

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



26 april 2018

Hard at work on a good night's rest

Jaarcijfers 2017

Beter Bed Holding N.V.

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



26 april 2018

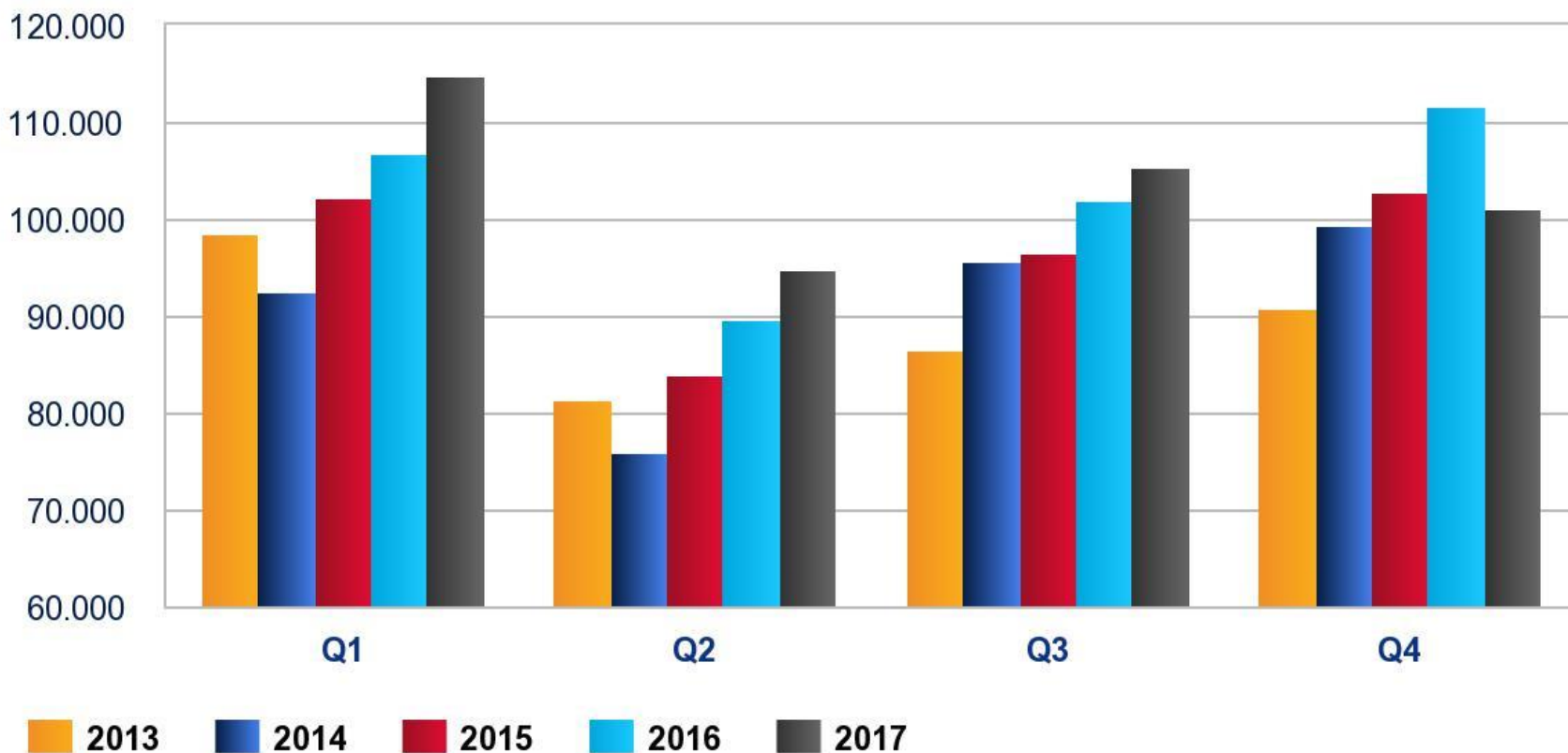
Hard at work on a good night's rest

Agenda

- Resultaten 2017
- Doelstellingen en strategie
- Formules
- Vooruitzichten H1 2018

