



Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A
GOOD NIGHT'S REST

JAARVERSLAG 2014

PROFIEL

Beter Bed Holding N.V. is actief in de Europese markt voor slaapcomfort. De activiteiten omvatten detailhandel met in totaal 1.127 winkels per eind 2014, via de ketens Beter Bed (Nederland en België), Matratzen Concord (Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk), El Gigante del Colchón (Spanje) en Beddenreus (Nederland). Verder is Beter Bed Holding via haar dochter DBC International actief in de ontwikkeling en groothandel van merkartikelen in de slaapkamerbranche in Nederland, Duitsland, België, Spanje, Oostenrijk en Zwitserland.

Beter Bed Holding N.V. behaalde in 2014 een netto-omzet van € 364,0 miljoen. 70% van de netto-omzet van de groep wordt buiten Nederland gerealiseerd. Het aandeel Beter Bed Holding is sinds december 1996 genoteerd aan Euronext Amsterdam en is opgenomen in de Amsterdam Small cap Index.

Meer informatie vindt u op www.beterbedholding.nl.

An English language version of this annual report is also available on www.beterbedholding.com.



INHOUD

Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A
GOOD NIGHT'S REST

Jaarverslag

Voorwoord	4
Organogram	6
Feiten en cijfers	7
Het aandeel	10
Directie	15
Visie en Missie	18
Doelstellingen	19
Strategie	20
Verslag van de Directie	23
MVO	35
Corporate Governance	46
Raad van Commissarissen	51
Bericht van de Raad van Commissarissen	53
Remuneratierapport	58

Jaarrekening

Geconsolideerde balans	64
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	66
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat	67
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	68
Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen	69
Toelichting algemeen	70
Toelichting geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	77

Vennootschappelijke jaarrekening

Vennootschappelijke balans	88
Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	89
Toelichting vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	90
Overige gegevens	93
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	94

Overige informatie

Meerjarenoverzicht	101
Financiële kalender	103

OVER ONS



VOORWOORD



Geachte lezer,

2014 was voor Beter Bed Holding een jaar met twee gezichten. Na een zwakke start, die volgde op een teleurstellende orderintake in de laatste maanden van 2013, kwam de orderintake aan het einde van het eerste kwartaal in Nederland op gang. In het tweede kwartaal zagen we een soortgelijke ontwikkeling in Duitsland en in Oostenrijk. In de tweede helft van 2014 is de omzet bij alle formules in alle landen waar wij actief zijn, met uitzondering van Zwitserland, sterk gestegen, waardoor Beter Bed Holding uiteindelijk een 1,8% hogere omzet heeft kunnen realiseren. De like-for-like orderintake bedroeg voor geheel 2014 +4,8%.

De onderneming heeft in 2014, naast de focus op 'top line growth', structurele vervolgstappen kunnen zetten op het gebied van margeverbetering, reductie van nettowerkkapitaal, verlaging van de complexiteit en 'last but not least' van innovatie bij de formules Beter Bed en El Gigante del Colchón alsook product- en merkinnovatie bij M Line en Alpine Plus.

De kosten ontwikkelden zich beheerst en stijgingen waren gericht op het versterken van de commerciële slagkracht op het gebied van marketing, innovatie en e-commerce en op verbeteren van service en klanttevredenheid. Ook werd het beleid van huurverlaging, waar mogelijk gekoppeld aan minder vierkante meters, voortgezet. De formules Slaapgenoten, Matrassen Concord Nederland en Matrassen Concord België werden gesloten.

In Duitsland bleef de koopbereidheid voor het segment wonen aanvankelijk op het lage niveau van 2013. Aan het eind van het tweede kwartaal kwam er meer beweging in de markt. Deze trend kon door Matratzen Concord worden opgepikt en met gerichte marketingactiviteiten worden vertaald in hogere omzetten in de rest van het jaar. Hierdoor kon ook in 2014 het marktaandeel worden vergroot. De online omzet ontwikkelde zich positief, al vormt deze nog steeds een beperkt aandeel van de totale omzet. In Oostenrijk kende Matratzen Concord een zeer succesvol jaar gedreven door succesvolle promoties. In Zwitserland was de consument minder kooplustig in het wonen-en-slapensegment.

Het herstel in Nederland bij met name Beter Bed is enerzijds het gevolg van de herstellende woningmarkt, anderzijds van de vernieuwde, eigentijdse uitstraling van de winkels, de nieuwe reclamecampagne, het nieuwe logo en het hogere serviceniveau. De maatstaf voor klanttevredenheid, 'Net Promotor Score' (NPS), is medio 2014 succesvol ingevoerd. In 2014 zijn 45 winkels verbouwd. De overige winkels volgen in de eerste helft van 2015. De online

omzet bij Beter Bed is licht gegroeid en bedraagt circa 5% van de totale omzet. In België heeft Beter Bed twee nieuwe filialen geopend.

Ook El Gigante del Colchón kende een prima jaar. De vernieuwde, modernere winkels slaan goed aan. Tevens is het aantal winkels weer voorzichtig aan het groeien. Met de aantrekkende economie aldaar verwachten wij onze positie in de Spaanse markt te kunnen versterken.

Voor 2015 verwacht de onderneming dat de positieve omzettrend van 2014 zich voort zal zetten. 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- en 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 competitiever, aantrekkelijker en eigentijds maken van de diverse winkels.

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

De onderneming mag terugkijken op een succesvol jaar met een mooi herstel van omzet en bedrijfsresultaat. Wij beseffen dat dit alles niet mogelijk is zonder de fantastische inzet en toewijding van onze medewerkers. Wij willen hen daarvoor dan ook oprecht en hartelijk danken.

Met vriendelijke groet,

Ton Anbeek,
Directievoorzitter

Uden, 12 maart 2015

ORGANOGRAM

Beter Bed

Nederland
België



Beddenreus

Nederland



Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A
GOOD NIGHT'S REST

Matratzen Concord

Duitsland
Oostenrijk
Zwitserland



DBC International

Nederland België
Duitsland Oostenrijk
Spanje Zwitserland



El Gigante del Colchón

Spanje



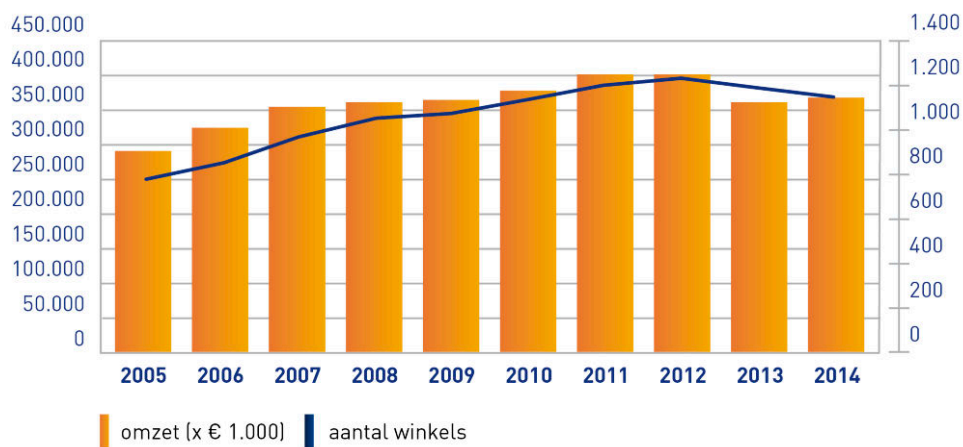
FEITEN EN CIJFERS

2014 in het kort

Het jaar 2014 werd gekenmerkt door:

- Stijgend consumentenvertrouwen en grotere koopbereidheid in Nederland.
- Stijgende koopbereidheid in Duitsland op het gebied van bedden en matrassen.
- Sluiting Slaapgenoten, Matrassen Concord Nederland en België.
- Succesvolle verbouwing 45 Beter Bed-filialen.
- Expansie België.
- Aanhoudend herstel Spanje.
- 1,8% omzetstijging (like-for-like 4,8%).
- Marge stijgt met 40 basispunten.
- 87,6% stijging bedrijfsresultaat.
- € 16,9 miljoen nettowinst.
- € 0,77 winst per aandeel (2013: € 0,38).
- € 0,65 dividend per aandeel (2013: € 0,27).
- 63 winkelopeningen, 111 winkelsluitingen; per saldo daling met 48 winkels. Totaal 1.127 winkels.

Omzet en aantal winkels



Kerncijfers

per 31 december in duizend €, tenzij anders vermeld	2014	2013
Netto-omzet	363.953	357.363
Brutomarge	208.653 57,3%	203.185 56,9%
Totale bedrijfslasten	185.611 51,0%	190.901 53,4%
EBITDA	31.284 8,6%	22.272 6,2%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	23.042 6,3%	12.284 3,4%
Nettowinst	16.860 4,6%	8.198 2,3%
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in 1.000)	21.855	21.734
Winst per aandeel in €	0,77	0,38
Verwaterde winst per aandeel in €	0,77	0,38
Koers ultimo jaar in €	17,20	17,61
Solvabiliteit	58,6%	56,6%
Rentedragende-schuld/EBITDA	-	0,22
Interestdekking	77,1	17,2
Aantal FTE's ultimo verslagjaar	2.369	2.420
Aantal filialen ultimo verslagjaar	1.127	1.175
Aandeel gecertificeerde matrassen (NL / D)	82%	77%
Diversiteit management	22% ♀	22% ♀
Aantal ondertekende gedragscodes (NL / D)	100%/100%	100%/100%
Recycling van afval	48%	46%
CO ₂ -uitstoot (in 1.000 kg)	22.224	24.653

Aantal winkels per formule

Formule		1 jan 2014	Gesloten	Geopend	31 dec 2014
Matratzen Concord	Duitsland	864	47	29	846
	Oostenrijk	64	3	6	67
	Zwitserland	51	1	3	53
	Nederland	18	18	-	-
	België	5	5	-	-
		1.002	74	38	966
Beter Bed	Nederland	87	13	13	87
	België	5	-	2	7
		92	13	15	94
El Gigante del Colchón	Spanje	31	2	3	32
Beddenreus	Nederland	40	12	7	35
Slaapgenoten	Nederland	9	9	-	-
Schlaferater.com	Duitsland	-	-	-	-
Schlaferater.com	Zwitserland	1	1	-	-
Totaal		1.175	111	63	1.127

Aantal winkels per land

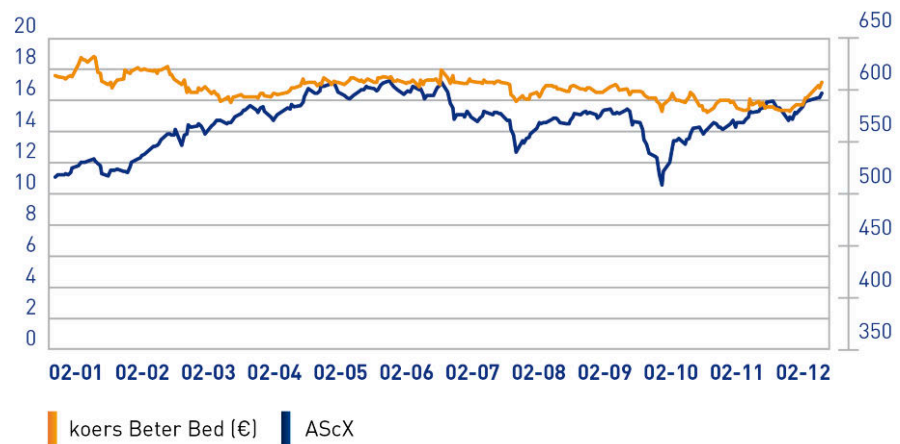
Land	1 jan 2014	Gesloten	Geopend	31 dec 2014
Duitsland	864	47	29	846
Nederland	154	52	20	122
Spanje	31	2	3	32
Oostenrijk	64	3	6	67
Zwitserland	52	2	3	53
België	10	5	2	7
Totaal	1.175	111	63	1.127

HET AANDEEL

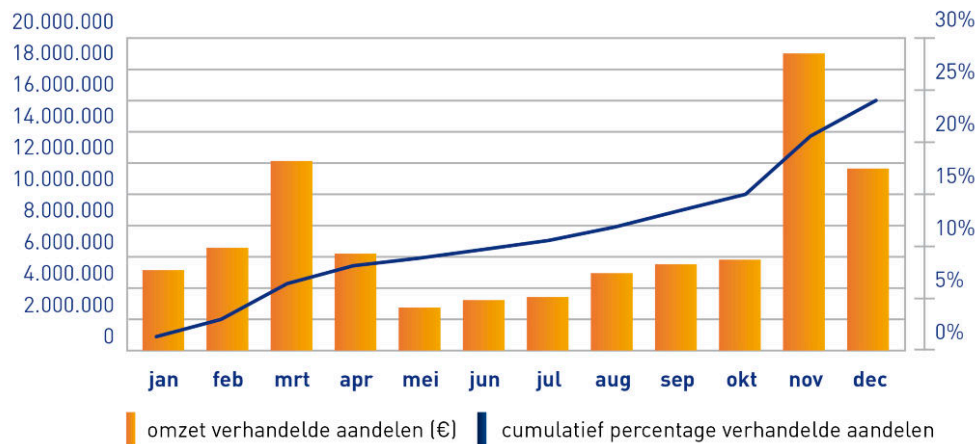
Algemeen

De aandelen Beter Bed Holding N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam met fondscodé NL0000339703. De aandelen van Beter Bed maakten in 2014 deel uit van de Amsterdam Small cap Index van Euronext (AScX). Het aantal uitstaande aandelen aan het einde van 2014 was 21.905.562 stuks. Gedurende 2014 zijn 100.445 nieuwe aandelen uitgegeven. Aan het eind van het verslagjaar waren er nog 2.723 ingekochte maar niet ingetrokken aandelen. In het verslagjaar zijn 21.082 aandelen uit portefeuille verkocht, alle als gevolg van het uitoefenen van personeelsopties. Het gemiddeld aantal aandelen voor de berekening van de winst per aandeel bedraagt 21.854.740 stuks. Het aantal aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel bedraagt 21.900.404. De winst per aandeel over 2014 is € 0,77 ten opzichte van € 0,38 in 2013. De verwaterde winst per aandeel in 2014 bedraagt eveneens € 0,77 (2013: € 0,38).

Koersverloop



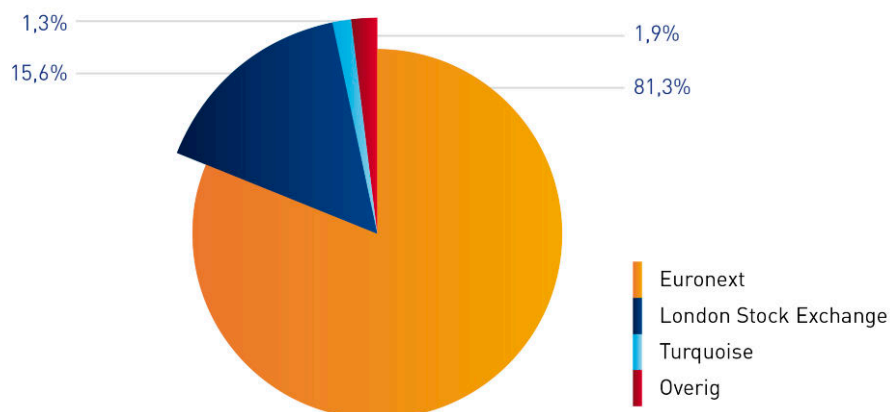
Handelsvolume



Bovenstaande grafiek geeft de omzet van de verhandelde aandelen per maand op Euronext Amsterdam weer en het cumulatieve percentage van de uitstaande aandelen (per 1 januari 2015) dat in 2014 is verhandeld.

Voor het aandeel Beter Bed waren in 2014 twee liquidity providers actief, te weten ING Commercial Banking en Rabobank International.

Verdeling handelsvolume

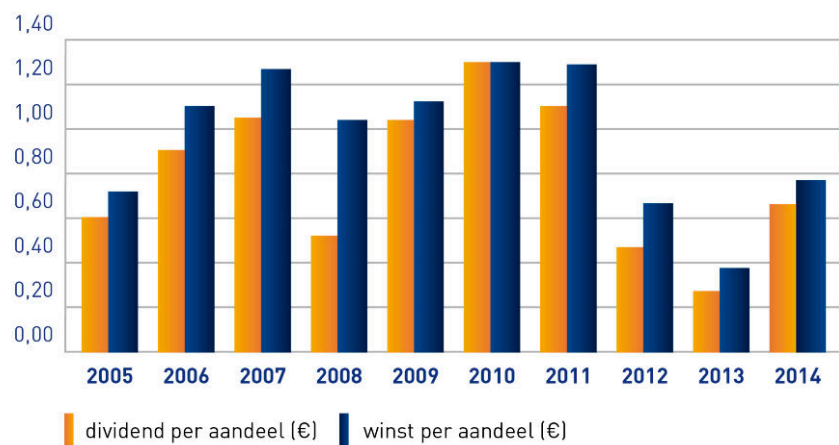


Bovenstaand diagram geeft de verdeling van het handelsvolume in 2014 weer tussen Euronext en de belangrijkste alternatieve handelsplatformen London Stock Exchange, Turquoise en overige (Equiduct, Chi-X, BATS en Smartpool).

Dividendbeleid

Het dividendbeleid van Beter Bed Holding N.V. is gericht op maximalisatie van het aandeelhoudersrendement met behoud van een gezonde vermogenspositie. Doelstelling van de onderneming is om, onder voorwaarden, ten minste 50% van de nettowinst uit te keren aan de aandeelhouders. Dit zal gebeuren in de vorm van een interim-dividend na publicatie van de derdekwartalcijfers en een slotdividend na goedkeuring van het dividendvoorstel door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op deze manier wordt de betaling van het dividend evenredig over het jaar gespreid. De uitkering van het dividend mag er niet toe leiden dat de solvabiliteit van de onderneming op enige publicatiedatum lager is dan 30%. Tevens mag de ratio netto-rentedragende-schuld/EBITDA niet groter zijn dan twee.

Dividend en winst per aandeel



Onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen stelt de Directie jaarlijks vast welk deel van de winst wordt gereserveerd. Ook het besluit tot het uitkeren van een interim-dividend is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

	2014	2013	2012
Aantal uitstaande aandelen	21.905.562	21.805.117	21.805.117
Ingekochte maar niet ingetrokken aandelen	2.723	23.805	75.805
Slotkoers (€)	17,20	17,61	13,20
Hoogste slotkoers (€)	18,88	17,74	17,84
Laagste slotkoers (€)	15,20	13,00	13,20
Winst per aandeel (€)	0,77	0,38	0,67
Dividend per aandeel (€)	0,65	0,27	0,47
Pay-out ratio	85%	72%	70%
Marktkapitalisatie (in € miljoen)	377	384	288

Investor Relations beleid

De onderneming streeft naar het op regelmatige basis informeren van aandeelhouders, beleggers en de markt. Dit gebeurt door middel van de publicatie van persberichten op basis van trading updates na elk kwartaal en volledige financiële verslagen bij publicatie van de jaarcijfers en halfjaarcijfers.

