

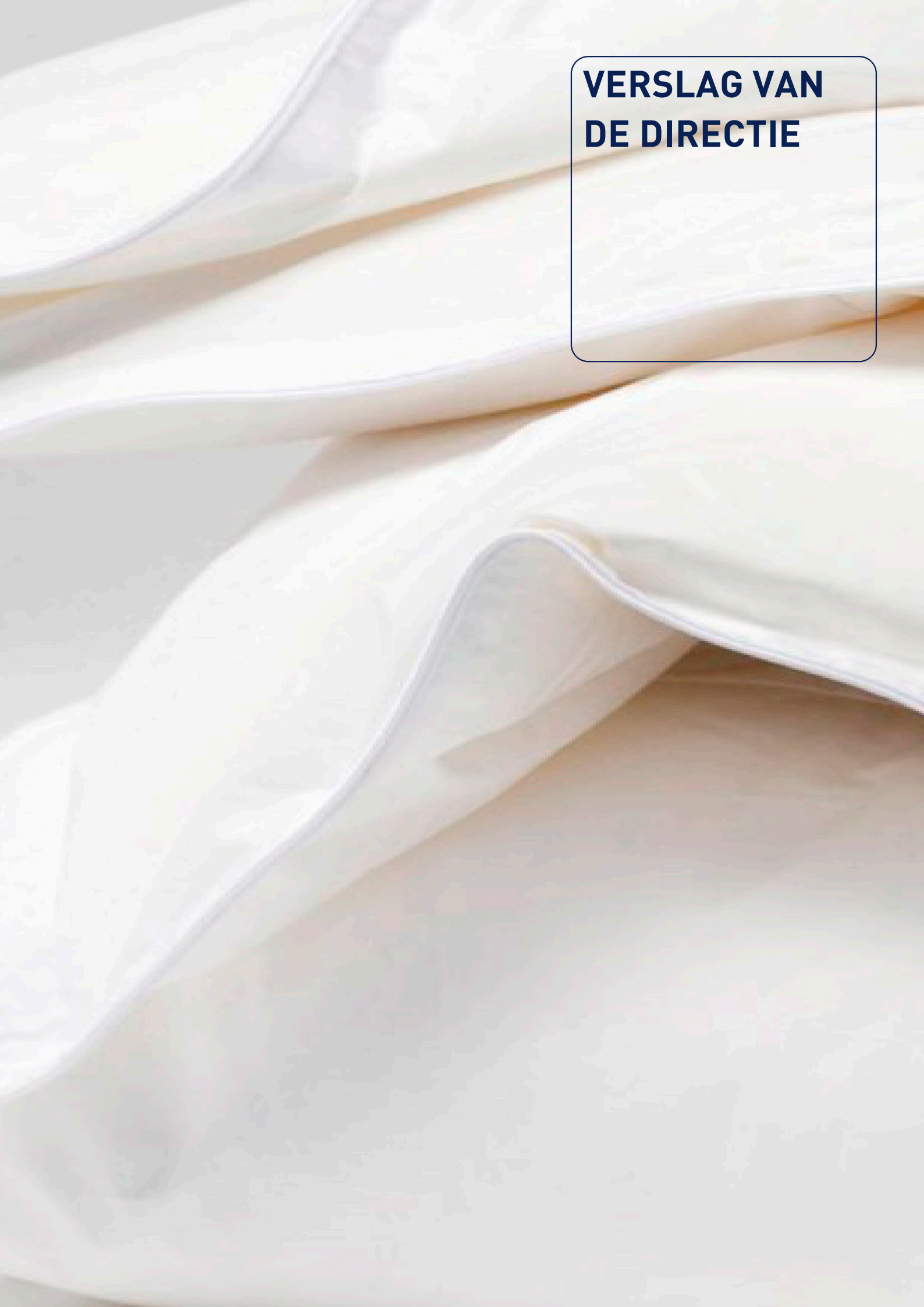


Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A
GOOD NIGHT'S REST

JAARVERSLAG 2014



VERSLAG VAN DE DIRECTIE

ALGEMEEN

Beter Bed Holding N.V. heeft in 2014 kunnen profiteren van een aantrekkelijke markt in vrijwel alle landen waar zij actief is. Met name in Nederland en Duitsland is er sprake van een duidelijk herstel van de omzet. Ook Oostenrijk ontwikkelde zich uitstekend en de groei in België en Spanje zette door. Zwitserland kende als enige land een dalende omzet. De in de afgelopen twee jaar in anticipatie op een aantrekkelijke markt genomen maatregelen op het gebied van positionering, margeverbetering, kostenbesparingen en klantentevredenheid werpen hun vruchten af.