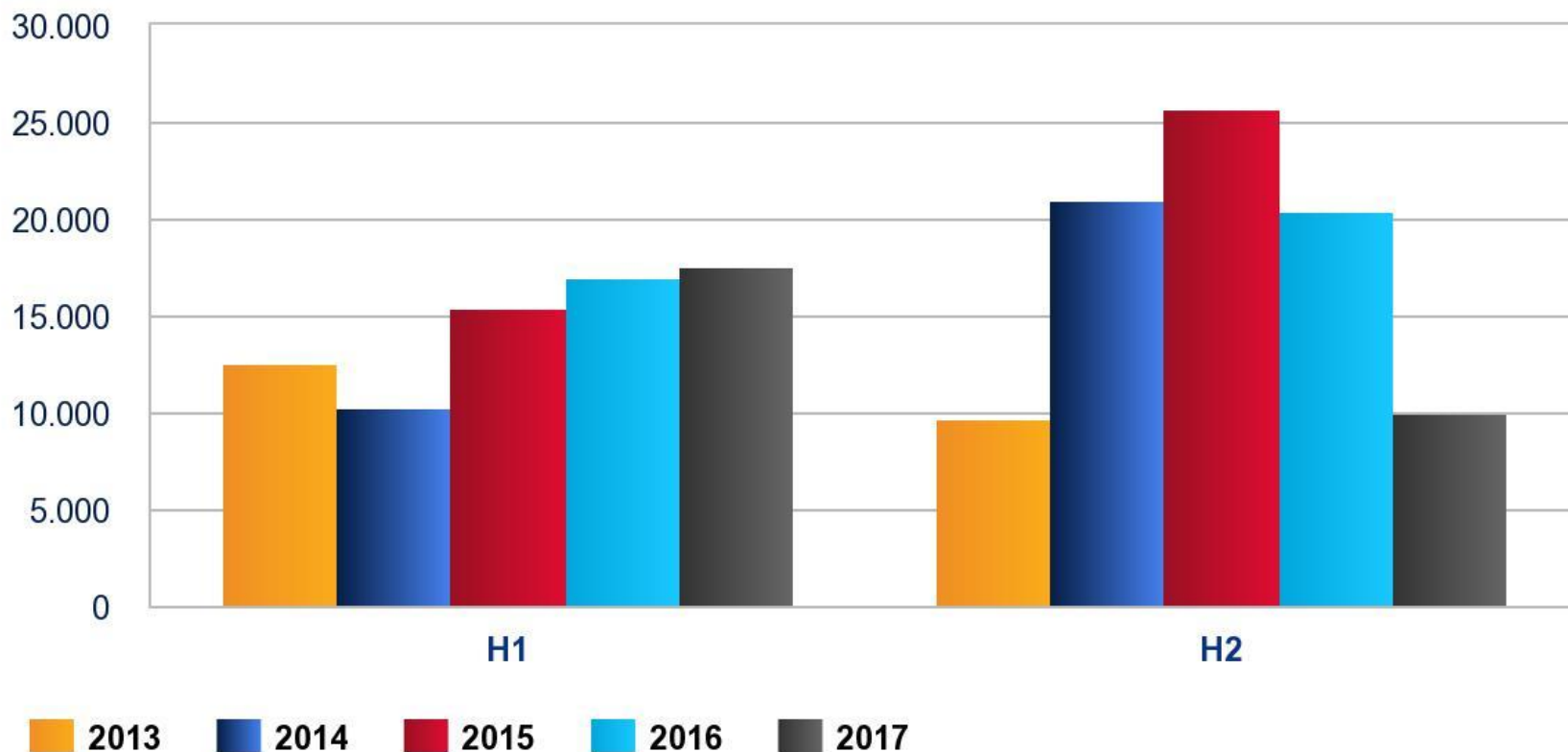
Omzet per kwartaal

Eur x 1.000



EBITDA per half jaar

Eur x 1.000



Kerngegevens

	2017	2016
Winst per aandeel (EUR)	0,43	0,87
Investerings (EUR M)	21,4	16,5
Balanstotaal (EUR M)	156,7	143,6
Omzet/voorraad	6,3	6,6
EBITDA	27,5	37,5
Bedrijfsresultaat (EUR M)	14,4	26,0
Nettowinst (EUR M)	9,5	19,0

Winst-en-verliesrekening 2017

(EUR x 1.000)