Beter Bed Holding vindt het belangrijk de relatie met bestaande aandeelhouders te onderhouden en de onderneming en het aandeel onder de aandacht van potentiële investeerders te brengen. Naast eerder genoemde persberichten gebeurt dit door middel van analistenbijeenkomsten en roadshowprogramma's na de publicatie van de jaarcijfers en de halfjaarcijfers. Verder worden door brokers georganiseerde conferenties bezocht en worden geïnteresseerde partijen ontvangen op het kantoor of in de winkels van de onderneming.

Substantiële deelnemingen

In het kader van hoofdstuk 5.3 van de Wet op het financieel toezicht zijn de volgende meldingen opgenomen in het register substantiële deelnemingen van de Autoriteit Financiële Markten.

Aandeelhouder	Datum melding	Aandeel
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds , Amsterdam, NL	28-01-2015	9,9%
Breedinvest B.V. , Laren, NL	10-11-2014	9,1%
Polar Capital LLP , Londen, GB	19-12-2014	7,1%
ASR Nederland N.V. , Utrecht, NL	06-10-2008	6,6%
Kempen Capital Management N.V. , Amsterdam, NL	01-06-2014	6,2%
Delta Lloyd N.V. , Amsterdam, NL	06-05-2011	5,7%
Todlin N.V. , Maarsbergen, NL	01-11-2006	5,2%
Belegging- en Exploitatiemaatschappij 'De Engh B.V.' , Naarden, NL	24-09-2010	5,2%
Navitas B.V. , Alphen aan den Rijn, NL	28-10-2014	5,1%
Menor Investments B.V. , Limmen, NL	11-10-2013	4,8%
Ameriprise Financial Inc. , Minneapolis (MN), US	08-09-2011	4,7%
Harris Associates L.P. , Chicago (IL), US	19-02-2010	4,6%
Danske Bank , Kopenhagen, DK	01-04-2014	3,9%
Lazard Frères Gestion SAS , Parijs, F	15-01-2014	3,0%

Opties

In het kader van het extra stimuleren van de betrokkenheid en motivatie van Directie en Management worden opties op aandelen verstrekt.

Aan het einde van het jaar staan de volgende optieseries uit:

Jaar van uitgifte	Directie	Gewezen Management		Uitoefenprijs in €	Looptijd tot en met
		Directie	Management		
2009	-	50.000	2.723	15,23	28-4-2015
2010	50.000	-	111.875	19,07	29-4-2016
2011	50.000	-	116.050	14,67	28-4-2017
2013	33.333	-	71.000	14,09	25-4-2018
2014	72.000	-	94.700	17,37	19-5-2019

Voorwetenschap

Binnen de vennootschap is een reglement inzake voorwetenschap van toepassing. Het gewijzigde reglement is met ingang van 3 november 2008 in werking getreden. De daarvoor in aanmerking komende personen hebben schriftelijk verklaard de in het reglement opgenomen bepalingen te zullen nakomen. Het reglement is beschikbaar op de website van Beter Bed Holding.

DIRECTIE



A.H. Anbeek **Directievoorzitter (1962)**

Ton Anbeek studeerde Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en Organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht.

Hij startte zijn loopbaan in 1987 bij Unilever, waar hij tot 2001 diverse functies in marketing en verkoop heeft vervuld bij diverse werkmaatschappijen in Nederland. In 2001 is hij tot Global Marketing Director benoemd voor alle Unilever wasverzachtermerken, wonend en werkend vanuit Londen. In 2004 is hij benoemd tot Algemeen Directeur Unilever Maghreb S.A. (Libië, Tunesië, Algerije, Marokko en Mauritanië), wonend en werkend vanuit Casablanca.

Begin 2007 trad hij in dienst bij Koninklijke Auping B.V. in Deventer als Algemeen Directeur.

Op 1 januari 2010 is Ton bij Beter Bed Holding N.V. in dienst getreden, waarna hij per 1 maart 2010 is benoemd tot Directievoorzitter/CEO. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 mei 2014 is hij herbenoemd voor een termijn van vier jaar.

Ton Anbeek heeft de Nederlandse nationaliteit.

B.F. Koops **Financieel Directeur (1957)**

Bart Koops studeerde Bedrijfseconomie en Accountancy aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Hij startte zijn loopbaan in 1985 bij Van Dien&Co als accountant en EDP-auditor. Na een korte uitstap naar de verzekeringswereld bij Prudential Leven N.V. vervulde hij vanaf 1994 management- en directiefuncties bij diverse Vendex/KBB dochterondernemingen, waaronder Magazijn de Bijenkorf, Hema en M&S Mode. Vanaf 2006 was hij CFO bij de Etam groep. Van 2008 tot 2011 was hij werkzaam in het Midden-Oosten als CFO van de Retail Division van M.H. Alshaya Co WLL. Sinds zijn terugkeer naar Nederland is hij als consultant werkzaam geweest, onder andere als CFO-ad interim bij Selexyz Boekhandels BV, als CEO van AT5 en als programmamanager bij Magazijn de Bijenkorf.

Op 1 april 2013 is hij bij Beter Bed Holding N.V. in dienst getreden, waarna hij op 25 april 2013 is benoemd tot Financieel Directeur/CFO.

Bart Koops heeft de Nederlandse nationaliteit.

STRATEGIE



VISIE EN MISSIE

Visie

Beter Bed Holding is actief in de detail- en groothandel van bedden en matrassen. Europa in de breedste zin van het woord is haar speelveld. Alle winkelformules hebben in meer of mindere mate een 'value for money'-positionering ondersteund met uitgebreide service ongeacht de markt waarin de individuele ketens opereren. De groep streeft naar marktleiderschap in alle landen waar ze actief is.

Kernachtig geformuleerd luidt de visie als volgt:

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

Het bestaansrecht en de drijfveren van Beter Bed Holding zijn verwoord in de volgende 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

Marktaandeel

Het zodanig positioneren van de winkelformules van de onderneming dat groeikansen optimaal benut kunnen worden. Beter Bed Holding wil met sterke, competitief gepositioneerde winkelformules, op alle markten waar de onderneming actief is, haar positie uitbreiden. De wensen van de consument en het principe 'de klant is altijd koning' zijn uitgangspunt van ons handelen. Hierdoor zal de onderneming haar marktleiderschap in Europa verder kunnen versterken. Dit gebeurt altijd op een maatschappelijk verantwoorde wijze. In 2014 zijn de formules Slaapgenoten en Matrassen Concord Nederland en België gesloten. Ook is in 2014 de Beter Bed-formule eigentijds geworden met een nieuwe marketingstrategie, een nieuw logo en een vernieuwd winkelconcept. Dit proces wordt in 2015 afgerond. Beddenreus in Nederland en Matratzen Concord in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland, alsook El Gigante del Colchón in Spanje zullen in 2015 een soortgelijke aanpak ondergaan.

Nettowinst

Het verhogen van de nettowinst ongeacht de omstandigheden in de markt en het vertrouwen van de consument. Indien er sprake is van uitzonderlijke marktomstandigheden of een uitzonderlijk laag vertrouwen bij de consument is een tijdelijke afname van de nettowinst mogelijk. In 2014 heeft de onderneming nadrukkelijk gekozen voor realisatie van like-for-like groei. Goeddeels is dit bereikt door substantiële vergroting van de marketingactiviteiten. Daarnaast hebben ook de eerder beschreven formuleaanpassingen, de margeverbetering en een beheerste kostenontwikkeling aan de winstgevendheid bijgedragen.

Balansstructuur

Het behouden van een gezonde, sterke balans met een solvabiliteit van minimaal 30% en een ratio tussen netto-rentedragende-schuld en EBITDA niet hoger dan twee. De financiële positie van de onderneming is verder versterkt, onder meer blijkend uit een toegenomen solvabiliteit en vergrote liquiditeit. Dit is met name bereikt door het actief beheren van werkkapitaal. In 2015 zal werkkapitaal een thema blijven. Daarnaast zullen, met het oog op de verfrissing van de formules, de investeringen (in de diverse winkelformules en online) stijgen.

STRATEGIE

De doelstellingen van de onderneming zullen worden gerealiseerd door:

Retailmarketing

- Groei van de omzet in vergelijkbare winkels (like-for-like groei) door verbetering van het aantal bezoekers, de conversie, het gemiddeld orderbedrag en de klanttevredenheid wordt elke dag verbeterd door het 'meten is weten'-principe volgens Net Promotor Score (NPS).
- Het vergroten van het onderscheidend vermogen van de winkelformules door onder andere herlanceringen van de bestaande formules en de ontwikkeling en introductie van eigen marketing- en productconcepten mede op basis van inkoopkracht. Het regelmatig ontwikkelen van nieuwe productconcepten vindt plaats door bijvoorbeeld gebruik te maken van de technische ontwikkelingen op het gebied van schuim en veersystemen die in matrassen gebruikt worden, maar ook door in te spelen op, soms lokale, trends in de vraag, bijvoorbeeld de vraag naar boxsprings in de Benelux.
- Het nastreven van strategische partnerships met leveranciers met als doel optimaal te profiteren van elkaars kennis en kunde teneinde voor alle betrokkenen waarde te creëren.
- Het streven om het overgrote deel van de matrassen te testen op schadelijke stoffen, zodat risico's voor de gezondheid van de klanten en de schade voor het milieu tot een minimum worden beperkt. In 2016 moet 80% van de matrassen door onafhankelijke instituten getest en gecertificeerd zijn op schadelijke stoffen.
- Het ontwikkelen van eigen webshops en strategische samenwerkingsverbanden met platforms als Wehkamp.nl, Bol.com en Amazon.de, zodat klanten de mogelijkheid hebben zich nog beter online te oriënteren en, zo men wenst, online te kopen na offline te zijn geadviseerd in onze winkels.

Expansie

- Het realiseren van expansie door middel van uitbreiding van de bestaande winkelconcepten binnen en buiten Nederland in een omni-channel context, alsook toetreding tot nieuwe geografische markten. Flexibele huurcontracten zijn een belangrijk uitgangspunt in het expansiebeleid.
- Waar gewenst zullen filialen gerelocerd worden, teneinde omzetkansen optimaal te kunnen benutten.

Financieel management

- Flexibilisering van kosten door middel van lage investeringen per winkel en flexibiliteit in de huurcontracten, zodat de onderneming in moeilijker marktomstandigheden relatief snel aanpassingen in het winkelbestand kan realiseren.
- Naleving van een stringente kostenbewaking zonder door te schieten naar 'pennywise – poundfoolish'. Samenwerking over en tussen ketens en landen wordt gezocht teneinde de voor de groep meest gunstige prijsafspraken te kunnen realiseren.

- Het streven naar een jaarlijkse verhoging van brutomarge, verlaging van de huren, werkkapitaalreductie en de optimalisatie van openingstijden.

Informatietechnologie

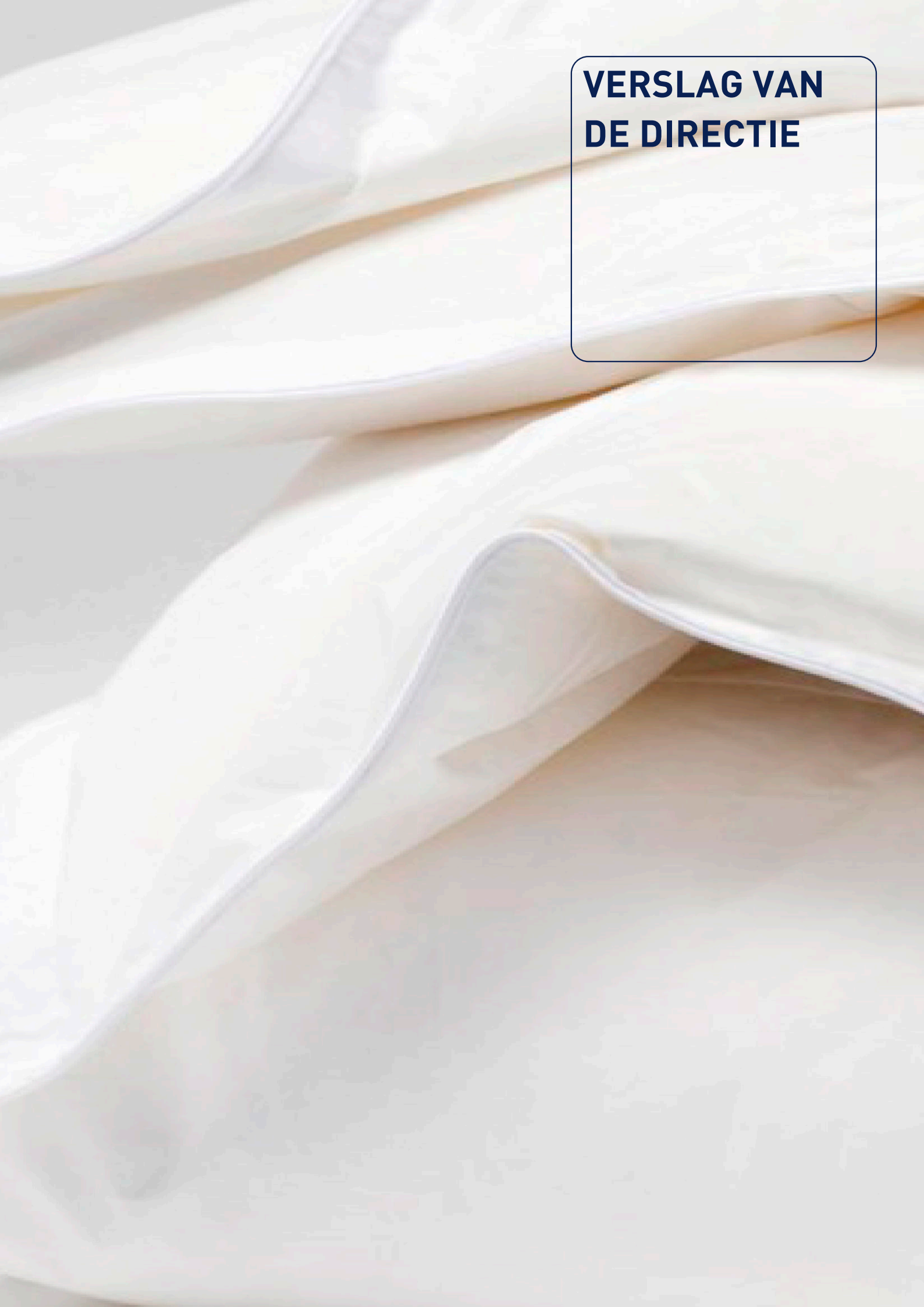
- Het continu verbeteren van de primaire en ondersteunende organisatieprocessen door een 'state of the art'-informatievoorziening en het bevorderen van een 'meten is weten'-cultuur. Flexibele (maar robuuste) IT-systemen stellen de onderneming in staat direct in te spelen op nieuwe commerciële trends en mogelijkheden. Waar mogelijk wordt outsourcing nagestreefd.

Logistiek

- Het zo efficiënt en effectief mogelijk beheersen van de toeleveringsketen, van inkoop tot en met de levering bij de klant thuis. Klanttevredenheid staat voorop; flexibiliteit van de logistieke infrastructuur is hiervoor een vereiste.
- Het meenemen van verpakkingsmaterialen, voornamelijk plastic en karton, bij de aflevering van producten bij klanten. Sinds februari 2013 worden al deze verpakkingsmaterialen op de distributiecentra gescheiden en voor recycling aangeboden.

Ontwikkeling van mensen en teams

- Het voortdurend binnen alle formules en in alle landen onder de aandacht brengen van de kernwaarden en de gedragscode van Beter Bed Holding.
- Voortdurende optimalisatie door interne scholing van onder andere de verkooporganisatie door verbetering van de verkoopmethoden en de adviezen.
- Versterking van het management van de lokale organisaties.
- Beter Bed Holding streeft naar minimaal 30% vrouwen in managementposities in 2016. Mede om deze doelstelling te bereiken is Beter Bed Holding sinds voorjaar 2014 aangesloten bij het Charter 'Talent naar de top', dat middels strakke monitoring op de voortgang bij het behalen van deze doelstelling toeziet.



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.

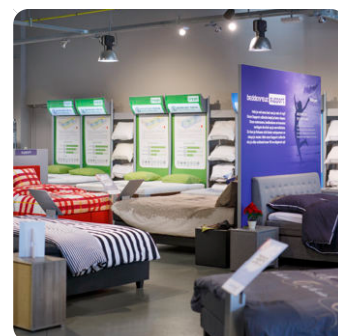
De online verkopen van Beter Bed ontwikkelden zich in 2014 goed. Het aandeel in de omzet bedraagt op dit moment circa 5% (2013: 4,6%). In het verslagjaar zijn netto twee winkels geopend. De orderintake in vergelijkbare winkels over 2014 steeg met 5,3%. De totale omzet nam in 2014 ten opzichte van 2013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



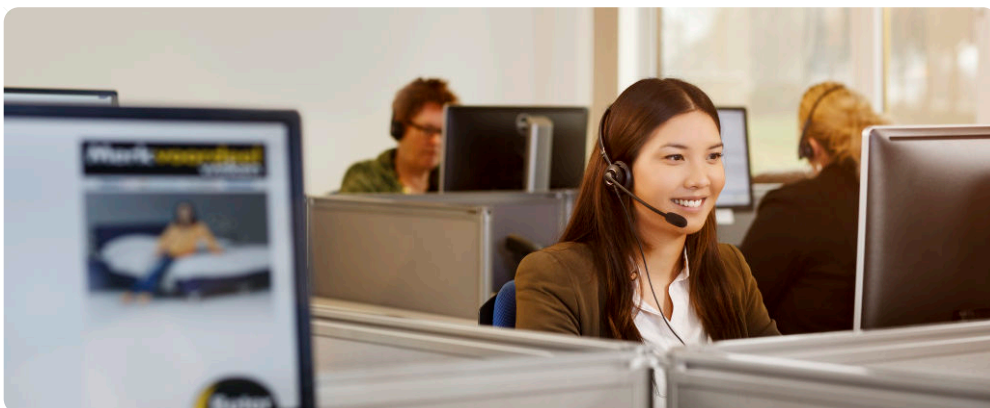
PERSONEEL EN ORGANISATIE

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.