Ook de strategische keuze de organisatie te versterken op het gebied van inkoop, e-commerce en customer service heeft aan de goede ontwikkeling bijgedragen en geleid tot de gewenste like-for-like omzetgroei. Alles overziend mogen we stellen dat de organisatie in 2014 wederom goede stappen heeft gezet in de ontwikkeling van een moderne omni-channel retailformule.



Nederland beleefde in 2014 een voorzichtig herstel van het consumentenvertrouwen en de koopbereidheid. De omzet in Nederland daalde met 5,0%, voornamelijk als gevolg van de sluiting van enkele formules zoals hierna omschreven. De omzet van Beter Bed in Nederland steeg met 0,5%, met name door een hogere conversie.

In 2014 zijn de formules Slaapgenoten, Matrassen Concord Nederland en België gesloten. Uiteindelijk betreft het de sluiting van 32 filialen in 2014.

Als onderdeel van de aanscherping van de positionering van de formule is in 2014 de verbouwing van de Beter Bed-filialen ter hand genomen. Dit heeft erin geresulteerd dat aan het eind van het jaar 45 winkels een modernere, eigentijdse inrichting en uitstraling hebben gekregen, waarbij consumenten zich op hun gemak voelen en het productaanbod beter tot zijn recht komt. De resterende winkels zullen in 2015 worden verbouwd.

Voor de formule Beddenreus staat een soortgelijk traject op stapel. De eerste testwinkels zijn geopend en bij succesvolle afronding van deze tests zal ook hier een verbouwingsprogramma worden gestart.

In Duitsland steeg de koopbereidheid onder consumenten in het segment wonen en slapen in de loop van het tweede kwartaal. Mede door gerichte marketingactiviteiten en vernieuwingen in het assortiment kon Matrassen Concord van deze trend profiteren, resulterend in een gestegen marktaandeel. Uiteindelijk is de omzet over 2014 6,0% hoger uitgevallen dan vorig jaar; op basis van vergelijkbare winkels is deze stijging 5,6%.

Voor het tweede jaar op rij ontwikkelde de omzet zich positief bij Matratzen Concord Oostenrijk (+ 13,3%) en Beter Bed België (+ 158,6%). Ook in Spanje zette het omzetherstel (na de sanering in 2013) door. Er werd zelfs een 15,7% hogere omzet in vergelijkbare winkels behaald. Zwitserland bleef als enige achter in de omzetontwikkeling met een negatieve like-for-like van 5,0%. Samengevat betekent dit, dat de groep over 2014 een omzet heeft behaald van € 364,0 miljoen, een stijging van 1,8% ten opzichte van vorig jaar en een like-for-like groei van 4,8%.

	2014	2013	Mutatie
Omzet (in € miljoen)	364,0	357,4	1,8%
Bedrijfsresultaat (in € miljoen)	23,0	12,3	87,6%
Nettowinst (in € miljoen)	16,9	8,2	105,7%
Aantal winkels	1.127	1.175	-4,1%
Aantal medewerkers (FTE)	2.369	2.420	-2,1%

De brutomarge steeg van 56,9% in 2013 naar 57,3% in 2014. Net als vorig jaar werd dit bereikt door een combinatie van verbeterde inkoopcondities, hogere volumes en eindejaarsbonussen, een (beperkte) wijziging in de verkoopmix en prijsstijgingen waar mogelijk en verantwoord.

De gemiddelde kosten per winkel stegen met 1,2% als gevolg van enerzijds een substantiële verhoging van de marketinguitgaven en anderzijds de sluiting van een relatief groot aantal kleine winkels met lage kostenniveaus. De onderliggende trend van sterk beheerste kostenontwikkeling wordt onverminderd voortgezet.