	2017		2016	
Netto-omzet	416.426		410.457	
Inkoopwaarde	176.931		173.350	
Brutomarge	239.495	57,5%	237.107	57,8%
Personeelskosten	108.262		100.523	
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	12.847		11.168	
Overige bedrijfskosten	103.961		99.381	
Som der bedrijfslasten	225.070	54,0%	211.072	51,4%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	14.425	3,5%	26.035	6,3%
Financiële baten en lasten	406-		158-	
Belastingen	4.494-		6.862-	
Nettowinst	9.525	2,3%	19.015	4,6%
EBITDA	27.479	6,6%	37.528	9,1%

Geconsolideerde balans

Totaal Activa

(EUR x 1.000)	31-12-2017	31-12-2016
Materiële vaste activa	44.236	38.070
Immateriële vaste activa	9.030	7.002
Financiële vaste activa	2.879	1.877
Voorraden	65.697	61.884
Vorderingen	17.219	12.992
Geldmiddelen en kasequivalenten	17.669	21.792
Totaal	156.730	143.617

Geconsolideerde balans

Totaal Eigen vermogen en verplichtingen

(EUR x 1.000)	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen	70.184	76.878
Voorzieningen	44	198
Uitgestelde belastingverplichtingen	3.383	2.154
Kortlopende schulden	83.119	64.387
Totaal	156.730	143.617

Kasstroom (1/2)

EUR x 1.000

2017

2016

Bedrijfsresultaat	14.425	26.035
Netto financiële lasten	406-	158-
Betaalde winstbelasting	8.865-	7.838-
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	12.847	11.168
Kosten personeelsopties	268	301
Mutaties in		
- Voorraden	3.813-	2.457-
- Vorderingen	309	4.345-
- Voorzieningen	154-	340-
- Kortlopende verplichtingen (excl. krediet-instellingen)	1.179	11.810
- Overige	104-	131-
Kasstroom uit operationele activiteiten	15.686	34.045

Hard at work on a good night's rest

Kasstroom (2/2)

EUR x 1.000

2017

2016

Kasstroom uit operationele activiteiten	15.686	34.045
Investerings (in)materiële vaste activa	21.384-	16.534-
Acquisities	-	3.287-
Desinvesteringen (in)materiële vaste activa	207	325
Mutatie langlopende vorderingen	134	265-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	21.043-	19.761-
Dividenduitkering	16.247-	18.004-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	16.247-	18.004-
Mutatie nettogeldmiddelen en kasequivalenten	21.604-	3.720-

Hard at work on a good night's rest

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

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

- Herstel Duitsland
- Verhogen klanttevredenheid
- Verhogen nettowinst
- Sterke en gezonde balans
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Situatie Duitsland (1)

- Dalende bezoekersaantallen
- Stagnerende markt
- Aandeel boxsprings Duitse markt stijgt
- Opkomst 'pure-players' met hoge media investeringen
- BASF incident

Situatie Duitsland (2)

- Wisselingen in management team
- Geforceerde introductie boxsprings met logistieke uitdagingen
- Vertraagde oplevering webshop
- Minder promotie druk en minder effectief

Maatregelen Duitsland

- Nieuw management team per 1 juli 2018
- Herintroductie boxsprings
- Uitbesteden integrale logistiek (Q1-18)
- Webshop operationeel
- (Digitaal) Marketing programma gericht op traffic
- Evaluatie strategie CEO BBH

Strategie 2016 – 2020

From Good to Great

Kernthema's

- Aanscherping formules
- Omnichannel
- Retailmarketing
 - attractiekracht
 - transactiekracht
- Versnelling Logistiek
- Optimalisatie Backoffice
- Marge- en kostenmanagement

Hard at work on a good night's rest

MVO-doelstellingen (1/2)

- Focus op:
 - Circulaire economie
 - Veiligheid & kwaliteit van producten en diensten
 - Verantwoord ketenbeheer
 - Energieverbruik en CO₂-emissies
 - Veilige arbeidsomstandigheden

MVO-doelstellingen (2/2)

Onderwerp	2017	2016
Gecertificeerde matrassen (NL/D/AT/CH)	90%	93%
Diversiteit topmanagement	39% ♀	29% ♀
Energieverbruik (in kWh/m ²)	63,4	64,7
Klanttevredenheid (eKomi) (NL/D/ES/BE)	8,5	8,4

Omzetontwikkeling

%+/- vs. 2016

(EUR x 1,0 miljoen)