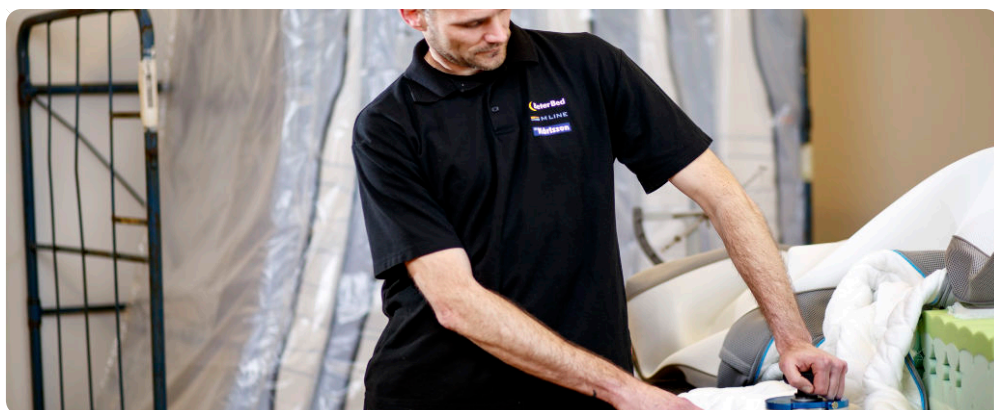
De werking van de administratieve organisatie en de interne controle wordt jaarlijks door de externe accountant beoordeeld in het kader van de controle van de jaarrekening. De bevindingen van de controle worden door de externe accountant zowel met de Directie, als ook buiten aanwezigheid van de Directie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

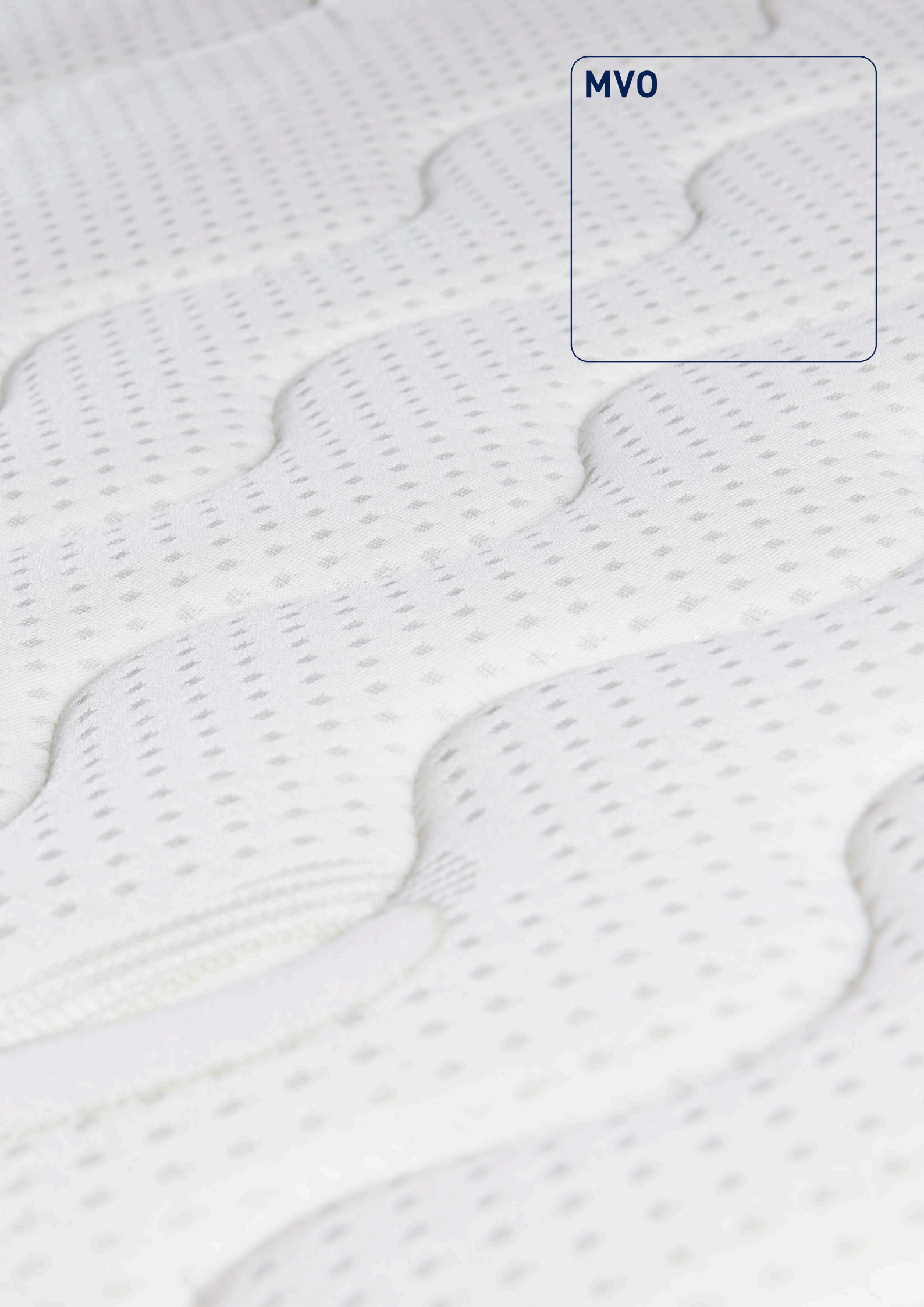
Uiteraard zullen margeverbetering, een stringente kostenbeheersing en een verlaging van het nettowerkkapitaal onze volle aandacht houden.

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



MVO

MVO BIJ BETER BED HOLDING

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent voor Beter Bed Holding en haar dochterbedrijven dat zij een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij waarin zij opereren. Deze bijdrage wordt onder meer vormgegeven door het te allen tijde naleven van wet- en regelgeving en door altijd bewust en op een respectvolle manier om te gaan met de belangen van alle stakeholders. Gezond ondernemerschap gaat op deze wijze samen met respect voor mens en milieu.

Als specialist op het gebied van slapen en als marktleider in meerdere landen in Europa streeft Beter Bed Holding ernaar haar klanten een goede, gezonde nachtrust te bezorgen. Kwaliteitsproducten, goed getraind personeel en een uitstekende service vormen hierbij de basis.

MVO is werk in uitvoering

In 2010 is de visie op verantwoord ondernemen gelanceerd: '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 de algemene gedragscode is gedefinieerd wat verantwoord ondernemen is voor Beter Bed Holding.

In 2011 heeft Beter Bed Holding voor het eerst uitgebreid gerapporteerd over MVO, volgens de G3-richtlijn van GRI. De focus op onderwerpen en de rapportage heeft Beter Bed Holding geholpen om het onderwerp MVO handen en voeten te geven binnen de organisatie.

In 2012 heeft de onderneming zich gecommitteerd aan de Global Compact Code van de Verenigde Naties. De hierin opgesomde tien principes sluiten naadloos aan op de gedragscodes voor zowel het eigen personeel als de strategische leveranciers. Daarnaast heeft de organisatie zichzelf middellange doelstellingen opgelegd. Voor een succesvolle MVO-strategie is het belangrijk ambitieuze doelen te stellen in een bescheiden context: ze dienen relevant te zijn, een positieve bijdrage te leveren en met eigen middelen haalbaar te zijn in een doorlooptijd van drie jaar.

In 2013 is de rapportage aangepast aan de vierde generatie richtlijnen van GRI. Dit heeft met name invloed gehad op de gedetailleerde rapportage in de GRI-Index. Hier is gestart met het definiëren van visies op de brede selectie aan onderwerpen van MVO. Ook is een eerste aanzet gedaan om de prioriteitstelling te verbeteren door een materialiteitsonderzoek in de branche.

In 2014 heeft de organisatie actief de dialoog gevoerd met haar stakeholders. De dialoog is uitgevoerd door vooraf te vragen welke prioriteiten Beter Bed Holding dient te stellen. In een drietal sessies hebben de stakeholders uitgebreid de tijd gekregen om hun visie op MVO bij Beter Bed Holding te formuleren.

De drie belangrijkste conclusies zijn:

1. De rapportagestructuur van een compact jaarverslag met een uitgebreide GRI-Index wordt gewaardeerd.
2. Beter Bed Holding heeft de eigen bedrijfsvoering prima op orde en dient nu meer prioriteit te geven aan de verantwoordelijkheid in de keten.
3. De pragmatische aanpak heeft een goede basis gelegd voor MVO binnen de organisatie. Het is nu belangrijk om dit onderwerp beter te beleggen in de organisatie.

De prioriteiten die voortvloeien uit de stakeholderdialoog zijn terug te vinden in de GRI-Index bij indicator G4-19.

MVO-DOELSTELLINGEN IN ÉÉN OOGOPSLAG

De MVO-activiteiten en de behaalde resultaten in 2014 worden gerapporteerd in de tabel hieronder:

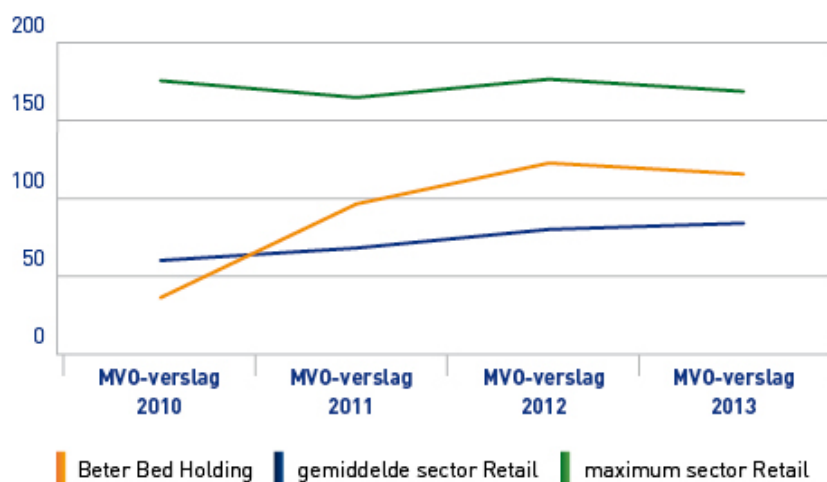
Onderwerp	2014	2013	2012	Doelstelling		
Ketenbeheer	100%	100%	97%	2013	100%	Getekende gedragscodes
Diversiteit management	22%	22%	16%	2016	30%	Vrouwen in management
Ziekteverzuim	3,6%	3,5%	3,2%	2016	3%	Duitsland
Ziekteverzuim	4,2%	4,3%	4,8%	2016	3,5%	Nederland
Veilige producten	82%	81%	78%	2016	80%	Gecertificeerde matrassen
Energieverbruik (GJ)	240.000	275.000	270.000	2016	235.000	
Gerecycled afval	48%	46%	46%	2016	75%	

Wat ging goed

- De leveranciers met wie de organisatie een langdurige relatie heeft, hebben allen de gedragscode ondertekend. Bij een viertal nieuwe leveranciers is het ondertekenen van de code nog in behandeling.
- Het energieverbruik is uitgekomen op 240.000 gigajoule. De daling is het gevolg van de daling van het aantal winkels en de continue aandacht voor energiebesparing. De daling in gebruik van aardgas en stookolie is groot met een daling van 22% ten opzichte van vorig jaar. Deze daling is grotendeels het gevolg van de relatief zachte winter in West-Europa.

Wat kan beter

- De diversiteit, gedefinieerd als het percentage vrouwen in managementposities, is gelijk gebleven. In Nederland zijn twee vrouwen op topposities benoemd. In Duitsland en Zwitserland is het aantal vrouwelijke regieleiders gedaald. In 2015 wordt opnieuw en nadrukkelijk gestreefd naar een groter aantal vrouwen op managementposities.
- De hoeveelheid afval is gestegen met 240 ton. Dit is een gevolg van de verbouwingen van de formule Beter Bed in 2014. Het percentage gerecycleerd afval is licht gestegen.
- Beter Bed Holding heeft in de afgelopen drie jaar forse stappen gezet op het gebied van MVO-rapportage, getuige de scores ten opzichte van de transparantiebenchmark zoals in de volgende grafiek weergegeven. In het voorgaande verslag over 2013 is de score achtergebleven. De daling wordt echter niet veroorzaakt door gewijzigd beleid van Beter Bed Holding, maar door een andere weging van diverse componenten in de benchmark. Beter Bed Holding gaat ervan uit dat de score over 2014, door de grotere rol van stakeholders bij het bepalen van Beter Bed Holding's MVO-doelstellingen, de stijgende lijn weer zal oppakken.



Wat gaat er in 2015 gebeuren

- Beter Bed Holding zal bezien op welke wijze het advies van stakeholders om MVO verder te veranderen in de organisatie kan worden vormgegeven. Gedacht wordt aan een MVO-beleidsteam dat periodiek bijeenkomt, acties initieert en de voortgang van reeds lopende activiteiten bewaakt.
- Uit de stakeholderdialoog is naar voren gekomen dat bepaalde doelstellingen een andere (hogere) prioriteit zouden moeten krijgen. Zo vinden stakeholders bijvoorbeeld de gezondheid en veiligheid van de klant (lees: kwaliteit van het product) prioriteit nummer één. Beter Bed Holding zal op basis van deze nieuwe prioritering nieuwe doelstellingen formuleren voor de middellange termijn.

CONSUMENTEN

De gezondheid en tevredenheid van de klanten van de diverse winkelformules van Beter Bed Holding is het belangrijkste uitgangspunt voor het beleid en handelen van de onderneming. Het doel is dat in 2016 80% van de matrassen in het totale assortiment en bij alle formules van Beter Bed Holding getest en gecertificeerd is. In 2014 is 82% van de omzet aan matrassen getest op schadelijke stoffen en gecertificeerd. Vanaf 2014 wordt dit percentage bepaald op basis van omzet; in 2013 en eerder op basis van aantallen.

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) heeft een systeemininspectie Productveiligheid en Audit bij Beter Bed verricht. De NVWA heeft vertrouwen in de wijze waarop Beter Bed haar productveiligheidsproces heeft ingericht en in de praktijk brengt. De uitkomst van de systeemininspectie en audit heeft ertoe geleid dat de NVWA tot en met 2016 op deze aspecten slechts in beperkte mate toezicht zal houden op Beter Bed.

De test op de kwaliteit van de service heeft in 2014 uitgewezen dat de Duitse consument de service van Matratzen Concord heeft gewaardeerd met een 1,9 (GUT). Deze tweejaarlijkse test zal door Tüv Saarland in 2016 opnieuw worden verricht.

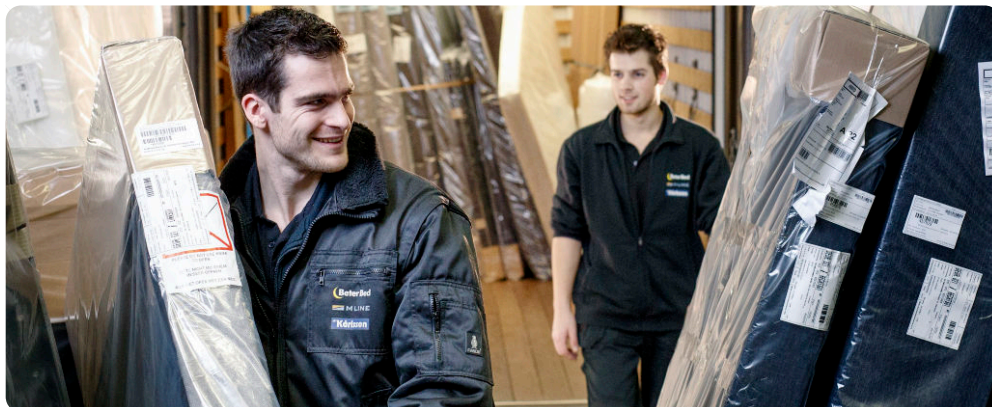
Klanttevredenheid wordt sinds medio 2014 in Nederland gemeten met de Net Promotor Score, waarbij klanten gevraagd wordt de service van Beter Bed te beoordelen. Ook worden zij uitgenodigd hun bevindingen in korte reviews kenbaar te maken.

Beter Bed hecht zeer veel waarde aan eerlijke communicatie in het verkoopproces. Goed gemotiveerd en getraind personeel geeft deskundig advies. Ook de uitstraling van de winkels, de goede prijs-kwaliteitverhouding, de service en garanties worden door de klant bijzonder gewaardeerd.

In Nederland is Beter Bed er ook in 2014 in geslaagd haar service op hoog niveau te houden; meer dan 95% van de leveringen heeft in één keer en naar tevredenheid van de klant plaatsgevonden. Verpakkingsmaterialen worden na levering meegenomen en tegen een kleine vergoeding worden oude matrassen ingenomen en gerecycleerd door Van Gansewinkel.

LEVERANCIERS

Bij de selectie van leveranciers is zowel de commerciële als de ethische kant van de relatie van belang. De absolute voorwaarde hiervoor is dat zowel de leverancier als zijn toeleveranciers zich houden aan de geldende wetten en regels van hun land. De manier van zaken doen moet verenigbaar zijn met de normen en waarden van Beter Bed Holding, die gebaseerd zijn op de Global Compact van de Verenigde Naties.



Stakeholders hebben aangegeven dat ze verwachten dat grote marktpartijen als Beter Bed Holding een proactieve rol spelen bij het ketenbeheer en daarbinnen met name focus op de gebruikte, of te gebruiken materialen (hout, ijzer, dons, katoen). Hiertoe zal Beter Bed Holding het gesprek aangaan met brancheorganisaties zoals het Initiatief voor Duurzame Handel (IDH).

MEDEWERKERS

De medewerkers zijn het visitekaartje van het bedrijf. Zij zorgen voor een eerlijke dienstverlening en een prettige winkelomgeving. Om de kwaliteit van de medewerkers te waarborgen, vinden jaarlijks beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats. Training en opleiding vindt gestructureerd plaats; in 2014 is in Nederland training 'on the job' met elektronische ondersteuning (e-learning en e-training) ingevoerd voor de medewerkers in de winkels en in de logistiek. In 2014 is door Effectory de medewerkerstevredenheid bij Beter Bed Nederland onderzocht. Met een score van 7,4 eindigde Beter Bed op de derde plek in de sector Retail en mag zich hiermee een jaar lang 'Beste Werkgever' noemen.

Veiligheid en gezondheid medewerkers

De onderneming hecht veel waarde aan de veiligheid en gezondheid van alle medewerkers. Gezien de aard van de beroepsrisico's wordt speciale aandacht besteed aan de medewerkers die voor de logistieke afhandeling zorgen. Dit is de reden waarom in 2014 in Nederland steekproefsgewijs de distributiecentra en laadruimtes van de vrachtauto's opnieuw op schadelijke stoffen zijn getest. Conform verwachting en tot tevredenheid van Beter Bed Holding zijn er wederom geen schadelijke stoffen geconstateerd.

In 2014 is het verzuim gelijk gebleven. Het aandeel langdurig zieken is licht gestegen. Het beleid is erop gericht het werkgerelateerd verzuim verder terug te dringen door intensievere begeleiding van de betrokken medewerkers.

Diversiteit

Diversiteit in de samenstelling van (management)teams is een grote wens van Beter Bed Holding. Beter Bed Holding is van mening dat vrouwen de doorslaggevende stem hebben bij aankoopbeslissingen. De inspanningen op dit gebied hebben ertoe geleid dat het aantal vrouwen in managementposities in 2013 is gestegen van 19 naar 28. Het aantal vrouwen in managementposities is in 2014 met per saldo één gedaald. Tegenover het aanstellen van twee vrouwelijke topmanagers in Nederland, de Directeur Inkoop en de Manager Klanttevredenheid, staat het vertrek van twee vrouwelijke regioleiders in Duitsland en één in Zwitserland. In 2015 zal extra aandacht worden geschonken aan het aantrekken van nieuwe, vrouwelijke managers. Beter Bed heeft in 2014 het Charter 'Talent naar de Top' ondertekend. Dit initiatief is een code met heldere afspraken en een publiek commitment voor het realiseren van diversiteit in de top van de onderneming.

MILIEU

Het verminderen van de ecologische voetafdruk is één van de speerpunten van het MVO-beleid van Beter Bed Holding en betreft een breed spectrum: energiebesparing, vermindering CO₂-uitstoot, lager gebruik aan verpakkingsmateriaal, minder milieubelastende stoffen en bevordering van recycling.

