting
 - ▶ Interne beheersomgeving (inclusief IT)

Aanpak van de controle

- ▶ Verantwoordelijkheid externe accountant
- ▶ Samenstellen deskundig team
- ▶ Inzet experts
- ▶ Gehanteerde materialiteit
- ▶ Reikwijdte van de controle

Communicatie & interactie

- ▶ Onze rapportage
- ▶ Besprekingen met directie, raad van commissarissen en audit committee
- ▶ De wijze van omgaan met deze organen en commissies
- ▶ Afstemmingen tussentijds
- ▶ Afsluitende opmerking

Ernst & Young Accountants LLP

Ernst & Young Accountants LLP is a limited liability partnership registered in England and Wales with registered number OC335594. Ernst & Young Accountants LLP has its registered office at 1 Lambeth Palace Road, London SE1 7EU, United Kingdom, its principal place of business at Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam, the Netherlands and is registered with the Chamber of Commerce Rotterdam number 24432944.



Building a better
working world



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN



Dividendbeleid

- Pay-out ratio $>50\%$
- Gedeeltelijk als interim-dividend
- Voorwaarden:
 - Solvabiliteit $>30\%$ (2014: 58,6%)
 - Ratio rentedragende-schuld/EBITDA <2 (2014: 0)

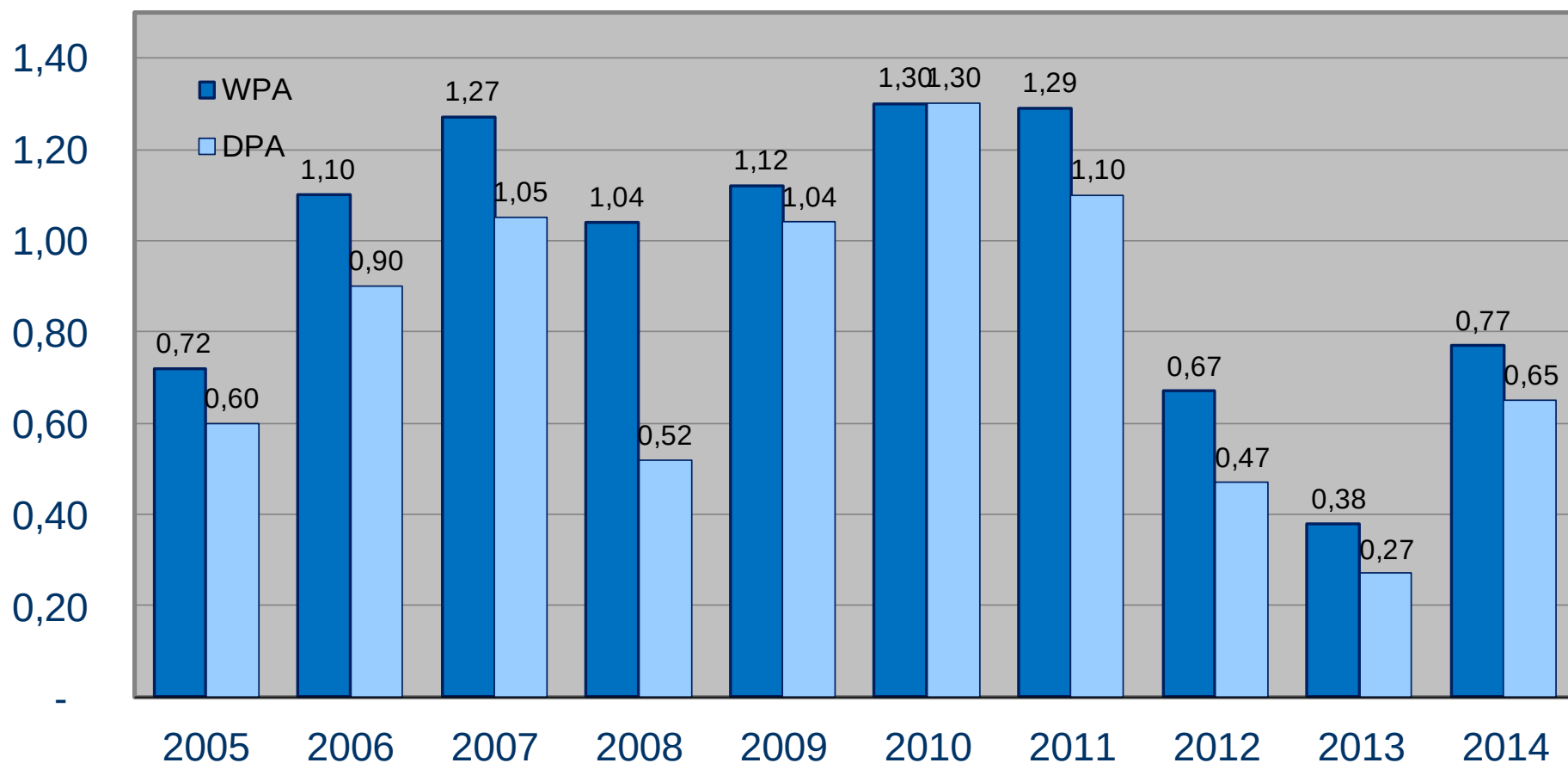


Dividend

- Interim-dividend 2014: € 0,28
- Voorstel slotdividend 2014: € 0,37
- Pay-out ratio 2014: 85% van nettowinst 2014



WPA/DPA





Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN



Corporate Governance (1/2)

(pagina 46 t/m 50)

Raad van Commissarissen en Directie
onderschrijven de principes voor goed
ondernemingsbestuur zoals opgenomen
in de Nederlandse Corporate Governance
Code



Corporate Governance (2/2)

Uitzonderingen bestpracticebepalingen:

II.2.3., II.2.4., II.2.8., II.2.10., II.2.11., II.3.4,
III.6.3, III.4.3, III.5.14, III.6.4, IV.3.1 en IV.3.11

- ongewijzigd t.o.v. 2013



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN



Selectie Accountant

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN



Accountantswissel: introductie

Aanleiding: verplichte wissel in 2016

Voorstel: wissel in 2015, waarbij de nieuw te benoemen accountant gevraagd wordt de halfjaarcijfers 2015 te voorzien van een beoordelingsverklaring



Accountantswissel: selectie

Uitgenodigd werden:

Deloitte.





Accountantswissel: criteria

- Internationaal opererend
- Ervaring met controle van beursgenoteerde ondernemingen
- Ervaring in retail (branche-ervaring)



Accountantswissel: proces

- Strak geregeld (“simpel en snel”)
- Regie bij Beter Bed
- Single point of contact
- Voorgeschreven proposalformat
- Level playing field
- Support EY



Accountantswissel: team

- RvC: Auditcommissie
- Holding: CEO, CFO, Group Controlling
- Support: Managementteam Nederland
en Managementteam
Duitsland



Accountantswissel: tijdlijn

- Akkoord RvC op proces 21-08-2014
- Aankondiging 15-09-2014
- Request for proposal 01-10-2014
- Ontvangst proposals 10-11-2014
- Presentaties 01-12-2014
- Eerste gesprekken RvC 09-02-2015
- Afsluitende gesprekken RvC 05-03-2015
- Besluit RvC 12-03-2015

- Goedkeuring AvA 19-05-2015



Accountantswissel: keuze



Partner: Drs. W.C. van Rooij, RA



Accountantswissel: argumentatie

- Samenstelling team
- Klantfocus
- EDP-aanpak



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Beter Bed Holding N.V.

19 mei 2015

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



 **M LINE®**
Sleep well. Move better.

beddenreuz 

GIGANTE
DEL COLCHÓN