Over 2014 steeg het bedrijfsresultaat met 87,6% naar € 23,0 miljoen (2013: € 12,3 miljoen). Als percentage van de omzet steeg het bedrijfsresultaat van 3,4% naar 6,3%. De nettowinst steeg naar € 16,9 miljoen in 2014 (2013: € 8,2 miljoen), een stijging van 105,7%.

In het verslagjaar zijn gemiddeld 111 winkels gesloten en 63 geopend. In deze sluitingen zijn 32 filialen begrepen die dicht zijn gegaan wegens het beëindigen van de formules Slaapgenoten en Matrassen Concord Nederland en België. De overige sluitingen zijn het gevolg van locatieverbeteringen dan wel onvoldoende financieel presteren.

INVESTERINGEN, FINANCIERING EN KASSTROOM

De totale investeringen bedroegen in 2014 € 13,2 miljoen, een toename ten opzichte van 2013 met € 8,0 miljoen. De stijging houdt met name verband met de vernieuwing van (een deel van) de Beter Bed-winkels. In totaal werd € 10,8 miljoen geïnvesteerd in nieuwe en bestaande winkels. Daarnaast is geïnvesteerd in IT (e-commerce/webshops) en logistiek.

De kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen) bedroeg in 2014 € 25,1 miljoen ten opzichte van € 18,2 miljoen in 2013. De solvabiliteit aan het einde van 2014 bedroeg 58,6% (2013: 56,6%).

Aan het einde van 2014 bedroeg de ratio tussen rente-dragende-schuld en EBITDA 0 ten opzichte van 0,22 aan het einde van 2013. De medio 2009 opgenomen lening van € 10,0 miljoen is in juni 2014 volledig afgelost. De in 2013 gestarte reductie van het nettowerkkapitaal is in 2014 voortgezet. De reductie is in 2014 goeddeels bereikt door enerzijds een reductie van de voorraad met € 2,1 miljoen en anderzijds een stijging van de crediteuren en overige schulden met respectievelijk € 8,8 miljoen en € 3,0 miljoen.

Matratzen Concord is een pan-Europese (voornamelijk cash & carry) formule die de vervangingsmarkt bedient en zich richt op de verkoop van met name matrassen, bedbodems en bedtextiel aan de consument. De keten telt 966 winkels in drie landen. De winkels zijn voornamelijk gevestigd op zogenaamde C-locaties in en rondom de stadscentra dicht bij de consument.

	2014	2013	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	249.137	238.407	4,5%
Aantal winkels	966	1.002	-3,6%
Aantal medewerkers (FTE)	1.724	1.775	-2,9%

De omzet in vergelijkbare winkels steeg bij Matratzen Concord met 5,1%, terwijl de totale omzet in 2014 met 4,5% steeg. De stijging die vanaf medio 2014 optrad, is vooral zichtbaar in Duitsland en Oostenrijk en is mede bereikt door gerichte marketingcampagnes in combinatie met een hogere koopbereidheid onder consumenten. In 2014 is in Duitsland een eerste test gestart 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 38 winkels geopend en 74 winkels gesloten. Van de sluitingen waren er zeven het resultaat van locatieverbeteringen. De online omzet groeide sterk, maar blijft in omvang nog bescheiden.

De winkels van de formules Matrassen Concord Nederland en Matrassen Concord België (in totaal 23) zijn in 2014 gesloten.



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.

	2014	2013	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	91.327	89.481	2,1%
Aantal winkels	94	92	2,2%
Aantal medewerkers (FTE)	499	482	3,5%

De omzet van Beter Bed is in 2014 toegenomen met 2,1% tot een niveau van € 91,3 miljoen. De stijging is het gevolg van groeiend consumentenvertrouwen, de aantrekkende huizenmarkt en de succesvolle herlancering van het merk Beter Bed en de filialen. Na diverse tests in 2014 is gestart met de verbouwing van alle Beter Bed-winkels. Eind 2014 hebben 45 winkels de nieuwe verschijningsvorm. De overige winkels zullen in 2015 worden verbouwd. Medio 2015 moet deze operatie zijn afgerond.