De ecologische voetafdruk van Beter Bed Holding

Het elektriciteitsverbruik vertoont al jaren een dalende trend als gevolg van tal van energiebesparende maatregelen. Het verbruik is uitgekomen op 30.800 megawattuur (MWh), dit is 90% van de 34.200 MWh in 2010. Een belangrijk kerncijfer is het relatieve elektriciteitsverbruik per m². Sinds 2010 is het verbruik van elektriciteit per m² met 15% teruggedrongen van 87,5 kWh tot 74,3 kWh.

Een andere belangrijke energiebron is het aardgas dat gebruikt wordt voor het verwarmen van kantoren en winkels. De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat het verbruik van aardgas voornamelijk afhankelijk is van de winterse weersomstandigheden. Aangezien het relatief warm was in 2014 is het gasverbruik teruggelopen tot 3,2 miljoen m³, dit is 91% van het verbruik in 2010. Een belangrijk kerncijfer is het relatieve aardgasverbruik per m² winkeloppervlak dat sinds 2010 met 14% is teruggedrongen tot 7,8 m³.

In 2014 is de CO₂-uitstoot uitgekomen op 22.224 ton; een daling ten opzichte van 2013 met bijna 10%. De daling wordt met name bereikt door lager gas- en elektriciteitsverbruik als gevolg van een zachte winter, het gevolgde energiebesparingsprogramma en de daling van het aantal winkels.

In de volgende tabel is de CO₂-uitstoot verbijzonderd naar bron van emissie (vergelijkende cijfers 2013 aangepast zoals nader is toegelicht in de GRI-Index bij indicator EN16).

	2014	2013	2012
Aardgas	6.090	7.935	7.013
Stookolie	1.703	2.055	2.007
Diesel	1.361	1.261	1.389
Elektriciteit	11.369	11.674	12.122
Vliegverkeer	29	24	35
Woon-werkverkeer	1.672	1.704	1.823
Totaal	22.224	24.653	24.389

Materialen en circulaire economie

Uit de dialoog met stakeholders is naar voren gekomen dat van Beter Bed Holding wordt verwacht dat zij inzicht heeft (en geeft) in de herkomst (en de milieudruk) van door leveranciers gebruikte grondstoffen en (half)fabricaten. Naast de standardeis van ondertekening van de gedragscode door alle leveranciers moet bezien worden hoe Beter Bed Holding in een proactieve rol kan treden om zeker te stellen dat door leveranciers gebruikte materialen (ook) vanuit MVO-perspectief voldoen aan de eraan te stellen eisen. Beter Bed Holding zal hiertoe in 2015 eerste stappen zetten.

De totale hoeveelheid afval is met 5% gestegen tot 4.700 ton. Deze stijging (van 240 ton) is toe te schrijven aan de winkelverbouwingen bij Beter Bed. In Nederland is de hoeveelheid afval daardoor toegenomen met 730 ton, terwijl in de rest van de organisatie de hoeveelheid afval is afgenomen met 490 ton. De doelstelling om in Nederland alle verpakkingsmaterialen na levering mee terug te nemen, te scheiden en te hergebruiken, is ook in 2014 gehaald.

Ten aanzien van het percentage gerecycled afval is een lichte stijging gerealiseerd, maar de doelstelling (75%) lijkt zonder gerichte acties door de afvalverwerkende industrie niet op korte termijn haalbaar.

Met enkele strategische partners zal Beter Bed Holding vanaf 2015 initiatieven ontplooiën om op termijn te komen tot de ontwikkeling van matrassen die 100% recycleerbaar zijn, als stap op weg naar de ultieme oplossing van het cradle-to-cradle matras.

EXTERNE BEOORDELING

Verslaggevingsrichtlijnen

Met dit verslag rapporteert Beter Bed Holding voor de vierde keer over haar activiteiten en vorderingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) volgens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI). Als gevolg van de uitvoering van de stakeholdersdialoog kan vastgesteld worden dat het verslag grotendeels voldoet aan de G4 richtlijnen.

Het verslag wordt gerapporteerd met een heldere rapportagestructuur, waarbij het verslag compact en leesbaar is. Detailinformatie wordt in een uiterst transparante GRI-Index gerapporteerd. De index bevat eveneens een lijst met de gebruikte definities. Op de website www.beterbedholding.nl staan de gedragscodes van Beter Bed Holding.

Reikwijdte en afbakening van het verslag

In dit verslag over het kalenderjaar 2014 rapporteert Beter Bed Holding over alle formules in Nederland, Duitsland, Zwitserland, Spanje en Oostenrijk. De informatie uit België is door de reorganisatie summier, maar is gezien de geringe omvang van de operaties daar niet materieel. De informatie over MVO in dit verslag heeft net als vorig jaar een dekking van 99% van de totale FTE. Bij detailinformatie in de GRI-Index kan afgeweken worden van deze grondslag. In dat specifieke geval wordt de afwijking van de dekking expliciet benoemd.

Consistentie in het rapportageproces

De in dit verslag gepresenteerde cijfers zijn op basis van consistente definities tot stand gekomen en daarmee vergelijkbaar met die van eerdere jaren. Deze definities worden in een separate bijlage in de GRI-Index gerapporteerd.

Group Controlling is nadrukkelijk betrokken geweest bij de totstandkoming van en controle op het cijfermateriaal. Hierbij heeft MVOplossingen de taak de brede stroom aan informatie te verzamelen uit het concern. De aggregaties van cijfers en de ontwikkeling van getallen zijn besproken met en gecontroleerd door Group Controlling.

Selectie van de onderwerpen

In een stakeholderdialoog eind 2014 heeft de selectie van onderwerpen plaatsgevonden. Via een enquête is de stakeholders vooraf gevraagd wat naar hun oordeel het belang van de diverse onderwerpen uit GRI G4 is voor Beter Bed Holding. Deze enquête is uitgebreid besproken in de dialoog en heeft tot kleine aanpassingen in prioritering geleid. Het aantal materiële onderwerpen is als gevolg van dit proces toegenomen met zes. Meer informatie over de dialoog en de selectie van onderwerpen is te vinden in de GRI-Index.

Conclusie

Beter Bed Holding heeft in 2014 met de uitvoering van de stakeholderdialoog een grote stap voorwaarts gezet. De uitkomsten van de dialoog hebben bevestigd dat de gekozen rapportagestructuur en de selectie van onderwerpen correct is.

Wat gaat goed

- Het team van medewerkers dat informatie aanlevert is constant, wat de kwaliteit van rapportage bevordert.
- De uitvoering van de stakeholderdialoog heeft helder gemaakt dat zowel de rapportagestrategie als de selectie van onderwerpen conform de verwachtingen is.
- De heldere en consistente taakverdeling tussen de Group Controlling staf en MVOplossingen zorgt ervoor dat de kwaliteit van informatie wederom verbeterd is.

Wat kan beter

- Enkele standaardindicatoren zijn niet gerapporteerd, wat wel verwacht wordt van een rapportage conform G4 op het niveau CORE.
- De rapportage over klachtenprocedures behoeft verbetering, omdat de verschillen per formule te groot zijn. Onderzocht dient te worden of er een bedrijfsbrede aanpak en rapportage mogelijk is.
- Stakeholders adviseren de organisatie om MVO te organiseren in een speciale werkgroep. Dit zou een belangrijke verbetering opleveren van zowel de ontwikkeling van beleid als het verzamelen van informatie.

MVOplossingen is van mening dat het verslag van Beter Bed Holding een goed en accuraat beeld geeft van het bedrijf en haar bedrijfsvoering op het gebied van MVO. De GRI-Index kenmerkt zich door een hoge mate van detaillering en transparantie, die het voor stakeholders mogelijk maakt om het gesprek met het bedrijf op een gedegen manier aan te gaan.

Arnhem, 12 maart 2015

Menno Kuiper,
Specialist in communicatie over MVO in jaarverslagen van het adviesbureau MVOplossingen

GOVERNANCE



CORPORATE GOVERNANCE

Algemeen

De Raad van Commissarissen en de Directie onderschrijven de principes voor goed ondernemingsbestuur, zoals die zijn opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code. De Raad van Commissarissen en de Directie bevelen aandeelhouders en andere betrokkenen aan van deze documenten kennis te nemen via www.beterbedholding.nl. Op deze website, is een volledig overzicht van alle bestpracticebepalingen beschikbaar, waarin per bepaling is aangegeven of de onderneming aan deze bepaling voldoet of niet. De hierin opgenomen toelichting heeft betrekking op de door de Monitoring Commissie Corporate Governance in december 2008 geactualiseerde Code.

Als uitvloeisel van dit beleid zijn de volgende documenten opgesteld:

- Reglement Raad van Commissarissen.
- Reglement Auditcommissie.
- Reglement Remuneratiecommissie.
- Reglement Directie.
- Gedragscode.
- Klokkenluidersregeling.
- Investor Relations beleid.

Genoemde documenten zijn eveneens op bovenstaande website te vinden.

Zoals gebruikelijk zal Corporate Governance als separaat onderwerp op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 mei 2015 worden geagendeerd.

De volledige tekst van de Nederlandse Corporate Governance Code is te raadplegen via www.commissiecorporategovernance.nl.

Afwijkingen op de Corporate Governance Code

De onderneming voldoet aan alle bestpracticebepalingen met uitzondering van de bepalingen die in dit hoofdstuk worden genoemd. Voor de bepalingen waaraan de onderneming niet (geheel) voldoet, wordt aangegeven waarom deze keuze is gemaakt. Verder wordt bij een aantal bepalingen een toelichting gegeven bij de wijze waarop deze binnen de onderneming worden toegepast.

Best practice II.2.3

De in deze best practice opgenomen elementen worden meegenomen in het optieprogramma dat binnen de onderneming actief is.

Best practice II.2.4

Toekenning van opties staat ter discretie van de Raad van Commissarissen. Voor de opties die vanaf 2013 zijn toegekend, wordt aan de bestpracticebepaling voldaan. Voor opties die zijn toegekend in de periode tot en met 2012 geldt dat ze, mits de winstdoelstelling is gerealiseerd, sneller kunnen worden uitgeoefend dan na drie jaar. Indien een bestuurder na verloop van een eerste zittingstermijn niet voor herbenoeming in aanmerking komt, kunnen zijn opties tot drie maanden na beëindiging van het dienstverband worden uitgeoefend. Opties kunnen voorts zonder bijzondere restricties worden uitgeoefend, indien een bod op alle aandelen van de vennootschap gestand zal worden gedaan.

Best practice II.2.8

Het arbeidscontract met de bestuurders voorziet niet in de mogelijkheid het maximum van eenmaal het jaarsalaris te verhogen indien het ontslag van de desbetreffende bestuurder in de eerste benoemingstermijn kennelijk onredelijk is. Hiermee hanteert Beter Bed Holding N.V. een striktere norm dan in de Corporate Governance Code is vastgelegd.

Best practice II.2.10

De vennootschap past deze bestpracticebepaling als volgt toe. Ter beoordeling van en (gedeeltelijk) ter discretie van de Raad van Commissarissen kan aan individuele bestuurders een variabele beloning worden toegekend. Deze is in 2014 voor de Directievoorzitter gemaximeerd op 60% van zijn bruto vaste jaarsalaris; 50% daarvan zal zijn gerelateerd aan door de Raad van Commissarissen periodiek vast te stellen kwantitatieve doelen, terwijl de overige 50% afhankelijk is van het behalen van kwalitatieve doelstellingen. De variabele beloning is in 2014 voor de Financieel Directeur gemaximeerd op 50% van zijn bruto vaste jaarsalaris; 40% daarvan is afhankelijk van het behalen van kwantitatieve doelstellingen en de resterende 60% is afhankelijk van het bereiken van kwalitatieve doelen. De Raad van Commissarissen kan, zulks te zijner discretie en alleen in geval van bijzondere omstandigheden, besluiten om de variabele beloning aan te passen.

Best practice II.2.11

Sinds de inwerkingtreding van artikel 2:135 lid 8 van het Burgerlijk Wetboek op 1 januari 2014 behandelt de vennootschap de variabele bezoldiging van de leden van de Directie in overeenstemming met die bepaling.

Best practice II.3.4 en III.6.3

In 2014 zijn er geen transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders en/of commissarissen hebben gespeeld die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders en/of commissarissen.

Best practice III.4.3

De functie van Secretaris van de vennootschap wordt vervuld door een medewerker van de onderneming, momenteel de Concern Controller.

Best practice III.5.14

De functie van de selectie- en benoemingscommissie wordt, gelet op de omvang van de onderneming, door de gehele Raad van Commissarissen vervuld.

Best practice III.6.4

In 2014 zijn er geen transacties geweest tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in de vennootschap houden, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende personen.

De bestpracticebepalingen van onderdeel III.8. ('one-tier bestuursstructuur') en onderdeel IV.2. ('certificering van aandelen') zijn niet van toepassing op de vennootschap.

Best practice IV.3.1

Uit kostenoverwegingen wordt nog niet overgegaan tot webcasting van analisten-bijeenkomsten etc. De data worden vooraf op de website gepubliceerd en de presentaties worden voor de bijeenkomst op de website beschikbaar gesteld.

Best practice IV.3.11

De vennootschap heeft geen uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap.

De bestpracticebepalingen van onderdeel V.3. ('interne auditfunctie') zijn niet van toepassing op de vennootschap daar de vennootschap gelet op haar omvang niet beschikt over een interne audit functie.

Overnamerichtlijn

In het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn worden, voor zover deze nog niet in dit jaarverslag zijn opgenomen, de volgende mededelingen gedaan:

Kapitaalstructuur

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt twee miljoen euro (€ 2.000.000). Het geplaatste kapitaal van de vennootschap bedraagt 21.905.562 gewone aandelen van twee eurocent (€ 0,02) elk. Ieder aandeel geeft recht op het uitbrengen van één stem.

Beperking van de overdracht van aandelen

Beter Bed Holding heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van de gewone aandelen. Er zijn geen certificaten van aandelen met medewerking van de vennootschap uitgegeven.

Substantiële deelnemingen

Een overzicht van de substantiële deelnemingen in Beter Bed Holding N.V. is opgenomen in het hoofdstuk het aandeel (zie pag. 13).

Bijzondere zeggenschapsrechten

Aan aandelen in de vennootschap zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

Aandelenregeling werknemers

De onderneming kent een personeelsaandelenoptieregeling op grond waarvan opties op (nieuw uit te geven) aandelen worden toegekend aan de Directie, maar ook aan de managementteams van de verschillende formules.

Beperkingen van stemrecht

Ieder aandeel geeft recht op het uitbrengen van één stem. De stemrechten verbonden aan de aandelen in de vennootschap zijn niet beperkt, noch zijn termijnen voor de uitoefening van stemrecht beperkt.

Overeenkomsten tot beperking van de overdracht van de aandelen

Beter Bed Holding is niet bekend met overeenkomsten met een aandeelhouder die aanleiding kunnen geven tot een beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht.

Benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten

De wijze van benoeming en ontslag van de leden van de Raad van Commissarissen en de Directie evenals de voorschriften tot wijziging van de statuten staan vermeld in de statuten van Beter Bed Holding N.V.

Directeuren worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit een voordracht van één persoon (of zoveel meer personen als de wet vereist teneinde bindend te zijn) voor iedere vacature, op te maken door de Raad van Commissarissen. Een tijdig door de Raad van Commissarissen opgemaakte voordracht is bindend. De Algemene Vergadering kan echter aan de voordracht steeds het bindende karakter ontnemen bij een besluit genomen

met een volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. De Algemene Vergadering kan een lid van de Directie schorsen of ontslaan. Tot schorsing of ontslag van een Directeur anders dan op voorstel van de Raad van Commissarissen, kan de Algemene Vergadering slechts besluiten met een volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. De Raad van Commissarissen kan een lid van de Directie schorsen.

Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering uit een voordracht van één persoon (of zoveel meer personen als de wet vereist teneinde bindend te zijn) voor iedere vacature, op te maken door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen stelt de Ondernemingsraad tijdig in de gelegenheid aan de Raad van Commissarissen advies uit te brengen ten aanzien van de door de Raad van Commissarissen opgestelde ontwerpvoordracht en gaat niet over tot vaststelling van die voordracht alvorens de Ondernemingsraad zodanig advies heeft uitgebracht, te kennen heeft gegeven geen advies te zullen uitbrengen of een haar daartoe gestelde redelijke termijn onbenut heeft gelaten. Een tijdig door de Raad van Commissarissen opgemaakte voordracht is bindend. De Algemene Vergadering kan echter aan de voordracht steeds het bindende karakter ontnemen bij een besluit genomen met een volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. De Algemene Vergadering kan een lid van de Raad van Commissarissen schorsen of ontslaan. Tot schorsing of ontslag van een commissaris anders dan op voorstel van de Raad van Commissarissen, kan de Algemene Vergadering slechts besluiten met een volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

De Algemene Vergadering is bevoegd (op voorstel van de Directie, goedgekeurd door de Raad van Commissarissen) de statuten te wijzigen. Een voorstel tot statutenwijziging geschiedt in overleg met Euronext Amsterdam N.V. Wanneer een voorstel tot statutenwijziging wordt gedaan, dient dit in de oproepadvertentie ten behoeve van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te worden vermeld, waarbij een afschrift van dit voorstel, waarin de wijziging woordelijk is opgenomen, ter inzage ten kantore van Beter Bed Holding N.V. en een door Euronext Amsterdam N.V. toegelaten instelling of ander betaalkantoor wordt gelegd en tot na afloop van de vergadering gratis voor de aandeelhouders ter beschikking wordt gesteld. Het ontwerp van de statutenwijziging wordt aan Euronext Amsterdam N.V. en de Autoriteit Financiële Markten medegedeeld.

Bevoegdheden van het bestuur

De bevoegdheden van de Directie in het algemeen staan in de statuten vermeld. De bevoegdheden van de Directie met betrekking tot de uitgifte van aandelen staan omschreven in artikel 10 van de statuten.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 19 mei 2014 is besloten de bevoegdheid aan de Directie te verlenen tot het uitgeven van (rechten op) nieuwe aandelen tot een maximum van 10% van het aantal uitstaande aandelen. Deze bevoegdheid wordt verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De bevoegdheden van de Directie met betrekking tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht staan omschreven in artikel 11 van de statuten.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 19 mei 2014 is besloten de bevoegdheid aan de Directie te verlenen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht. Deze bevoegdheid wordt verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De bevoegdheden van de Directie met betrekking tot verkrijging/inkoop van eigen aandelen staan omschreven in artikel 13 van de statuten.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 19 mei 2014 is besloten een machtiging aan de Directie te verlenen tot verkrijging/inkoop van eigen aandelen tot een maximum van 10% van het aantal uitstaande aandelen. De inkoopprijs mag maximaal 10% boven de gemiddelde slotkoers van de vijf beursdagen voorafgaande aan de dag van verwerving liggen. Deze bevoegdheid wordt verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Wijziging van de zeggenschap

Beter Bed Holding N.V. is geen partij bij belangrijke overeenkomsten die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht.

Afvloeiingsregelingen

Beter Bed Holding N.V. heeft geen overeenkomsten gesloten met een bestuurder of werknemer die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

RAAD VAN COMMISSARISSEN



D.R. Goeminne **Voorzitter (1955)**

De heer Goeminne studeerde Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Antwerpen.

Hij heeft managementfuncties vervuld in productiebedrijven en detailhandelsbedrijven. Hij was tot 2007 voorzitter van de Groepsdirectie van V&D en lid van de Raad van Bestuur van Maxeda (Vendex/KBB). Sedert 1 juni 2013 is hij CEO bij Ter Beke NV.