	2017	2016	Totaal	LFL
Matratzen Concord	243,2	257,0	-5,4	-6,0
Beter Bed	133,3	122,4	8,8	7,2
Beddenreus	14,6	11,6	25,4	21,2
Sängjätten	11,6	5,0	133,7	-
El Gigante del Colchón	7,6	7,2	5,6	-5,0
DBC	15,8	17,0	-7,0	-
Intercompany	-9,7	-9,7	-	-
Totaal	416,4	410,5	1,5	-0,4

Like-for-like ontwikkeling

%	2017	2016	2015	2014	2013
H1	1,5	3,5	9,1	-2,6	-9,9
H2	-2,0	2,2	2,3	12,2	-12,4
Jaar	-0,4	2,8	5,4	4,8	-11,2

Brutomarge

%	2017	2016	2015	2014	2013
H1	57,5	57,0	56,6	57,2	56,4
H2	57,5	58,5	58,7	57,4	57,3
Jaar	57,5	57,8	57,7	57,3	56,9

Kosten

- Algehele stijging van € 14,0 miljoen (6,6%)
- Stijging excl. afschrijving € 12,3 miljoen (6,2%)
- Impact herstructurering circa € 2 miljoen
- Impact volledig jaar Zweden € 4,6 miljoen

Aantal winkels per formule

	31-12-2016	gesloten	geopend	31-12-2017
Matratzen Concord	1.004	51	46	999
Beter Bed	100	8	3	95
El Gigante del Colchón	48	5	2	45
Beddenreus	33	7	7	33
Sängjätten	16	-	-	16
Literie Concorde	5	6	1	-
Totaal	1.206	77	59	1.188

Aantal winkels per land

	31-12-2016	gesloten	geopend	31-12-2017
Duitsland	861	46	34	849
Nederland	123	13	7	117
Oostenrijk	84	-	1	85
Zwitserland	59	5	11	65
Spanje	48	5	2	45
Zweden	16	-	-	16
België	10	2	3	11
Frankrijk	5	6	1	-
Totaal	1.206	77	59	1.188

Matratzen Concord

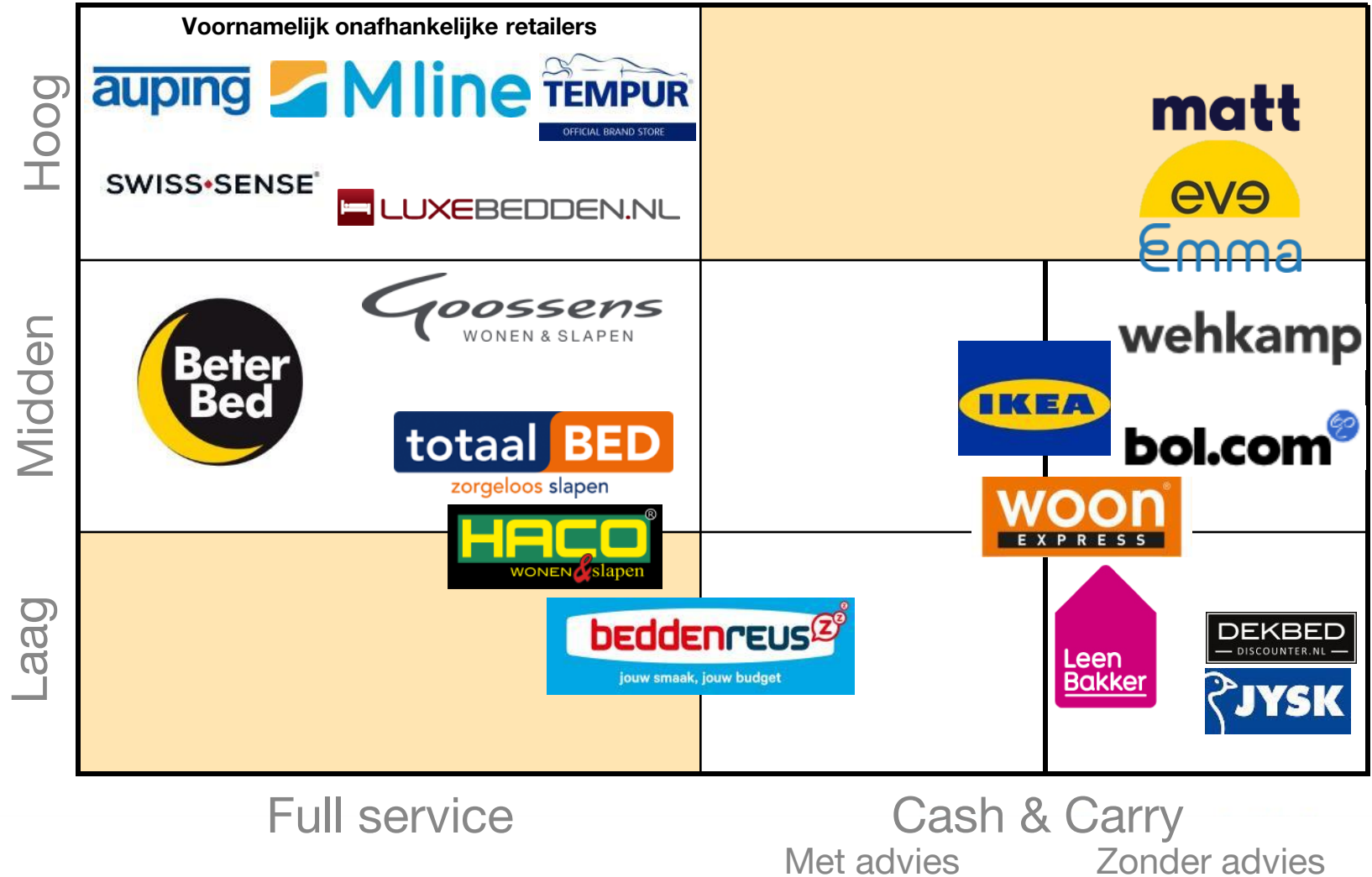
- LFL -5,8% 2017 (2016: -5,6%)
- Introductie boxsprings
- Webshop operationeel
- Nieuwe algemeen directeur gestart op 1 januari 2018
- Optimalisatie winkellocaties