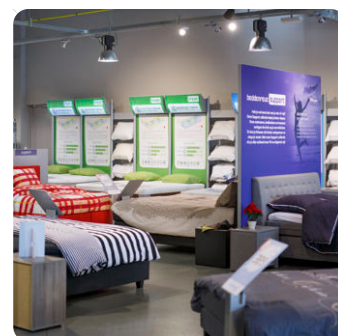
De online verkopen van Beter Bed ontwikkelden zich in 2014 goed. Het aandeel in de omzet bedraagt op dit moment circa 5% (2013: 4,6%). In het verslagjaar zijn netto twee winkels geopend. De orderintake in vergelijkbare winkels over 2014 steeg met 5,3%. De totale omzet nam in 2014 ten opzichte van 2013 toe met 2,1%.

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

	2014	2013	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	10.595	11.862	-10,7%
Aantal winkels	35	40	-12,5%
Aantal medewerkers (FTE)	59	61	-3,3%

In 2014 is hard gewerkt aan de nieuwe uitstraling van de Beddenreus-winkels. Onder de nieuwe naam BeddenreuZ zijn drie testwinkels geopend, die de consument met een vernieuwd assortiment en een geheel eigen klantbenadering tegemoet treden. Na succesvolle afsluiting van de tests zullen alle Beddenreus-winkels worden verbouwd.

beddenreuZ



El Gigante del Colchón heeft in 2012 na een succesvolle test haar retailformat gewijzigd van full service naar cash & carry. Vervolgens is de aanwezigheid van El Gigante del Colchón in de Spaanse markt in 2013 conform plan afgebouwd naar 31 winkels per einde jaar. De locatiepolitiek en de winkeluitstraling zijn vergelijkbaar met die van Matratzen Concord.

	2014	2013	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	5.472	6.659	-17,8%
Aantal winkels	32	31	3,2%
Aantal medewerkers (FTE)	51	44	15,9%

El Gigante del Colchón heeft de in 2013 ingezette koers succesvol kunnen vervolgen. De omzet in vergelijkbare winkels steeg met 15,7% en er kon netto één winkel aan het bestand worden toegevoegd. Het economische klimaat in Spanje verbetert en dat creëert de mogelijkheid tot selectieve expansie, geheel in lijn met de in 2012 geformuleerde doelstellingen. Ook in Spanje is een succesvol begin gemaakt met het eigentijds maken van de winkels.

GIGANTE
DEL COLCHÓN





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. DBC International levert aan klanten in Nederland, Duitsland, Spanje, België, Oostenrijk en Zwitserland.

	2014	2013	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	13.968	13.365	4,5%
Aantal medewerkers (FTE)	10	11	-9,1%

De omzet van DBC International is in 2014 gestegen in zowel het dealernet als in de Beter Bed- en de Matratzen Concord-winkels. De uitbreiding van de M Line-serie (2013) heeft daar in hoge mate aan bijgedragen.



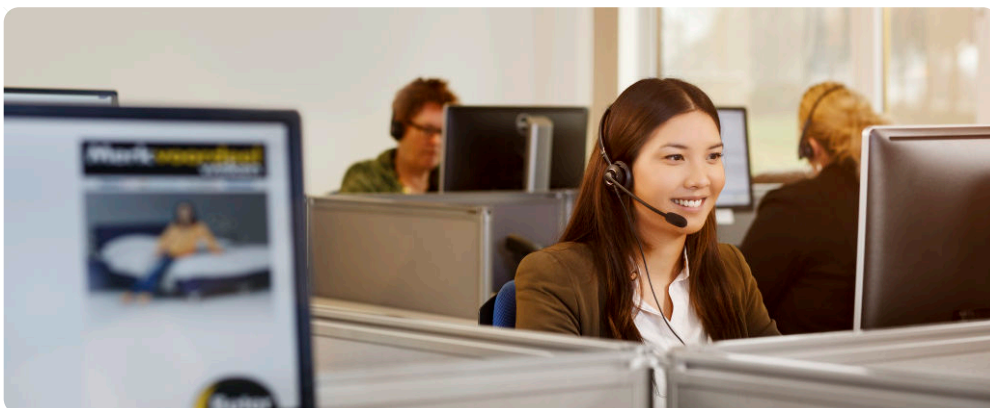
PERSONEEL EN ORGANISATIE

Per 31 december 2014 zijn er 2.369 medewerkers (FTE) werkzaam binnen de groep. Eind 2013 waren er 2.420 medewerkers. De daling wordt met name veroorzaakt door de sluiting van de winkels van Slaapgenoten en Matrassen Concord Nederland en België.