De heer Goeminne is tevens Commissaris bij Stern Groep N.V. en Wielco BV en niet-uitvoerend bestuurder bij Van de Velde NV, JBC NV en Wereldhave NV.

Hij heeft de Belgische nationaliteit.

W.T.C. van der Vis **(1967)**

De heer Van der Vis studeerde Bedrijfskunde aan de Universiteit Nijenrode en Master of Business Administration aan de Manchester Business School in Engeland.

Van 1994 tot 1998 was hij CEO van Koninklijke Ahrend NV in Duitsland en Tsjechië. Van 1998 tot 2009 was hij werkzaam voor de Pearle Europe group, eerst als CEO Central Europe vanuit Duitsland en vanaf 2004 als groep CEO. Tot 2013 was hij werkzaam voor Esprit Holdings Limited in Hong Kong als Executive Director of the Board & Group CEO.

Hij is tevens Commissaris bij Sonova Holding AG, Douglas Holding AG, Miktom Topco (BasicFit) B.V. en Macintosh Retail Group N.V.

De heer Van der Vis heeft de Nederlandse nationaliteit.

**E.A. de Groot
(1965)**

Mevrouw De Groot studeerde Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam en volgde de opleiding Register Beleggings Analist van het VBA.

Van 1987 tot 2012 was zij werkzaam in de financiële sector, waar zij een breed scala aan functies vervulde op het gebied van financieringen, kapitaalbeheer en risk management. Zij was o.a. Executive Vice President bij ABN AMRO (tot 2008) en ad-interim CFO bij Van Lanschot Bankiers (2009/2010). Sedert 1 mei 2012 is zij CFO en lid van de Directie van Schiphol Group.

Tevens is zij Boardmember bij Aéroports de Paris.

Mevrouw De Groot heeft de Nederlandse nationaliteit.

**A.J.L. Slippens
Vicevoorzitter (1951)**

De heer Slippens studeerde levensmiddelentechnologie aan de Hogere Agrarische School in Den Bosch en Bedrijfskunde (ct) aan Nijenrode.

Van 1978 tot september 2008 was hij achtereenvolgens werkzaam als Hoofd Inkoop, Adjunct-directeur, Commercieel Directeur en Algemeen Directeur (CEO) van Sligro Food Group N.V. Daarnaast heeft hij bij diverse familiebedrijven een plaats in adviesorganen.

De heer Slippens is verder Commissaris bij Blokker Holding B.V.

Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.

BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Algemeen

De Raad van Commissarissen bestaat uit mevrouw E.A. de Groot en de heren D.R. Goeminne (Voorzitter), A.J.L. Slippens (Vicevoorzitter) en W.T.C. van der Vis. De curricula vitae van de Commissarissen vindt u terug onder Raad van Commissarissen (zie pag. 51). Conform de bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code zijn alle commissarissen onafhankelijk.

Commissarissen zijn benoemd voor een periode die geldt tot en met de dag van de eerste Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die vier jaar na de benoeming gehouden wordt. Commissarissen treden periodiek af volgens een door de Raad op te stellen rooster. Het formele rooster van aftreden is als volgt:

Commissaris	Benoemd	Herbenoemd	Aftreden/ herbenoemen
E.A. de Groot	1 mei 2011		AvA 2015
W.T.C. van der Vis	25 april 2013		AvA 2017
D.R. Goeminne	1 mei 2010	19 mei 2014	AvA 2018
A.J.L. Slippens	1 mei 2010	19 mei 2014	AvA 2018

De omzet van de groep steeg in het afgelopen boekjaar met 1,8% naar € 364,0 miljoen. In het jaar werden de activiteiten van de formules Slaapgenoten en Matrassen Concord Nederland en Matrassen Concord België beëindigd. De kosten daarvan waren grotendeels reeds in het boekjaar 2013 genomen.

De nettowinst is in 2014 meer dan verdubbeld en stijgt van € 8,2 miljoen naar € 16,9 miljoen.

De Raad van Commissarissen is tevreden met de omzet- en resultaatontwikkeling, en met de wijze waarop de Directie de onderneming geleid heeft op haar pad naar herstel. De realisatie van de plannen in 2014 en de aangescherpte strategie voor 2015 geven de Raad van Commissarissen vertrouwen dat de onderneming haar positie in de diverse markten zal kunnen versterken.

Jaarrekening, decharge, dividend

De jaarrekening is door de Directie opgesteld en door onze accountant, Ernst & Young Accountants LLP, is bij de jaarrekening een goedkeurende controleverklaring verstrekt. De verklaring van Ernst & Young Accountants is opgenomen onder controleverklaring (zie pag. 94). Wij hebben de jaarrekening uitgebreid besproken in aanwezigheid van de Directie en van Ernst & Young Accountants LLP.

Na het bekend worden van de trading update van de derdekwartalcijfers in oktober 2014 is besloten een interim-dividend van € 0,28 per aandeel uit te keren. Conform het voorstel van de Directie stellen wij u voor om een slotdividend uit te keren van € 0,37 per aandeel. Hiermee wordt 85% van de winst over 2014 in de vorm van dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd. Dit is in lijn met het dividendbeleid (zie pag. 12), dat in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 april 2005 is goedgekeurd.



De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening 2014 goedgekeurd en stelt aan de op 19 mei 2015 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor deze dienovereenkomstig vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de Directie voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht betreffende het boekjaar 2014.

Samenstelling Raad van Commissarissen

Leden van de Raad van Commissarissen worden door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd. De Raad van Commissarissen streeft naar een adequate combinatie van kennis en ervaring inzake de activiteiten van de onderneming. De Raad heeft twee commissies ingesteld, de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie. De functie van de selectie- en benoemingscommissie volgens de Nederlandse Corporate Governance Code wordt door de Raad als geheel vervuld.

De huidige Raad van Commissarissen bestaat uit mevrouw E.A. de Groot, de heer D.R. Goeminne, de heer A.J.L. Slippens en de heer W.T.C. van der Vis. Behoudens de heer Goeminne, die de Belgische nationaliteit heeft, bezitten alle commissarissen de Nederlandse nationaliteit.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 mei 2014 zijn de heren D.R. Goeminne en A.J.L. Slippens herbenoemd als Voorzitter en Vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar.

Volgens het rooster treedt mevrouw E.A. de Groot na afloop van de aankomende Algemene Vergadering van Aandeelhouders af als commissaris. Aan de Algemene Vergadering zal worden voorgesteld mevrouw De Groot opnieuw te benoemen voor een periode van vier jaar.

Activiteiten Raad van Commissarissen

Ook in 2014 is de Raad van Commissarissen nadrukkelijk betrokken geweest bij de ontwikkelingen van Beter Bed Holding en haar dochterondernemingen. Tijdens het verslagjaar heeft de Voorzitter frequent contact gehad met de Directie ter voorbereiding van de vergaderingen van de Raad met de Directie. De Raad heeft zes maal met de Directie vergaderd. Verder heeft de Raad één maal via een conference call met de Directie overlegd en heeft de Raad twee maal alleen vergaderd.

De Raad van Commissarissen is frequent, tijdig en goed geïnformeerd door de Directie, zowel mondeling als schriftelijk.

Vanzelfsprekend is veel aandacht geschonken aan de operationele resultaten van de diverse formules en de groep, en met name aan de aanscherping van de Beter Bed- en de Beddenreus-formule, de ontwikkelingen in Duitsland en Spanje en de omni-channel strategie. Ook is de logistieke strategie van Nederland opnieuw beoordeeld en is het expansiebeleid behandeld.

Tevens heeft de Raad een bezoek gebracht aan de vernieuwde Beter Bed-formule en gesprekken gevoerd met de Ondernemingsraad en de Belastinginspecteur.

Met de externe accountant werd twee keer vergaderd. In maart 2014 werden de resultaten over 2013, alsook de controlebevindingen besproken. In augustus 2014 werden de halfjaarcijfers besproken evenals de resultaten van de door de externe accountants uitgevoerde beoordeling van de halfjaarcijfers.



In het najaar heeft de Raad in samenspraak met de Directie een proces doorlopen om te komen tot de voordracht aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 mei 2015 van een nieuw te benoemen accountant. Dit proces is in maart 2015 afgerond.

In de vergadering van 17 december 2014 is het budget voor 2015 besproken. Hierin zijn de operationele en financiële doelstellingen van de onderneming opgenomen, alsmede het beleid dat tot het realiseren van deze doelstellingen moet leiden.

In besloten vergaderingen zijn onder meer het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen en dat van de individuele commissarissen, de relatie tot de Directie en de samenstelling van de Raad aan de orde gekomen. Het functioneren van de Directie en het arbeidsvoorwaardenbeleid zijn uiteraard ook onderwerp van gesprek geweest.

De Raad van Commissarissen heeft, na een toelichting van haar Auditcommissie, de actualisering van de risico-inventarisatie met de Directie besproken. De procedure rond risicoanalyse, risicobeheersing, risicocontrole en de controle door de externe accountant met betrekking tot de AO/IC, biedt naar onze overtuiging voldoende zekerheid voor de bestuursverklaring aangaande de werking van het systeem van risicocontrole en risicobeheersing.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in het boekjaar 2014 uit mevrouw De Groot (Voorzitter), de heer Goeminne, en de heer Van der Vis. De samenstelling van de Auditcommissie is in overeenstemming met de bepalingen van de Corporate Governance Code, waarbij mevrouw De Groot geldt als financieel expert. De taak van de Auditcommissie is het adviseren en het assisteren van de Raad van Commissarissen met betrekking tot haar verantwoordelijkheid om toezicht te houden op de wijze waarop de onderneming voldoet aan de regels op het gebied van verslaglegging en Corporate Governance.

De Auditcommissie kwam het afgelopen boekjaar tweemaal bijeen. De Auditcommissie heeft met de Directie en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening 2013, het jaarverslag 2013, de halfjaarcijfers 2014 en de bijbehorende management letters besproken. Daarnaast heeft de Auditcommissie aandacht gegeven aan het controleplan 2014, de opvolging van eerdere aanbevelingen, fiscale zaken, liquiditeit en financiering en het risicobeheersings- en controlesysteem. Na afloop van iedere vergadering heeft de Auditcommissie in afwezigheid van de Directie met de externe accountant gesproken.

De Auditcommissie en de Directie hebben in 2014 opnieuw vastgesteld dat de onderneming gezien haar omvang, complexiteit en beheersstructuur geen interne accountantsdienst behoeft.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat uit mevrouw De Groot, de heer Slippens (Voorzitter), de heer Goeminne en de heer Van der Vis. In 2014 heeft er één commissievergadering en frequent tussentijds overleg plaatsgevonden. Ook heeft de Remuneratiecommissie gesproken met de Directie over het functioneren en de bezoldiging van de top twintig managers van de organisatie.

Het remuneratierapport (zie pag. 58) vindt u aansluitend op het Bericht van de Raad van Commissarissen.

Diversiteit Bestuur

Op dit moment zitten er geen vrouwen in de Directie van de onderneming en in de Raad van Commissarissen is een van de vier zetels ingenomen door een vrouw. Formeel voldoet Beter Bed Holding N.V. hiermee niet aan de wettelijke vereiste van een evenwichtige verdeling van zetels (30% m/v). Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen zullen ook in de toekomst worden geselecteerd op basis van brede ervaring, achtergronden, vaardigheden, kennis en inzichten waarbij het belang van een evenwichtige samenstelling nadrukkelijk meegewogen zal worden.

Conclusie

De Raad van Commissarissen is zich bewust van de brede belangen die de onderneming vertegenwoordigt en beseft zijn verantwoordelijkheid ten opzichte van alle bij de onderneming betrokkenen: aandeelhouders, medewerkers, klanten, leveranciers en financiers. In dit verband willen wij u attenderen op de website, www.beterbedholding.nl, waar steeds alle actuele informatie van de onderneming te vinden is.

Wij willen benadrukken dat het in 2014 bereikte resultaat niet mogelijk zou zijn geweest zonder de grote inzet van alle medewerkers in de verschillende Europese landen. Wij zijn hen veel dank verschuldigd.

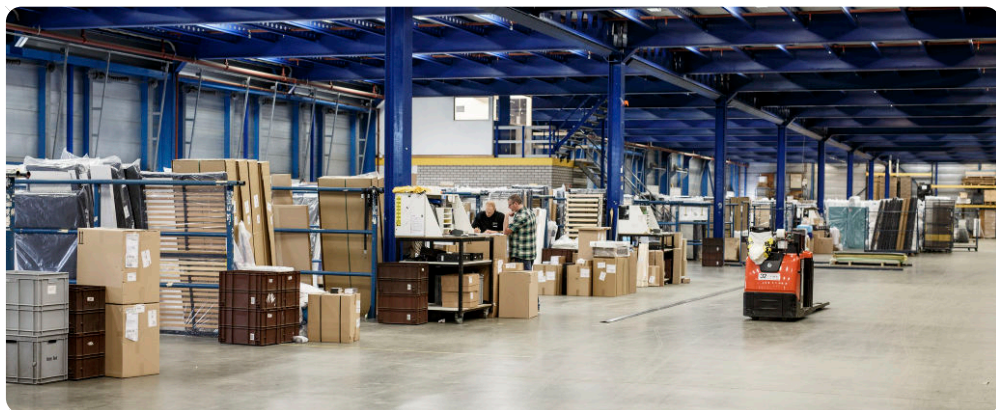
Uden, 12 maart 2015

D.R. Goeminne, Voorzitter
A.J.L. Slippens, Vicevoorzitter
E.A. de Groot
W.T.C. van der Vis

REMUNERATIERAPPORT

Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurd op 23 april 2009 en gedeeltelijk aangepast tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2013. De volledige tekst is opgenomen op de website van de vennootschap. Hierin zijn geen wijzigingen opgetreden. De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Commissarissen bij het formuleren van het bezoldigingsbeleid en het vaststellen van de individuele bezoldiging van de Directie. Het doel van het remuneratiebeleid is het aantrekken, motiveren en behouden van gekwalificeerde personen als directielid, die Beter Bed Holding N.V. in staat stellen haar strategische en operationele doelstellingen te bereiken. Het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden. Dit alles rekening houdend met de maatschappelijke context, corporategovernancestructuur en de belangen van de stakeholders van Beter Bed Holding N.V.



Bezoldiging Directie

De bezoldiging van de Directie bestaat uit de volgende onderdelen:

- een marktconform vast salaris;
- een marktconforme pensioenregeling;
- een variabele beloning;
- opties op aandelen;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Marktconform vast salaris

Het vaststellen van de marktconformiteit gebeurt op basis van de kennis en ervaring van de individuele commissarissen via een eens per drie jaar door de Raad van Commissarissen uitgevoerde benchmark met een referentiegroep van circa tien vergelijkbare ondernemingen. 2014 was geen toetsingjaar.

Marktconforme pensioenregeling

Er is sprake van een beschikbare premieregeling. Voor het percentage van de premie wordt gekeken naar andere ondernemingen waarbij de leden van de Raad van Commissarissen zijn betrokken, evenals naar de fiscaal toegelaten maxima op dit gebied. De Directievoorzitter en de Financieel Directeur hebben over 2014 een bijdrage ontvangen van respectievelijk 30% en 25% over het vaste salaris.

Variabele beloning

De variabele beloning is grotendeels resultaatafhankelijk en staat gedeeltelijk ter discretie van de Raad van Commissarissen. De maximale variabele beloning bedraagt in 2014 voor de Directievoorzitter 60% en voor de Financieel Directeur 50% van het bruto vaste jaarsalaris. Bij de Directievoorzitter geldt dat de variabele beloning voor 50% afhankelijk is van het behalen van kwantitatieve doelstellingen en voor 50% afhankelijk is van het behalen van kwalitatieve doelen. Bij de Financieel Directeur is 40% van de variabele beloning afhankelijk van het behalen van kwantitatieve resultaten, de resterende 60% is afhankelijk van het bereiken van kwalitatieve doelen.

Het budget wordt vastgesteld op een niveau dat door de Raad van Commissarissen op het moment van vaststellen als uitdagend, maar haalbaar wordt beoordeeld. Bij het beoordelen van de mate waarin de kwantitatieve doelstellingen zijn behaald, is – en zal worden – meegewogen in hoeverre er sprake is van normale marktomstandigheden en in hoeverre er sprake is geweest van goed ondernemerschap.

Over 2014 zijn de doelstellingen voor het deel van de variabele beloning, dat afhankelijk is van de kwantitatieve doelstellingen geheel en de kwalitatieve doelstellingen, gekoppeld aan de strategische doelen, gedeeltelijk gerealiseerd.

Het volgende schema geeft een overzicht van de bezoldiging van de heren Anbeek en Koops over 2014.

in duizend €	Totaal	Salaris	Pensioen	Variabele beloning	Personeels -opties ¹
A.H. Anbeek	663	323	97	169	74
B.F. Koops	394	200	50	85	59

¹ Betreft het aantal toegekende opties vermenigvuldigd met de waarde van de optie op het moment van toekenning.

Opties op aandelen

Als langetermijnstimulus wordt gebruikgemaakt van opties op aandelen. Opties worden niet alleen toegekend aan de Directie, maar ook aan de managementteams van de verschillende formules. De kenmerken van de optieregeling betreffen met name:

- een objectief en geformaliseerd systeem voor toekenning van opties;
- toekenning van opties op de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders;
- looptijd opties vijf jaar; uitoefenperiode van twee jaar;
- toekenning en uitoefenprijs van de opties ter discretie van de Raad van Commissarissen;
- geen toekenning van opties in verliesgevende jaren;
- drie jaar na toekenning 'vesten' de opties indien en voor zover in elk van de drie jaren de TSR (Total Shareholder Return) van Beter Bed Holding N.V. de TSR van de AScX heeft overschreden (met het jaar van uitgifte als basis), telkenmale voor 1/3 gedeelte van de toegekende opties.

In de contracten van de bestuurders zijn geen zogenaamde change-of-control-clausules opgenomen. Wel is het zo dat bij de gestanddoening van een bod op alle aandelen van de onderneming alle opties mogen worden uitgeoefend ongeacht de status van het realiseren van de doelstellingen.

Bij het formuleren van het bezoldigingsbeleid en het bepalen van de individuele bezoldiging zijn door de Remuneratiecommissie de in de Corporate Governance Code best practice II.2.1. genoemde scenarioanalyses gemaakt.

De heren Anbeek en Koops bezitten ultimo 2014 de volgende opties op aandelen Beter Bed Holding N.V.:

	2014		2013		2011		2010	
	A.H.	B.F.	A.H.	B.F.	A.H.	B.F.	A.H.	B.F.
	Anbeek	Koops	Anbeek	Koops	Anbeek	Koops	Anbeek	Koops
Aantal	40.000	32.000	50.000	-	50.000	-	50.000	-
Waarde bij toekenning per optie	€ 1,84		€ 1,57		€ 1,58		€ 3,54	
Uitoefenprijs	€ 17,37		€ 14,09		€ 14,67		€ 19,07	
Einde looptijd	19 mei 2019		25 april 2018		28 april 2017		29 april 2016	
Winstdoelstelling in miljoen €	-		-		32		32	
Doelstelling	TSR>AScX		TSR>AScX		-		-	
Doelstelling gerealiseerd	Nee		Nee		Nee		Nee	

De waarde bij toekenning is voor de series 2010 en 2011 bepaald door middel van een actuariële berekening met behulp van het model van Black & Scholes. Voor de serie vanaf 2013 wordt gebruikgemaakt van Black & Scholes in combinatie met Monte Carlo-simulaties.