Beter Bed

- 2017 sterke LFL-groei met 7,2% (2016: 19,2%)
- Prestatie overstijgt marktgroei
- Aanhoudende verbetering klantreviews en NPS-scores
- Groei online verkoop zet door (7,8% of total sales)
- 24/48-uurslevering ingevoerd



Markt Nederland





Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest

Beddenreus

- Succesvolle LFL-ontwikkeling van 21,2%
- Online verkoop groeit door (5,7% van totale verkoop)





Hard at work on a good night's rest



Hard at work on a good night's rest

Overig

- DBC / M line
 - Samenwerking met Dreams beëindigd
- El Gigante del Colchón
 - Aanscherping formule
- Sängjätten
 - Succesvolle introductie nieuw assortiment





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 2018

- Herstel Duitsland duurt langer
- Focus op:
 - Bezoekersaantallen
 - Conversie
 - Marge- en kostenmanagement
 - Cash management

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.



26 april 2018

Hard at work on a good night's rest

Raad van Commissarissen

- Toezicht op en terzijde staan van de Directie
- Activiteiten 2017
- Bestuursverklaring
- Samenstelling RvC
- Auditcommissie
- Remuneratiecommissie
- Corporate Governance

Rooster van aftreden

Commissaris	Benoemd	Herbenoemd	Aftreden/ herbenoemen
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
W.T.C. van der Vis	25-04-2013	18-05-2017	AV 2021

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.



26 april 2018

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 45 t/m 47)
- Remuneratiebeleid ondernemend doch in redelijke relatie met overige management-leden
- In overeenstemming met:
 - Maatschappelijke context
 - Corporate Governance
 - Belangen stakeholders Beter Bed Holding N.V.

Uitvoering remuneratiebeleid

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

Remuneratie Directie

EUR x 1.000

2017

2016

	CEO	CFO	Totaal	CEO	CFO	Totaal
Salaris	297	255	552	350	250	600
Variabele beloning	-	56	56	110	73	183
Pensioen	89	64	153	105	63	168
Personeelsopties	52	64	116	78	57	135
Sociale lasten	14	17	31	16	16	32
Leaseauto	10	16	26	13	16	29
Totaal	462	472	934	672	475	1.147

Remuneratie Raad van Commissarissen

EUR x 1.000	2017	2016
D.R. Goeminne	40	40
A.J.L. Slippens	26	26
E. de Groot	30	30
W.T.C. van der Vis	30	30
Totaal	126	126

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.