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. Dit betreft zowel de verkoop als de logistiek, maar evenzeer de ondersteunende diensten. 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 hierdoor permanent aandacht.

In 2014 is gestart met een 'web-based' training in de Beter Bed Nederland-organisatie. 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 27 vrouwen op managementposities (22%). Het streven is 30% in 2016.



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, Strategisch/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.

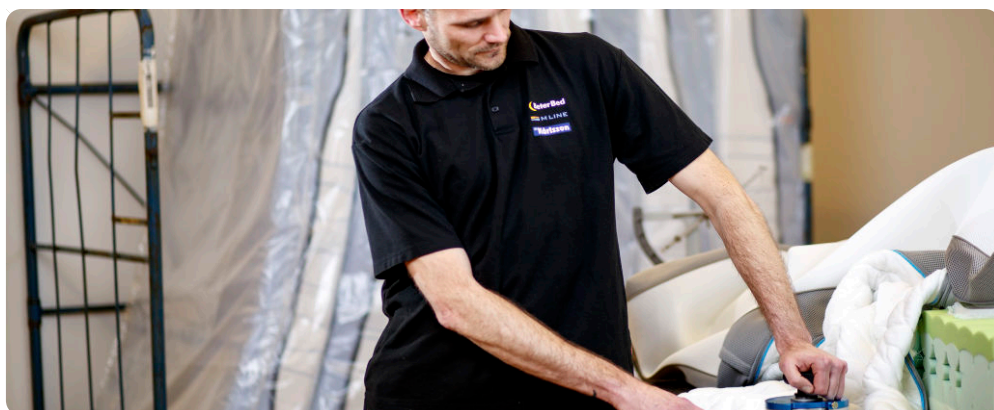
De werking van de administratieve organisatie en de interne controle wordt jaarlijks door de externe accountant beoordeeld in het kader van de controle van de jaarrekening. De bevindingen van de controle worden door de externe accountant zowel met de Directie, als ook buiten aanwezigheid van de Directie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

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

Financieel

Het grootste financiële risico bestaat in het niet realiseren van de gebudgetteerde omzetten en (daarmee) de geplande cashmarges, met name als gevolg van veranderingen in het consumentengedrag in reactie op wijzigende, economische omstandigheden. Ter beheersing van dit risico worden de omzetten en orderintake per formule op dagelijkse basis gerapporteerd. Wekelijks worden daar gegevens omtrent gerealiseerde marges, bezoekersaantallen, conversie en bonbedragen aan toegevoegd en van commentaar voorzien.

Op basis van de analyses worden aanpassingen doorgevoerd in de inzet van marketingmiddelen, waaronder prijsbeleid en de inzet van reclame. Ook worden periodiek de kostenbudgetten beoordeeld en waar nodig bijgesteld. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van (macro-)economische informatie vanuit de markt met inbegrip van branchespecifieke rapporten. Onder risico's (zie pag. 75) in de toelichting algemeen van de jaarrekening wordt nader ingegaan op een aantal specifieke, aan de normale bedrijfsvoering verbonden financiële risico's. Ook is een gevoeligheidsanalyse ten aanzien van deze risico's opgenomen.



Strategisch/Operationeel

De strategische risico's betreffen met name wijzigende markt- en concurrentieverhoudingen, waarbij de opkomst van nieuwe businessmodellen vanuit een e-commerceperspectief nadrukkelijk aandacht vragen. Beter Bed Holding speelt daar op diverse manieren op in. 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 omni-channel strategie, waarbij nadrukkelijk een rol is weggelegd voor de winkels in combinatie met eigen online webshops en waar mogelijk strategische webpartners.

In operationele zin vormt de mogelijke discontinuïteit van bedrijfsvoering door (strategische) leveranciers een risico. 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 er 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.