Ten aanzien van aandelenopties die in mei 2014 zijn toegekend, geldt dat, ingeval de Financieel Directeur na verloop van zijn eerste zittingstermijn niet voor herbenoeming in aanmerking komt, deze aandelenopties door hem mogen worden uitgeoefend tot drie maanden na beëindiging van het dienstverband.

Overige arbeidsvoorwaarden

Beide directieleden hebben de beschikking over een leaseauto.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 april 2010 is het voorstel om de vergoeding van de Raad van Commissarissen per 1 januari 2010 aan te passen goedgekeurd.

Per die datum zijn de vergoedingen als volgt vastgesteld:

- Commissarissenvergoeding € 18.000.
- Vergoeding voor de deelname aan een commissie € 4.500.
- Extra vergoeding voor het voorzitterschap € 10.000.

De vergoeding van de Raad van Commissarissen in 2014 (in euro) was als volgt:

Commissaris	RvC	Audit- commissie	Remuneratie- commissie	Voorzitter RvC	Beloning 2014	Beloning 2013
D.R. Goeminne	18.000	4.500	4.500	10.000	37.000	37.000
A.J.L. Slippens	18.000	-	4.500	-	22.500	22.500
E.A. de Groot	18.000	4.500	4.500	-	27.000	27.000
W.T.C. van der Vis	18.000	4.500	4.500	-	27.000	18.000

JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS

Per 31 december en voor winstbestemming

in duizend €	Toelichting	2014	2013
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1. 12.		
Bedrijfsterreinen		5.460	5.460
Bedrijfsgebouwen		3.240	3.515
Andere vaste bedrijfsmiddelen		20.189	16.616
		28.889	25.591
Immateriële vaste activa	2. 12.		
Immateriële bedrijfsmiddelen		3.517	2.833
Financiële vaste activa			
Uitgestelde belastingvorderingen	17.	497	549
Langlopende vorderingen	3.	271	277
		768	826
Vlottende activa			
Vorraden	4.		
Gereed product en handelsvoorraden		53.481	55.549
Vorderingen	5.		
Handelsvorderingen		2.027	1.276
Overige vorderingen		5.528	5.932
Te vorderen winstbelasting	17.	2.030	924
		9.585	8.132
Geldmiddelen en kasequivalenten	6.	20.883	9.554
Totaal activa		117.123	102.485

in duizend €

Toelichting

2014

2013

Passiva

Eigen vermogen toe te rekenen aan de moedermaatschappij

7.

Geplaatst kapitaal	438	436
Agioreserve	17.673	16.145
Reserve omrekeningsverschillen	814	755
Herwaarderingsreserve	2.847	2.847
Overige reserves	30.003	29.582
Onverdeelde winst	16.860	8.198
	68.635	57.963

Langlopende verplichtingen

9.

Voorzieningen	8. 1.251	2.678
Uitgestelde belastingverplichtingen	2.218	2.424
	3.469	5.102

Vlottende passiva

Kortlopende verplichtingen

10.

Kredietinstellingen	11. -	4.975
Handelsschulden	17.517	8.746
Te betalen winstbelasting	17. -	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.304	8.456
Overige schulden	20.198	17.243
	45.019	39.420

Totaal passiva

117.123 102.485

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

2014

in duizend €	Toelichting	2014		2013	
Netto-omzet	12.	363.953		357.363	
Inkoopwaarde		(155.300)		(154.178)	
Brutomarge		208.653	57,3%	203.185	56,9%
Personeelskosten	13.	89.858		87.369	
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	15.	8.242		9.988	
Overige bedrijfskosten	16.	87.511		93.544	
Som der bedrijfslasten		185.611	51,0%	190.901	53,4%
Bedrijfsresultaat (EBIT)		23.042	6,3%	12.284	3,4%
Financiële baten		66		94	
Financiële lasten		(365)		(810)	
Resultaat voor belastingen		22.743	6,2%	11.568	3,2%
Belastingen	17.	(5.883)		(3.370)	
Nettowinst		16.860	4,6%	8.198	2,3%
Winst per aandeel	19.				
Winst per aandeel in €		0,77		0,38	
Verwaterde winst per aandeel in €		0,77		0,38	

GECONSOLIDEERD OVERZICHT

TOTAALRESULTAAT

2014

in duizend €

	2014			2013		
	Bruto	Belasting	Netto	Bruto	Belasting	Netto
Winst	22.743	(5.883)	16.860	11.568	(3.370)	8.198
Niet-recyclebaar:						
Mutatie herwaarderingsreserve						
- door herwaardering grond	-	-	-	-	-	-
Recyclebaar:						
Mutatie reserve						
omrekeningsverschillen	59	-	59	142	-	142
Totaalresultaat	22.802	(5.883)	16.919	11.710	(3.370)	8.340

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

2014

in duizend €	2014	2013
Kasstroom uit operationele activiteiten		
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
– Voorzieningen	(1.427)	2.678
– Kortlopende schulden	10.574	(1.497)
– Investeringscrediteuren	(1.701)	-
– Overige	42	153
	32.612	22.172
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings (im)materiële vaste activa	(13.211)	(5.439)
Investeringscrediteuren	1.701	-
Desinvesteringen (im)materiële vaste activa	1.004	806
Mutatie langlopende vorderingen	6	251
	(10.500)	(4.382)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing lening	(1.000)	(2.000)
Heruitgifte aandelen	1.851	846
Dividenduitkering	(7.659)	(6.954)
	(6.808)	(8.108)
Mutatie nettogeldmiddelen en kasequivalenten	15.304	9.682
Geldmiddelen en kasequivalenten einde verslagperiode	20.883	9.554
Kortlopende bankschuld niet zijnde aflossingsverplichtingen einde verslagperiode	-	(3.975)
Nettogeldmiddelen en kasequivalenten einde verslagperiode	20.883	5.579
Geldmiddelen en kasequivalenten begin verslagperiode	9.554	5.224
Kortlopende bankschuld niet zijnde aflossingsverplichtingen begin verslagperiode	(3.975)	(9.327)
Nettogeldmiddelen en kasequivalenten begin verslagperiode	5.579	(4.103)
Mutatie nettogeldmiddelen en kasequivalenten	15.304	9.682

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT

EIGEN VERMOGEN

in duizend €	Totaal	Geplaatst	Agio-	Reserve	Herwaar-	Overige	Onver-
		kapitaal	reserve	omreke- ningsver- schillen	derings- reserve	reserve	deelde winst
Stand 1 januari 2013	55.832	436	16.145	613	2.847	21.373	14.418
Nettowinst 2013	8.198	-	-	-	-	-	8.198
Overige componenten							
totaalresultaat 2013	142	-	-	142	-	-	-
Resultaatbestemming 2012	(2.608)	-	-	-	-	11.810	(14.418)
Interim-dividend 2013	(4.346)	-	-	-	-	(4.346)	-
Heruitgifte aandelen	846	-	-	-	-	846	-
Vrijval personeelsopties	(101)	-	-	-	-	(101)	-
Stand 31 december 2013	57.963	436	16.145	755	2.847	29.582	8.198
Nettowinst 2014	16.860	-	-	-	-	-	16.860
Overige componenten							
totaalresultaat 2014	59	-	-	59	-	-	-
Resultaatbestemming 2013	(1.526)	-	-	-	-	6.672	(8.198)
Interim-dividend 2014	(6.133)	-	-	-	-	(6.133)	-
(Her)uitgifte aandelen	1.851	2	1.528	-	-	321	-
Vrijval personeelsopties	(439)	-	-	-	-	(439)	-
Stand 31 december 2014	68.635	438	17.673	814	2.847	30.003	16.860

TOELICHTING ALGEMEEN

Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen met uitzondering van bedrijfsterreinen die op reële waarde zijn gewaardeerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld conform de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd voor gebruik in de Europese Unie en de interpretaties daarvan, zoals aangenomen door de International Accounting Standards Board (IASB). De in deze toelichting opgenomen bedragen hebben, tenzij uitdrukkelijk anders is vermeld, betrekking op de geconsolideerde cijfers. De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's en alle bedragen zijn afgerond op duizendtallen (€ 000), tenzij anders vermeld.

De geconsolideerde jaarrekening van 2014 van Beter Bed Holding N.V. is door de Directie opgemaakt en op 12 maart 2015 behandeld in de vergadering van de Raad van Commissarissen. Deze jaarrekening dient nog te worden vastgesteld door de aandeelhouders. Deze vaststelling is geagendeerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 19 mei 2015. Onder toepassing van artikel 402, Boek 2 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening een beknopte winst-en-verliesrekening opgenomen.

Toepassing nieuwe standaarden

De onderneming heeft in het boekjaar, indien van toepassing, de volgende nieuwe en gewijzigde voor de onderneming relevante IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast:

IFRS 10	De geconsolideerde jaarrekening, van kracht per 01-01-2014.
IFRS 11	Gezamenlijke overeenkomsten, van kracht per 01-01-2014.
IFRS 12	Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten, van kracht per 01-01-2014.
IFRS 10-12	Overgangsbepalingen, van kracht per 01-01-2014.
IAS 27	Enkelvoudige jaarrekening, van kracht per 01-01-2014.
IAS 28	Belangen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures, van kracht per 01-01-2014.
IAS 32	Financiële instrumenten: presentatie: salderen van financiële activa en financiële verplichtingen, van kracht per 01-01-2014.
IAS 36	Bijzondere waardevermindering van activa, van kracht per 01-01-2014.
IAS 39	Financiële instrumenten: opname en waardering - vernieuwing van derivaten en voortzetting van hedge accounting, van kracht per 01-01-2014.

Toepassing van deze standaarden en interpretaties heeft geen materieel effect op vermogen en resultaat van de onderneming.

De onderstaande standaarden en interpretaties waren op de datum van publicatie van de jaarrekening uitgegeven maar nog niet van kracht voor de onderhavige jaarrekening. Hier zijn alleen de standaarden en interpretaties opgesomd waarvan Beter Bed Holding een redelijke verwachting heeft dat deze bij toekomstige toepassing een impact zullen hebben op de toelichtingen, de financiële positie of de resultaten van Beter Bed Holding. Beter Bed Holding is van plan deze standaarden en interpretaties toe te passen zodra deze van toepassing zijn.

IFRS 9	Financiële instrumenten, van kracht per 01-01-2018*.
IFRS 15	Opbrengsten uit contracten met klanten, van kracht per 01-01-2017*.
IAS 1	Presentatie van jaarrekeningen - Initiatief rond informatieverschaffing, van kracht per 01-01-2016*.
IAS 16 en IAS 38	Materiële vaste activa en immateriële activa - Verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes, van kracht per 01-01-2016*.
IAS 19	Personeelsbeloningen - Toegezegde pensioenregelingen: werknemersbijdragen, van kracht per 01-02-2015.
IAS 27	Enkelvoudige jaarrekening - Equity methode, van kracht per 01-01-2016*.
IFRIC 1	Heffingen van overheidswege, van kracht per 17-06-2014.

** Nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie.*

Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs, cyclus 2010-2012 (gepubliceerd december 2013), van kracht per 01-02-2015.

Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs, cyclus 2011-2013 (gepubliceerd december 2013), van kracht per 01-01-2015.

Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs, cyclus 2012-2014 (gepubliceerd september 2013), van kracht per 01-01-2016.

De onderneming heeft kennis genomen van de verbeteringen en beoordeelt momenteel de gevolgen van deze verbeteringen.

Grondslagen van consolidatie

Nieuwe groepsmaatschappijen worden in de consolidatie opgenomen vanaf het moment dat de onderneming feitelijke zeggenschap over de vennootschap kan uitoefenen. De verwerking van die gegevens vindt plaats volgens de integrale consolidatiemethode op basis van uniforme waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen. Alle intercompany-saldi en -transacties inclusief ongerealiseerde winsten op intercompany-transacties worden volledig geëlimineerd. Beter Bed Holding N.V. heeft voor alle Nederlandse groepsmaatschappijen verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende verplichtingen. Op grond van deze garantieverklaringen is door deze groepsmaatschappijen gebruikgemaakt van de ontheffingsmogelijkheden, zoals vermeld in artikel 403 lid 1 en 3 van Titel 9 Boek 2 BW.

De volgende vennootschappen zijn betrokken in de consolidatie van Beter Bed Holding N.V. en haar deelnemingen:

Naam	Statutaire zetel	Belang %
BBH Beteiligungs GmbH	Keulen, Duitsland	100
BBH Services GmbH & Co K.G.	Keulen, Duitsland	100
Bedden & Matrassen B.V.	Uden, Nederland	100
Beter Bed B.V.	Uden, Nederland	100
Beter Bed Holding N.V. y Cia S.C.	Barcelona, Spanje	100
Beter Beheer B.V.	Uden, Nederland	100
DBC International B.V.	Uden, Nederland	100
DBC Nederland B.V.	Uden, Nederland	100
DBC Deutschland GmbH	Moers, Duitsland	100
El Gigante del Colchón S.L.	Barcelona, Spanje	100
Linbomol S.L.	Barcelona, Spanje	100
M Line Bedding S.L.	Barcelona, Spanje	100
Madrasser Concord ApS	Kopenhagen, Denemarken	100
Matratzen Concord (Schweiz) AG	Malters, Zwitserland	100
Matratzen Concord GmbH	Keulen, Duitsland	100
Matratzen Concord GesmbH	Wenen, Oostenrijk	100
Procomiber S.L.	Barcelona, Spanje	100
Schlafberater.com GmbH	Keulen, Duitsland	100
Literie Concorde SAS	Reichstett, Frankrijk	100

Grondslagen van valutaomrekening

De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's. De euro is de functionele valuta van Beter Bed Holding N.V. en de rapporteringsvaluta van de groep. Activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de valutakoers per balansdatum; resultaatposten worden omgerekend tegen de koers op het moment van de transactie. Hieruit voortvloeiende koersverschillen worden direct ten gunste of ten laste van het resultaat geboekt. Koersverschillen op de in de consolidatie begrepen jaarrekeningen van buitenlandse groepsmaatschappijen worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. De resultaten en balanswaarden van buitenlandse geconsolideerde deelnemingen worden herleid tot bedragen in euro tegen respectievelijk de gemiddelde koers en de slotkoers van het verslagjaar. Bij afstoting van een buitenlandse entiteit wordt het uitgestelde cumulatieve bedrag, dat is opgenomen in het eigen vermogen voor die buitenlandse activiteit, in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Grondslagen van waardering

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa, uitgezonderd bedrijfsterreinen, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met een lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische levensduur of tegen een lagere realiseerbare waarde. Bedrijfsterreinen worden gewaardeerd tegen reële waarde op basis van een regelmatig uitgevoerde taxatie door een externe deskundige. Een eventuele herwaardering wordt, onder gelijktijdige vorming van een voorziening voor latente belastingen, opgenomen in het eigen vermogen. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste activa in uitvoering wordt niet afgeschreven.

Een materieel vast actief wordt niet meer op de balans opgenomen in geval van afstoting of indien er geen toekomstige economische voordelen van het gebruik of de afstoting worden verwacht. Een eventuele opbrengst of verlies voortvloeiend uit de verwijdering van het actief van de balans (hetgeen wordt berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst bij afstoting en de boekwaarde van het actief) wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening van het jaar waarin het actief van de balans wordt verwijderd. De restwaarde van het actief, de gebruiksduur en de waarderingsmethoden worden beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast per het einde van het boekjaar.

Leaseovereenkomsten

De bepaling of een regeling een leaseovereenkomst vormt of deze bevat, is gebaseerd op de inhoud van de overeenkomst en vereist een beoordeling of de uitvoering van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een bepaald actief of bepaalde activa en of de overeenkomst het recht toekent om het actief te gebruiken. Beter Bed Holding kent alleen operationele leaseovereenkomsten. Operationele leasebetalingen worden gedurende de leaseperiode lineair als last opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Immateriële vaste activa

De eerste waardering van immateriële vaste activa vindt plaats tegen kostprijs, waarbij de kostprijs van immateriële vaste activa – die zijn verkregen via een acquisitie – gelijk is aan de reële waarde ten tijde van de acquisitie. Vervolgens vindt waardering plaats tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Kosten van ontwikkeling worden geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat hieruit toekomstige economische voordelen worden gegenereerd.

Voor de immateriële vaste activa wordt bepaald of deze een beperkte of onbeperkte gebruiksduur hebben.

Immateriële vaste activa worden afgeschreven over de gebruiksduur en getoetst op bijzondere waardevermindering, indien er aanwijzingen zijn dat het immaterieel vast actief mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. De afschrijvingsperiode en -methode voor een immaterieel vast actief met een beperkte gebruiksduur worden ten minste aan het einde van iedere verslagperiode beoordeeld. Wijzigingen in de verwachte gebruiksduur of in het verwachte patroon van toekomstige economische voordelen van het actief worden verantwoord door middel van een wijziging van de afschrijvingsperiode of -methode en

behandeld als schattingswijziging. De afschrijvingslast op immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Winsten of verliezen, die voortkomen uit het niet langer op de balans opnemen van een immaterieel vast actief, betreffen het verschil tussen de netto-opbrengst bij afstoting en de boekwaarde van het actief en worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening zodra het actief daadwerkelijk niet langer in de balans is opgenomen.

Bijzondere waardeverminderingen van activa

De onderneming beoordeelt per verslagdatum of er aanwijzingen zijn dat een actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien een dergelijke aanwijzing aanwezig is, of indien de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering van een actief vereist is, maakt de onderneming een schatting van de realiseerbare waarde van het actief.

De realiseerbare waarde van een actief is de hoogste van de reële waarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid (na aftrek van de verkoopkosten) en de bedrijfswaarde. Indien de boekwaarde van een actief de realiseerbare waarde overschrijdt, wordt het actief geacht een bijzondere waardevermindering te hebben ondergaan en wordt deze afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een disconteringsvoet vóór belasting wordt toegepast die rekening houdt met de huidige marktbeoordelingen van de tijdswaarde van geld en de specifieke risico's van het actief.

Iedere verslagdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een voorheen opgenomen bijzonder waardeverminderingsverlies niet langer bestaat of is verminderd. Indien een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde geschat. Een voorheen opgenomen verlies vanwege bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen, indien er een wijziging is opgetreden in de schatting die wordt gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde van het actief sinds de opname van het laatste bijzondere waardeverminderingsverlies. Indien dit het geval is, wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Dit verhoogde bedrag kan niet hoger zijn dan de boekwaarde die zou zijn bepaald (na aftrek van afschrijvingen) indien er geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief in eerdere jaren zou zijn opgenomen. Een dergelijke terugnemering wordt verantwoord in de winst of het verlies.

Niet langer opnemen in de balans van financiële activa en passiva

Een financieel actief (of, indien van toepassing, een deel van een financieel actief of een deel van een groep van soortgelijke financiële activa) wordt niet langer in de balans opgenomen, indien de groep geen recht meer heeft op de kasstromen uit dit actief of vrijwel alle risico's en voordelen van het actief zijn overgedragen of – indien niet vrijwel alle risico's en voordelen van het actief zijn overgedragen – de entiteit de 'control' over het actief heeft overgedragen.