26 april 2018

Hard at work on a good night's rest

Presentatie

PWC

**MATRATZEN
CONCORD**
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN



26 april 2018

Hard at work on a good night's rest

Beter Bed Holding N.V.
Algemene Vergadering van
Aandeelhouders
26 april 2018

Agenda

Onze conclusie

Materialiteit

Details van onze controle

Het jaarverslag

Onze conclusie

Goedkeurende controleverklaring

Op 1 maart 2018 hebben wij een goedkeurende controleverklaring verstrekt

Materialiteit

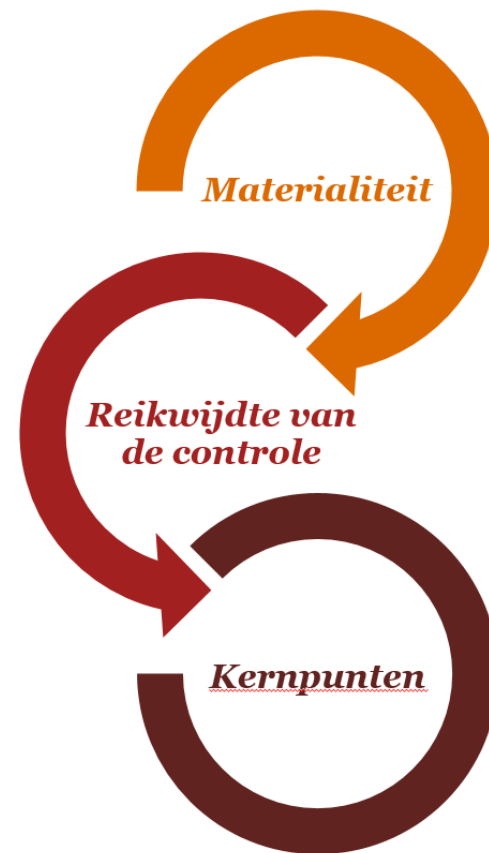
De materialiteit bedraagt: € 4.000.000

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**

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?

© 2018 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.