In 2014 heeft Beter Bed leveringsproblemen ondervonden doordat één leverancier haar productiefaciliteit verloor bij overstromingen in Bosnië. Naar aanleiding daarvan zijn de leveranciersvoorwaarden verder aangescherpt op het gebied van uitwijk- en fallbackscenario's en verzekeringsvoorwaarden.

Ook productaansprakelijkheid vormt een wezenlijk onderdeel van het risicoprofiel van de groep. Hoewel de Beter Bed Holding-formules zelf geen producten voortbrengen, onderkennen zij wel de noodzaak dat deze producten voldoen aan de eraan te stellen eisen.

In het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen hanteert Beter Bed Holding derhalve strikte eisen op het gebied van leveranciersgedrag en groeit het aandeel producten in de gevoerde assortimenten, dat aan strenge testen is onderworpen, jaar op jaar.

Voor de levering van goederen aan haar klanten is Beter Bed (in Nederland) afhankelijk van haar eigen (drie) distributiecentra. Ingeval van een calamiteit in één van deze centra wordt de levering vanuit de andere twee verzorgd. Daarmee wordt het risico van niet kunnen leveren tot een minimum beperkt. Daarnaast heeft ieder distributiecentrum een eigen bedrijfscontinuïteitsplan.

Informatie en informatiesystemen

Het niet beschikbaar hebben van de kernsystemen (kassasysteem, voorraadbeheer- en goederenbesturingssysteem) alsmede het niet kunnen beschikken over betrouwbare gegevens (integriteit) wordt onderkend als potentiële risicogebieden. 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 in geval van een calamiteit de extern geplaatste IT-infrastructuur binnen een vanuit continuïteit vereiste termijn operationeel is. De integere werking van de systemen wordt bewaakt via toepassing van een eenduidige releasepolicy en strikte 'change management'-procedures.

Fiscaliteit

In het kader van het 'horizontaal toezicht' heeft Beter Bed Holding een handhavingsconvenant met de Nederlandse Belastingdienst ondertekend. Op deze wijze wordt bereikt dat belastingkwesties in een open sfeer en op basis van volledige transparantie worden besproken. Ook rapporteert de Directie tweemaal per jaar de relevante belastingkwesties aan de Auditcommissie.

Rapportage van de accountant

In het kader van transparantie over de risicobeoordeling geeft de onderneming een overzicht van de belangrijkste overwegingen van de accountant met betrekking tot risico's en de beheersing daarvan. Jaarlijks rapporteert Ernst & Young Accountants LLP als externe accountant haar bevindingen die worden besproken met de Raad van Bestuur respectievelijk Raad van Commissarissen. De externe accountant heeft onder meer de werking van het interne beheerssysteem getoetst alsmede de naleving van wet- en regelgeving, beide in het kader van en voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening. De accountant heeft aangegeven dat het niveau van de interne beheersing, inclusief de geautomatiseerde systemen gelijk is aan het niveau in 2013. De accountant geeft daarbij aanbevelingen voor verbeteringen in de formalisering van met name de controlemaatregelen rond de geautomatiseerde systemen. De externe accountant heeft gerapporteerd dat naar zijn oordeel het intern beheerssysteem, voor zover onderzocht in het kader van de jaarrekeningcontrole, in het verslagjaar voldoet aan de te stellen eisen om de geïdentificeerde risico's te beheersen.

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 economische vooruitzichten blijven gematigd positief evenals de verwachte particuliere consumptie. De focus blijft onverminderd op de (like-for-like) omzetgroei en daarmee op formule-/productinnovatie, omni-channel e-commerce en klanttevredenheid. Naast voltooiing van de verbouwing van de Beter Bed-winkels zal ook bij de andere formules, na succesvolle afronding van reeds lopende tests, een start worden gemaakt met het uitrollen van vernieuwde winkelconcepten bij de diverse formules.

Uiteraard zullen margeverbetering, een stringente kostenbeheersing en een verlaging van het nettowerkkapitaal onze volle aandacht houden.

Voor 2015 verwacht de onderneming hiermee dat de positieve omzettrend van 2014 zich voort zal zetten, waarbij dit in Nederland mede afhankelijk zal zijn van de snelheid van het herstel van de woningmarkt.

Uden, 12 maart 2015

A.H. Anbeek,
Directievoorzitter

B.F. Koops,
Financieel Directeur