Een financiële verplichting wordt niet langer op de balans opgenomen zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of is verlopen. Indien een bestaande financiële verplichting wordt vervangen door een andere van dezelfde geldgever tegen substantieel andere voorwaarden, of de voorwaarden van de bestaande verplichting aanzienlijk worden gewijzigd, wordt een dergelijke vervanging of wijziging behandeld als het niet langer opnemen van de oorspronkelijke verplichting op de balans en de opname van de nieuwe verplichting. Het verschil in de betreffende boekwaarden wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Belastingen

Verschuldigde verplichtingen voor lopende en voorgaande jaren worden gewaardeerd op het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald aan de fiscale autoriteiten. Het bedrag wordt berekend op basis van de bij wet vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving.

Voor uitgestelde belastingverplichtingen wordt een voorziening gevormd op basis van de tijdelijke verschillen per balansdatum tussen de fiscale boekwaarde van activa en passiva en de in deze jaarrekening opgenomen boekwaarde. Uitgestelde belastingverplichtingen worden verantwoord voor alle belastbare tijdelijke verschillen. De uitgestelde belastingverplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen uit hoofde van beschikbare fiscale verliescompensatie en uitgestelde belastingvorderingen, welke voortvloeien uit tijdelijke verschillen per balansdatum tussen de fiscale boekwaarde van activa en passiva en de in deze jaarrekening opgenomen boekwaarde.

Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Uitgestelde belastingvorderingen uit hoofde van toekomstige verliescompensatie worden slechts dan in de balans verantwoord, indien het waarschijnlijk is dat in de toekomst voldoende fiscale winst ter beschikking komt om verrekening mogelijk te maken.

De uitgestelde belastingverplichtingen en uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld op basis van de bij wet vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving.

Voorraden

De voorraad wordt gewaardeerd tegen kostprijs dan wel lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de inkoopprijs onder aftrek van inkoopkortingen en vermeerderd met bijkomende directe kosten. De opbrengstwaarde wordt gevormd door de geschatte verkoopprijs in de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten ten behoeve van de afwikkeling van de verkoop. Waar nodig, wordt rekening gehouden met afwaarderingen wegens incourantheid. Bij de voorraadwaardering worden niet-gerealiseerde intercompanyresultaten geëlimineerd.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans bestaan uit banktegoeden en kasgeld.

Overige activa en passiva

Deze worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voor zover nodig wordt ten aanzien van de vorderingen rekening gehouden met het risico van oninbaarheid. Indien de marktwaarde van deze activa en passiva afwijkt van de waarde in de balans, wordt dit toegelicht.

Grondslagen van resultaatbepaling

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst uit levering van goederen en diensten aan derden onder aftrek van kortingen en dergelijke, en van over de omzet geheven belastingen. Verkopen worden tot de omzet gerekend op het moment dat de goederen zijn geleverd bij de consument en overige afnemers.

Inkoopwaarde

Hieronder wordt begrepen de aanschaffingskosten van de in de omzet opgenomen goederen en diensten, onder aftrek van ontvangen betalingskortingen en inkoopbonussen en vermeerderd met de direct toerekenbare kosten van inkoop en aanvoer.

Kosten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Interest wordt opgenomen als last in de periode waarop deze betrekking heeft.

Pensioenen

Binnen de onderneming zijn verschillende pensioenregelingen van toepassing. In Nederland is het grootste deel van de werknemers aangesloten bij het Bedrijfstakpensioenfonds Wonen. Dit is een middelloonregeling waarbij er maximaal pensioen wordt opgebouwd over het SV-loon. Deze regeling wordt op basis van de huidige inzichten gezien als 'defined benefit'-regeling. Dit pensioenfonds is echter niet in staat om gegevens te verschaffen die een zuivere toepassing van IAS 19 mogelijk maken. Betreffende pensioenregeling wordt dientengevolge behandeld als zijnde een toegezegde bijdrageregeling.

Vrijwel alle overige regelingen zijn op basis van een systeem van beschikbare premie. De betaalde premies aan het Bedrijfstakpensioenfonds Wonen respectievelijk aan verzekeraars worden als lasten opgenomen in het jaar waarop zij betrekking hebben. In de overige landen is er geen sprake van bedrijfseigen pensioenregelingen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen geschieden tijdsevenredig op basis van de verwachte economische levensduur. Op aanschaffingen in het verslagjaar wordt tijdsevenredig afgeschreven.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Het in dit kasstroomoverzicht gehanteerde middelenbegrip is gedefinieerd als geldmiddelen en kasequivalenten minus de kortlopende bankschulden voor zover deze geen betrekking hebben op het kortlopende deel van langlopende leningen. Kortlopende bankschulden zijn integraal onderdeel van het kasstroommanagement.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Leden van de Directie en enkele andere functionarissen van de onderneming ontvangen beloningen in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties, waarbij deze werknemers bepaalde diensten verlenen als tegenprestatie voor vermogensinstrumenten (in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties). De kosten van de in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties met werknemers worden gewaardeerd tegen de reële waarde per de toekenningsdatum. De reële waarde wordt bepaald op basis van het Black & Scholes-model. Bij de waardering van de in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties wordt rekening gehouden met prestatievoorwaarden.

De kosten van de in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties worden samen met een zelfde verhoging van het eigen vermogen opgenomen in de periode, waarin aan de voorwaarden met betrekking tot de prestaties en/of dienstverlening is voldaan, eindigend op de datum waarop de betrokken werknemers volledig recht krijgen op de toezegging (de datum waarop deze onvoorwaardelijk is geworden). De cumulatieve kosten, opgenomen voor in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties op verslagdatum, weerspiegelen de mate waarin de wachtperiode is verstreken en de beste schatting van de vennootschap van het aantal eigen-vermogensinstrumenten dat uiteindelijk onvoorwaardelijk zal worden toegekend. Het bedrag, dat ten laste van de winst-en-verliesrekening wordt gebracht voor een bepaalde periode, weerspiegelt de mutaties in de cumulatieve last.

Risico's

Valutarisico's, voornamelijk het gevolg van inkopen in dollars, worden niet afgedekt. Een wijziging van de gemiddelde dollarkoers van 5% zou bij het inkoopvolume van het verslagjaar een effect van ongeveer € 136 (2013: € 148) op het operationeel resultaat (EBIT) hebben, indien de verkoopprijzen niet worden gewijzigd. Er zijn vrijwel geen financiële instrumenten in vreemde valuta.

Het renterisico is als gevolg van de huidige vermogensstructuur van de onderneming zeer beperkt. Het effect op het resultaat van een verandering (zowel omhoog als omlaag) van de rente met 50 basispunten zou op basis van het gebruik van de kredietfaciliteiten per ultimo 2014 een effect hebben van € 0 (2013: € 25) voor belasting. De boekwaarde van de financiële verplichtingen komt nagenoeg overeen met de reële waarde. Het kredietrisico beperkt zich tot de groothandelsactiviteiten en de vorderingen op leveranciers uit hoofde van bonusafspraken. Hiervoor zijn naast de normale debiteurenbewaking geen specifieke maatregelen noodzakelijk. De reële waarde van de vorderingen is gelijk aan de boekwaarde. Het maximale kredietrisico is gelijk aan de boekwaarde van de vorderingen.

Het liquiditeitsrisico is door de aard van de activiteiten en de samenstelling van de balans, waarvan een groot deel courante voorraad, niet groot. Een omschrijving van de beschikbare kredietfaciliteiten vindt u in het hoofdstuk kortlopende verplichtingen (zie pag. 81). Voor een uiteenzetting van de overige risico's wordt verwezen naar de betreffende paragraaf in het Directieverslag (zie pag. 29).

Kapitaalmanagement

Conform het dividendbeleid heeft de onderneming als doelstelling een solvabiliteit (Eigen vermogen/Totaal vermogen) van ten minste 30%. Tevens mag de ratio netto-rentedragende-schuld/EBITDA niet groter zijn dan twee. In het werkkapitaal is de post voorraden veruit de belangrijkste. Hiervoor zijn per formule doelstellingen gedefinieerd. Deze variabelen zijn opgenomen in de wekelijkse rapportages.

De solvabiliteit ultimo 2014 bedraagt 58,6% (2013: 56,6%). De netto-rentedragende-schuld/EBITDA ratio bedraagt in 2014 0,0 (2013: 0,22).

Segmentatie

Binnen de groep worden diverse operationele segmenten onderkend, zoals die ook door de besluitvormers binnen de entiteit worden beoordeeld. Deze operationele segmenten genereren zelfstandig opbrengsten en kosten. Deze operationele segmenten worden samengevoegd tot één te rapporteren segment omdat de aard van de producten, de klanten en de distributiemethoden vergelijkbaar zijn en de economische karakteristieken tevens vergelijkbaar zijn.

Schattingen

Indien bij het opstellen van de jaarrekening belangrijke schattingen zijn gemaakt, worden die toegelicht bij de betreffende post in de toelichting. Beoordelingen met betrekking tot de waardering hebben vooral plaatsgevonden bij de immateriële en materiële vaste activa, voorraden en de voorziening voor verlieslatende contracten.

TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS EN WINST-EN-VERLIESREKENING

in duizend €, tenzij anders vermeld

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- terreinen	Bedrijfs- gebouwen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2013	5.460	3.878	21.598	30.936
Investeringsen	-	-	4.353	4.353
Valutacorrecties	-	-	(12)	(12)
Desinvesteringen	-	-	(803)	(803)
Afschrijvingen	-	(363)	(7.511)	(7.874)
Afwaardering	-	-	(1.009)	(1.009)
Boekwaarde 31 december 2013	5.460	3.515	16.616	25.591
Cumulatieve afschrijvingen	-	5.599	70.111	75.710
Cumulatieve herwaardering	(3.797)	-	-	(3.797)
Aanschaffingsprijs	1.663	9.114	86.727	97.504
Boekwaarde 1 januari 2014	5.460	3.515	16.616	25.591
Investeringsen	-	79	11.293	11.372
Valutacorrecties	-	-	17	17
Desinvesteringen	-	-	(1.002)	(1.002)
Afschrijvingen	-	(354)	(6.735)	(7.089)
Boekwaarde 31 december 2014	5.460	3.240	20.189	28.889
Cumulatieve afschrijvingen	-	5.953	72.550	78.503
Cumulatieve herwaardering	(3.797)	-	-	(3.797)
Aanschaffingsprijs	1.663	9.193	92.739	103.595

De herwaardering heeft betrekking op de bedrijfsterreinen gelegen te Uden en Hoogeveen, alsmede op de waarde van de grond van de winkelpanden die in eigendom zijn. Deze winkelpanden zijn gelegen in Elst, Den Helder, 's Hertogenbosch en Uden. Deze terreinen zijn op 11 december 2012 getaxeerd door een onafhankelijke taxateur.

De onderneming is van mening dat de reële waarde niet significant is gewijzigd sinds de laatste taxatie.

De in het verloopoverzicht 2013 opgenomen afwaardering heeft betrekking op de materiële vaste activa van de Nederlandse en Belgische Matrassen Concord-filialen en de Slaapgenoten-filialen. De realiseerbare waarde met betrekking tot de bij deze filialen geactiveerde materiële vaste activa wordt op nihil geschat. Hieruit volgde een volledige afwaardering van de verantwoorde materiële vaste activa van de Nederlandse en Belgische Matrassen Concord-filialen en de Slaapgenoten-filialen.

De materiële vaste activa zijn bedoeld voor eigen gebruik.

2. Immateriële vaste activa

	2014	2013
Boekwaarde 1 januari	2.833	2.855
Investerings	1.839	1.086
Desinvestering	(2)	(3)
Afschrijvingen	(1.153)	(1.057)
Afwaardering	-	(48)
Boekwaarde 31 december	3.517	2.833
Cumulatieve afschrijvingen	4.839	3.748
Aanschaffingsprijs	8.356	6.581

De immateriële bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit licenties en software.

De in het verloopoverzicht 2013 opgenomen afwaardering heeft betrekking op de immateriële vaste activa van de Nederlandse en Belgische Matrassen Concord-filialen en de Slaapgenoten-filialen.

3. Langlopende vorderingen

De waarborgsommen ten behoeve van de huurovereenkomsten van winkels worden gerubriceerd onder de financiële vaste activa vanwege het langlopende karakter van deze vorderingen.

4. Voorraden

Deze post bestaat uit winkelvoorraad € 47.923 (2013: € 50.043) en magazijnvoorraad € 5.558 (2013: € 5.506). De in deze post opgenomen afwaardering in verband met mogelijke incourantheid kan als volgt worden gespecificeerd:

	2014	2013
Stand per 1 januari	2.357	1.863
Toevoegingen	82	1.038
Onttrekkingen	(766)	(544)
Stand per 31 december	1.673	2.357

Bij het bepalen van de voorziening wordt rekening gehouden met de voorraad goederen die uit het assortiment gaat of aan de leverancier moet worden geretourneerd.

De in het verloopoverzicht opgenomen onttrekkingen hebben voor € 643 betrekking op de afwaardering van voorraden van de gesloten Slaapgenoten-filialen en de Nederlandse en Belgische Matrassen Concord-filialen. De in 2013 gevormde voorziening voor deze filialen ad € 772 bedraagt ultimo 2014 nihil.

5. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar en zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs welke gelijk is aan de nominale waarde. De verkopen in de winkels en de uitleveringen van orders worden contant afgewikkeld. De vorderingen betreffen voornamelijk groothandelsdebiteuren en vorderingen op leveranciers uit hoofde van overeengekomen bonussen. Voor de groothandelsdebiteuren is een voorziening opgenomen van € 60 (2013: € 91). Dit is 44,9% (2013: 100%) van de vorderingen waarvan de afgesproken betalingstermijn is verstreken.

6. Geldmiddelen en kasequivalenten

Deze post betreft de saldi van kas, cheques en banken. Het bedrag is als volgt samengesteld: kasmiddelen € 260 (2013: € 272), banksaldi € 19.361 (2013: € 6.340) en gelden onderweg € 1.262 (2013: € 2.942).

7. Eigen vermogen

Het verloop van de posten in het eigen vermogen is weergegeven in het geconsolideerd mutatie-overzicht eigen vermogen (zie pag. 69). De onderneming heeft een maatschappelijk kapitaal van € 2.000 verdeeld in 100 miljoen gewone aandelen van € 0,02 nominaal.

Het verloop van het aantal geplaatste en volgestorte aandelen en het verloop van het aantal aandelen in portefeuille is als volgt:

	2014	2013
Geplaatste en volgestorte aandelen per 1 januari	21.805.117	21.805.117
Emissie door uitoefening personeelsopties	100.445	-
Geplaatste en volgestorte aandelen per 31 december	21.905.562	21.805.117
Aandelen in portefeuille per 1 januari	23.805	75.805
Inkoop gedurende het jaar	-	-
(Her)uitgifte door uitoefening van opties	(21.082)	(2.000)
Verkoop aandelen in portefeuille	-	(50.000)
Aandelen in portefeuille per 31 december	2.723	23.805

In totaal zijn ten behoeve van de uitoefening van personeelsopties 121.527 aandelen verkocht tegen een prijs van € 15,23 hetgeen resulteert in een toename van het eigen vermogen (zie pag. 69) van € 1.851.

De aandelen in portefeuille zijn niet ingetrokken en dus niet in mindering gebracht op het aantal geplaatste en volgestorte aandelen. Voor de berekening van de winst per aandeel tellen deze ingekochte aandelen niet meer mee.

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op bedrijfsterreinen.

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden voorgesteld om een slotdividend van € 0,37 in contanten per aandeel uit te keren. Hiermee komt het totale dividend over 2014 op € 0,65 per aandeel (2013: € 0,27).

8. Voorzieningen

In 2014 is de formuleportfolio in de Benelux vereenvoudigd. De strategische focus ligt op de formules Beter Bed en Beddenreus. De exploitatie van de formules Matrassen Concord Nederland en België en Slaapgenoten is hierdoor in de loop van 2014 gestaakt.

Voor de langlopende huurcontracten, die betrekking hebben op de winkels van deze twee formules, is een voorziening voor verlieslatende contracten gevormd.

Deze laat zich als volgt specificeren:

	2014	2013
Stand per 1 januari	4.542	-
Toevoeging	-	4.542
Onttrekkingen	(1.885)	-
Vrijval	(602)	-
Stand per 31 december	2.055	4.542
Waarvan kortlopend (in overige schulden)	804	1.864
Totaal voorziening verlieslatende huurcontracten	1.251	2.678

De voorziening voor verlieslatende huurcontracten is gebaseerd op de huurprijs en de resterende looptijd, waarbij rekening is gehouden met een onderverhuurkans en een opslag voor servicekosten.

9. Langlopende verplichtingen

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben betrekking op de verschillen tussen de fiscale en commerciële waardering van voorraden en vaste activa, waaronder bedrijfsterreinen, in Nederland, Duitsland en Zwitserland. Dit verschil heeft een langlopend karakter.

Het verloop van deze post in 2014 en 2013 is als volgt:

	2014	2013
Stand per 1 januari	2.424	2.400
Via winst-en-verliesrekening	(206)	24
Vanuit eigen vermogen	-	-
Stand per 31 december	2.218	2.424

De uitgestelde belastingverplichtingen aan het einde van het verslagjaar hebben voor € 949 (2013: € 949) betrekking op de herwaardering van bedrijfsterreinen en voor € 614 (2013: € 731) op het verschil tussen de fiscale en commerciële waardering van de voorraad en voor € 655 (2013: € 744) op het verschil tussen fiscale en commerciële waardering van de (im)materiële vaste activa.

Medio juni 2009 is een lening van € 10,0 miljoen aangetrokken tegen een vast rentepercentage van 4,75%. De lening had een looptijd van vijf jaar en werd in maandelijkse termijnen afgelost. De jaarlijkse aflossingsverplichting van € 2,0 miljoen werd uit de lopende kasstroom voldaan. Deze lening is in juni van dit jaar volledig afgelost.

10. Kortlopende verplichtingen

De vennootschap heeft ten behoeve van de financiering van de groep rekening-courantfaciliteiten in totaal € 42,8 miljoen beschikbaar. Verder zijn faciliteiten beschikbaar voor het verstrekken van garanties ten bedrage van € 7,2 miljoen.

Ten behoeve van de rekening-courantfaciliteiten hebben de vennootschap en haar dochtermaatschappijen zich verbonden om hun activa niet zonder voorafgaande toestemming van de kredietverstrekkers met enig zekerheidsrecht te bezwaren.

Onderdeel van genoemde rekening-courantfaciliteiten is een gecommiteerde faciliteit ten bedrage van € 20,0 miljoen die een looptijd heeft tot en met 31 juli 2015. Als zekerheid voor de gecommiteerde faciliteit is hypotheek verstrekt op de distributiecentra in Uden en Hoogeveen en op het winkelpand in Den Helder. De belangrijkste voorwaarden van de kredietfaciliteiten zijn een minimale solvabiliteit van 25% en een ratio van netto-rentedragende-schuld gedeeld door EBITDA van maximaal 2,5.

Aan het einde van het verslagjaar werd enkel gebruikgemaakt van de rekening-courantfaciliteiten voor het verstrekken van bankgaranties voornamelijk ten behoeve van huurverplichtingen ten bedrage van € 0,7 miljoen (2013: € 0,8 miljoen). Van de faciliteiten specifiek beschikbaar voor het verstrekken van garanties was ultimo 2014 € 6,1 miljoen (2013: € 5,5 miljoen) in gebruik.