26 april 2018

Hard at work on a good night's rest

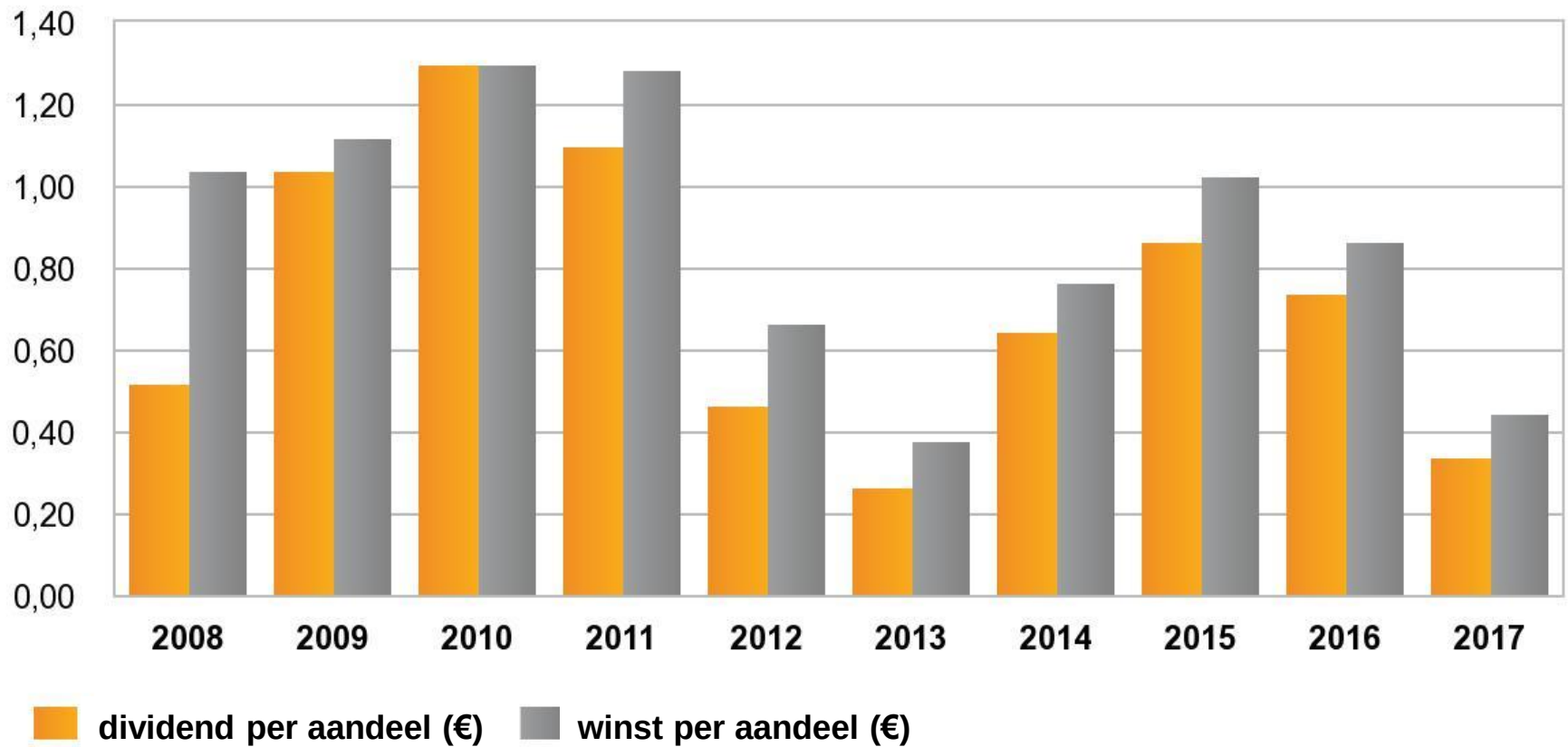
Dividendbeleid

- Pay-out ratio $>50\%$
- Gedeeltelijk als interim-dividend
- Voorwaarden:
 - Solvabiliteit $>30\%$ (2017: 44,8%)
 - Ratio netto-rentedragende schuld/EBITDA <2 (2017: 0)

Dividendvoorstel

- Interim-dividend 2017: € 0,34
- Voorstel slotdividend 2017: € 0,03
- Voorstel totale dividend 2017: € 0,37
- Pay-out ratio 2017: 86% van nettowinst in 2017

DPA/WPA



Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.



26 april 2018

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
- Verantwoording conform in december 2016 herziene Corporate Governance Code

Corporate Governance (2/2)

- De onderneming voldoet aan alle van toepassing zijnde bestpracticebepalingen
- Niet van toepassing op de vennootschap
 - Principe 4.4 (Certificering van aandelen)
 - Principe 5 (One-tier bestuursstructuur)
- Overnamerichtlijn
 - T.o.v. voorgaande jaren niet gewijzigd

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.



26 april 2018

Hard at work on a good night's rest

Voorstel benoeming Commissaris

- Voordracht H.C.M. (Huub) Vermeulen (1963)
- Als CEO van Bol.com bestuurlijke ervaring en expertise in online sales
- Onafhankelijk
- Nederlandse nationaliteit
- Positief advies OR Beter Bed B.V.
- Na benoeming herverdeling taken binnen RvC

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.



26 april 2018

Hard at work on a good night's rest

Voorstel benoeming CEO

- Voordracht RvC voor benoeming A.J.G.P.M. (John) Kruijssen (1965) tot CEO en Statutair Directeur
- Ruime internationale retailervaring op verschillende strategische niveaus
- Nederlandse nationaliteit
- M.i.v. 26 april 2018 eindigend op eerste AV 4 jaar na benoeming
- Positief advies OR Beter Bed B.V.

Remuneratie John Kruijssen (1/2)

- Jaarlijkse managementfee € 450.000,-
- Variabele beloning:
 - jaarlijks ter beoordeling en discretie RvC
 - maximaal 60%, waarvan 50% kwantitatieve en 50% kwalitatieve doelstellingen (eerste jaar 70% gegarandeerd)
 - ‘claw back’-regeling van toepassing
- Toekenning aandelenopties, jaarlijks conform geldende richtlijnen
- Jaarlijks pensioenbudget: 30% management fee
- Auto-onkostenregeling

Remuneratie John Kruijssen (2/2)

- Eénmalige toekenning van tekenopties (100.000 stuks)
 - Uitoefenprijs optierecht is gelijk aan slotkoers op tekendatum Overeenkomst (€ 13,06)
 - Vesting in 36 maandelijkse termijnen m.i.v. 1-4-2018 (startdatum overeenkomst)
 - Uitoefening optierecht gedurende 12 maanden na afloop vestingperiode
 - Bij tussentijdse beëindiging op initiatief van vennootschap $1/36^e$ van tekenopties bij elke volledig gewerkte maand gedurende een periode van 12 maanden na beëindiging van de overeenkomst

Algemene Vergadering

Beter Bed Holding N.V.



26 april 2018

Hard at work on a good night's rest