In de overige schulden is een pensioenverplichting opgenomen voor een voormalig werknemer. De verplichting met een omvang van € 1,4 miljoen (2013: € 1,3 miljoen) is berekend op actuariële basis.

11. Financiële verplichtingen

De financiële verplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	tot 3 maanden	3 tot 12 maanden	1 tot 5 jaar
2014			
Handelsschulden	17.517	-	-
Kredietinstellingen	-	-	-
Totaal	17.517	-	-
2013			
Handelsschulden	8.746	-	-
Kredietinstellingen	4.475	500	-
Totaal	13.221	500	-

De marktwaarde van de financiële verplichtingen is bij benadering gelijk aan de geamortiseerde kostprijs.

12. Informatie per geografisch gebied

Omzet per land	2014	%	2013	%
Duitsland	213.159	58	201.114	56
Nederland	109.203	30	114.984	32
Overige landen	42.660	12	41.852	12
Correctie intercompany	(1.069)	-	(587)	-
Totaal	363.953	100	357.363	100

(Im)materiële vaste activa per land	2014	2013
Nederland	19.361	13.774
Duitsland	10.194	12.312
Overige landen	2.851	2.338
Totaal	32.406	28.424

13. Personeelskosten

In de bedrijfslasten zijn de volgende loon- en salariscomponenten opgenomen:

	2014	2013
Lonen en salarissen	74.637	71.739
Sociale lasten	13.371	13.141
Pensioenpremies	2.289	2.590
Personeelsopties	(439)	(101)
Totaal	89.858	87.369

De pensioenpremies hebben vrijwel uitsluitend betrekking op toegezegde bijdrageregelingen of als zodanig aangemerkte regelingen. De vrijval voor personeelsopties hebben voor € 116 betrekking op de huidige en gewezen bestuurders van de onderneming (2013: € 83).

Gemiddeld aantal werknemers

Bij de in de consolidatie betrokken ondernemingen waren in 2014 gemiddeld 2.388 werknemers (FTE) in dienst (2013: 2.458):

	2014	2013
Duitsland	1.558	1.561
Nederland	576	629
Spanje	49	62
Oostenrijk	117	116
Zwitserland	79	78
België	9	12
Totaal	2.388	2.458

14. Optieprogramma

De opties hebben een langetermijnkarakter en kunnen worden uitgeoefend mits de resultaatdoelstelling bereikt is. De kosten van het optieprogramma zijn berekend met behulp van het model van Black & Scholes. Vanaf 2013 zijn de kosten van het optieprogramma berekend met behulp van een gecombineerd model van Black & Scholes en Monte Carlo-simulaties. Hierna volgt een overzicht van de details van de verstrekte en nog uitstaande opties alsmede de gehanteerde waarden in het model van Black & Scholes.

Vanaf de optieserie 2013 zijn de voorwaarden gewijzigd. In de eerste drie jaar na uitgifte van de toegekende opties worden telkenmale per jaar 33,3% van de opties onvoorwaardelijk indien de 'Total Shareholder Return' (TSR = koerswinst vermeerderd met het uitgekeerde dividend) van Beter Bed Holding N.V. beter is dan de 'Total Shareholder Return' van de AScX met het jaar van uitgifte als basis. Daarnaast dient de werknemer na drie jaar nog in dienst te zijn. Uitoefening van de opties kan uitsluitend geschieden na drie jaar indien voldaan wordt aan deze voorwaarden. Tot 2012 blijft het oude optiebeleid/optiecontract gelden voor de reeds toegekende opties.

Vanaf de 2013-serie betekent dit dat bij de berekening wordt uitgegaan van drie verschillende Black & Scholes-waarden, risicovrije rentevoeten en volatiliteitspercentages. De bandbreedte van deze percentages zijn opgenomen in onderstaande tabel.

	2014	2013	2011	2010	2009
Aantal verstrekt	166.700	166.500	218.000	218.000	218.000
Aantal uitstaand	166.700	104.333	166.050	161.875	52.723
Waarde volgens Black & Scholes	€ 1,78 - € 1,93	€ 1,26 - € 1,76	€ 1,58	€ 3,54	€ 3,20
Uitoefenen vanaf	19-5-2017	25-4-2016	28-10-2013	29-10-2012	28-10-2011
Uitoefenen tot en met	19-5-2019	25-4-2018	28-4-2017	29-4-2016	28-4-2015
Winstdoelstelling (in miljoen)	-	-	€ 32,0	€ 32,0	€ 25,0
Winstdoelstelling gerealiseerd in jaar	-	-	-	-	2010
TSR > AScX	Nee	Nee	-	-	-
Aandelenkoers op toekenningsdatum	€ 17,37	€ 14,09	€ 14,67	€ 19,07	€ 15,23
Uitoefenkoers	€ 17,37	€ 14,09	€ 14,67	€ 19,07	€ 15,23
Verwachte looptijd	5 jaar	5 jaar	3,8 jaar	5,5 jaar	3,8 jaar
Risicovrije rentevoet (%)	0,78 - 0,46	0,75 - 0,48	1,71	2,25	2,40
Volatiliteit (%) ¹	27,50 - 21,94	31,93 - 30,19	32,15	40,40	48,00
Dividend yield (%)	5,20	5,90	9,00	7,35	5,00

¹ De verwachte volatiliteit is gebaseerd op de eindemaandsslotkoersen over de meest recente periode met een lengte gelijk aan de verwachte looptijd met een maximum van vijf jaar.

In 2014 zijn in totaal 121.527 opties uitgeoefend tegen een prijs van € 15,23. Dit betrof 121.527 opties uit de serie 2009. Daarnaast zijn in 2014 39.575 opties vervallen doordat een aantal optiegerechtigde medewerkers voortijdig uit dienst zijn gegaan. Er zijn in 2014 geen opties vervallen doordat de looptijd is verstreken. Wel is een deel van de opties komen te vervallen, doordat niet aan de vestingcondities is voldaan. Het betreft hier de serie 2013 deel I. Tot slot zijn in 2014 166.700 nieuwe opties verstrekt. Zie het overzicht uitstaande optieseries (zie pag. 14).

15. Afschrijvingen

	2014	2013
Afschrijvingen en afwaarderingen materiële vaste activa	7.089	8.883
Afschrijvingen en afwaarderingen immateriële vaste activa	1.153	1.105
Totaal afschrijvingen en afwaarderingen	8.242	9.988

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur en zijn als volgt:

Bedrijfsterreinen	0%
Bedrijfsgebouwen	3,33%
Andere vaste bedrijfsmiddelen	10% tot 33%
Software, licenties en overige	10% tot 33%

16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan voor € 45,6 miljoen uit huurkosten en leasekosten (2013: € 53,0 miljoen). Het restant van deze kosten betreft voornamelijk verkoop- en distributiekosten.

In 2014 zijn de Nederlands en Belgische Matrassen Concord-filialen en de Slaapgenoten-filialen gesloten. De kosten hiervoor zijn in 2013 voorzien. Daarnaast zijn in 2013 een deel van de filialen van El Gigante del Colchón gesloten en heeft een reorganisatie van het Benelux hoofdkantoor plaatsgevonden. De totale kosten in 2013 voor deze reorganisaties en herstructurering bedroegen € 7,4 miljoen, hetgeen grotendeels betrekking had op huurkosten.

17. Belastingen

Ultimo 2014 is een belastingvordering opgenomen onder de financiële vaste activa van € 31 (2013: € 83) uit hoofde van toekomstige verliescompensatie.

De verschillen tussen de fiscale en commerciële waardering van materiële vaste activa geven aanleiding tot het opnemen van een belastingvordering van € 323 (2013: € 321). De overige verschillen tussen fiscale en commerciële waardering bedragen € 143 (2013: € 145).

Een bedrag van € 7.623 (2013: € 6.390) aan te compenseren belasting is niet verantwoord in de balans, daar compensatie van deze belasting op basis van de huidige inzichten onwaarschijnlijk is. Deze fiscaal compensabele verliezen hebben de volgende looptijd:

Looptijd	
1 jaar	-
2 tot en met 5 jaar	-
6 tot en met 10 jaar	384
11 tot en met 18 jaar	4.358
Oneindig	2.881

Een aansluiting tussen de belastingdruk en de uitkomst van de berekening van de winst voor belasting vermenigvuldigd met het lokale belastingtarief in Nederland is per 31 december 2014 en per 31 december 2013 als volgt:

	2014	2013
Winst voor belastingen	22.743	11.568
Tegen het wettelijke in Nederland van toepassing zijnde tarief 25,0% (2013: 25,0%)	5.686	2.892
Aanpassing winstbelasting vorige jaren	109	100
Permanente verschillen	(1.613)	(1.259)
Niet-opgenomen toekomstige verliescompensatie	407	939
Realisatie niet-gewaardeerde verliezen	-	(72)
Effect van belastingtarieven buiten Nederland	1.294	770
Tegen een effectief belastingtarief van 25,9% (2013: 29,1%)	5.883	3.370
Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	5.883	3.370

De belastingpost in de winst-en-verliesrekening is als volgt samengesteld:

	2014	2013
Belasting over lopend jaar	5.929	3.344
Aanpassing winstbelasting vorige jaren	109	100
Tijdelijke verschillen	(208)	(114)
Toekomstige verliescompensatie	53	40
Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	5.883	3.370

18. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van bestuurders in 2014 en 2013 is als volgt:

	A.H. Anbeek		B.F. Koops		D. van Hoeve		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Salaris	323	323	200	166	-	49	523	538
Variabele beloning	169	97	85	45	-	-	254	142
Pensioen	97	97	50	38	-	-	147	135
Personeelsopties	(125)	36	9	-	-	(119)	(116)	(83)
Sociale lasten	9	9	9	7	-	2	18	18
Leaseauto	13	13	16	12	-	4	29	29
Totaal	486	575	369	268	-	(64)	855	779

De bezoldiging van commissarissen in 2014 en 2013 is als volgt:

	2014	2013
D.R. Goeminne	37	37
A.J.L. Slippens	23	23
E.A. de Groot	27	27
W.T.C. van der Vis	27	18
C.A.S.M. Renders	-	9
Totaal	114	114

De variabele beloningen hebben betrekking op het jaar waaronder ze zijn gerubriceerd en zijn opgenomen in de kosten van dat jaar. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar het remuneratierapport (zie pag. 58).

De bij de personeelsopties vermelde kosten betreffen de in dat jaar in de winst-en-verliesrekening verantwoorde bedragen.

Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen hebben noch aandelen noch uitoefenbare opties op aandelen Beter Bed Holding N.V.

19. Winst per aandeel

De nettowinst van € 16,9 miljoen gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen 21.854.740 betekent een winst per aandeel van € 0,77 in het verslagjaar. Als gevolg van de uitstaande optieseries is het aantal aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel gelijk aan 21.900.404. Dit resulteert in een verwaterde winst per aandeel van € 0,77.

20. Niet uit de balans blijvende verplichtingen

De onderneming is langlopende huur- en leaseverplichtingen aangegaan inzake bedrijfspanden en overige bedrijfsmiddelen. Op balansdatum kan de minimale verplichting als volgt worden weergegeven:

Looptijd	2015	2016	2017	2018	2019	na 2019
Huurovereenkomsten	38.635	26.131	16.168	9.418	6.061	1.756
Leaseovereenkomsten	2.012	1.348	737	355	127	150
Totaal	40.647	27.479	16.905	9.773	6.188	1.906

Voor de Beter Bed-formule zijn de huurovereenkomsten voor bedrijfspanden voornamelijk langlopend (vijf tot tien jaar) met mogelijkheid tot verlenging. De huurovereenkomsten voor de Matratzen Concord-formule worden merendeels voor een termijn van vijf tot tien jaar aangegaan, waarbij een clause wordt opgenomen dat de overeenkomst gedurende de eerste twee jaar kosteloos kan worden beëindigd.

In het verslagjaar is een bedrag van € 43,1 miljoen (2013: € 50,5 miljoen) verwerkt in de winst-en-verliesrekening uit hoofde van huurovereenkomsten onroerend goed en een bedrag van € 2,5 miljoen (2013: € 2,5 miljoen) uit hoofde van leaseovereenkomsten overige bedrijfsmiddelen.

Het Bedrijfstakpensioenfonds Wonen heeft een dekkingsgraad van 111,2% per ultimo 2014 (ultimo 2013: 101,1%). Per 31 december 2014 heeft de onderneming geen additionele verplichting.

21. Verbonden partijen

De in het hoofdstuk grondslagen van consolidatie (zie pag. 71) vermelde vennootschappen zijn betrokken in de consolidatie van Beter Bed Holding N.V. en haar deelnemingen.

De financiële relaties tussen Beter Bed Holding N.V. en haar deelnemingen bestaan nagenoeg geheel uit het ontvangen van dividenden en het ontvangen van rente op verstrekte leningen.

22. Gebeurtenissen na balansdatum

In de tijd tussen het einde van het verslagjaar en het opmaken van deze jaarrekening hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan waarvan melding zou moeten worden gemaakt.

VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

Vennootschappelijke balans

Per 31 december

in duizend € (voor verwerking voorstel winstbestemming)	Toelichting	2014	2013
Vaste activa			
Materiële vaste activa		3	4
Immateriële vaste activa		154	153
Financiële vaste activa	1.	159.228	148.632
		159.385	148.789
Vlottende activa			
Vorderingen	2.	3.069	4.060
Geldmiddelen en kasequivalenten	3.	9	830
		3.078	4.890
Totaal activa		162.463	153.679

in duizend € (voor verwerking voorstel winstbestemming)	Toelichting	2014	2013
Eigen vermogen	4.		
Geplaatst kapitaal		438	436
Agioreserve		17.673	16.145
Reserve omrekeningsverschillen		814	755
Herwaarderingsreserve		2.847	2.847
Overige reserves		30.003	29.582
Onverdeelde winst		16.860	8.198
		68.635	57.963
Voorzieningen	5.	12.857	13.208
Kortlopende schulden	6.	80.971	82.508
Totaal passiva		162.463	153.679

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

2014

in duizend €	2014	2013
Resultaat deelnemingen na belastingen	11.819	2.822
Overige baten en lasten	5.041	5.376
Nettowinst	16.860	8.198

TOELICHTING VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS EN WINST-EN-VERLIESREKENING

Algemeen

De statutaire zetel van Beter Bed Holding N.V. is Linie 27 te Uden. De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld op basis van Titel 9, Boek 2 BW, waarbij gebruik wordt gemaakt van de IFRS-grondslagen zoals aanvaard binnen de Europese Unie en toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde, berekend volgens de bij Beter Bed Holding N.V. gehanteerde grondslagen. Bij een negatieve waarde van een deelneming wordt ten behoeve van de waardering van deze deelneming respectievelijk eerst de deelneming afgewaardeerd, dan een voorziening getroffen op de vorderingen op deze deelneming en vervolgens eventueel een voorziening gevormd.

De vennootschappelijke jaarrekening luidt in euro's en alle bedragen zijn afgerond op duizendtallen (€ 000) tenzij anders vermeld. Onder toepassing van artikel 402, Boek 2 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening een beknopte winst-en-verliesrekening opgenomen.

1. Financiële vaste activa

Hieronder zijn begrepen de deelnemingen in groepsmaatschappijen en de vorderingen op groepsmaatschappijen. Het verloop van deze post is als volgt:

	Deelnemingen	Leningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2013	53.862	87.918	141.780
Resultaat deelnemingen 2013	2.822	-	2.822
Dividenduitkering	(1.300)	-	(1.300)
Kapitaalstorting	15	-	15
Koersresultaat	31	-	31
Verstrekke leningen aan groepsmaatschappijen	-	87.240	87.240
Afgeloste leningen aan groepsmaatschappijen	-	(87.336)	(87.336)
Mutatie voorziening deelnemingen	5.113	267	5.380
Saldo per 31 december 2013	60.543	88.089	148.632
Saldo per 1 januari 2014	60.543	88.089	148.632
Resultaat deelnemingen 2014	11.819	-	11.819
Dividenduitkering	(1.029)	-	(1.029)
Kapitaalstorting	98	-	98
Koersresultaat	59	-	59
Verstrekke leningen aan groepsmaatschappijen	-	-	-
Afgeloste leningen aan groepsmaatschappijen	-	-	-
Mutatie voorziening deelnemingen	(502)	151	(351)
Saldo per 31 december 2014	70.988	88.240	159.228

2. Vorderingen

	2014	2013
Groepsmaatschappijen	323	409
Belastingen en premies sociale volksverzekeringen	402	1.445
Overige vorderingen	2.344	2.206
Totaal	3.069	4.060

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

3. Geldmiddelen en kasequivalenten

Deze post betreft de saldi kas en banken. Over de liquide middelen kan vrij worden beschikt.

4. Eigen vermogen

De vennootschap heeft een maatschappelijk kapitaal van € 2.000 verdeeld in 100 miljoen gewone aandelen van € 0,02 nominaal. Ultimo 2014 zijn 21.905.562 aandelen geplaatst en volgestort (2013: 21.805.117).

Er zijn in totaal 2.723 ingekochte en nog niet ingetrokken aandelen. De inkoop van eigen aandelen heeft plaatsgevonden ten laste van de overige reserves. Deze aandelen zijn niet in mindering gebracht op het aantal geplaatste en volgestorte aandelen. Voor de berekening van de winst per aandeel tellen deze ingekochte aandelen niet mee.

Het verloop van de posten in het eigen vermogen is toegelicht in het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen (zie pag. 69). De herwaarderingsreserve betreft de wettelijke reserve voor herwaardering en heeft betrekking op bedrijfsterreinen. De reserve-omrekeningsverschillen zijn eveneens een wettelijke reserve. Beide reserves zijn niet vrij uitkeerbaar.

5. Voorzieningen

Ultimo 2014 en 2013 bestaan de voorzieningen enkel uit de voorziening deelnemingen. De voorziening deelnemingen betreft een voorziening voor deelnemingen die na saldering met de door de vennootschap verstrekte leningen een negatieve nettovermogenswaarde tonen. Het verloop van de voorzieningen in 2014 en 2013 is als volgt:

	2014	2013
Stand per 1 januari	13.208	7.828
Overige mutaties	(351)	5.380
Stand per 31 december	12.857	13.208

6. Kortlopende schulden

De samenstelling van deze balanspost luidt:

	2014	2013
Kredietinstellingen	80.053	82.065
Groepsmaatschappijen	-	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	-
Overige schulden en overlopende passiva	918	443
Totaal	80.971	82.508

In 2014 heeft Beter Bed Holding een nieuwe cashpoolstructuur opgezet waarbij geen gebruik wordt gemaakt van rekening-courantverhoudingen tussen groepsmaatschappijen.

7. Kosten controle jaarrekening

De kosten in rekening gebracht door Ernst & Young Accountants LLP bedragen:

	2014	2013
Controle van de jaarrekening	207	187
Andere niet-controleopdrachten	16	42
Totaal	223	229

De andere niet-controleopdracht betreft de beoordeling van de halfjaarcijfers.

8. Niet uit de balans blijkende verplichtingen

De vennootschap is, als hoofd van de fiscale eenheid in Nederland, aansprakelijk voor schulden uit hoofde van vennootschapsbelasting van de Nederlandse vennootschappen.

Beter Bed Holding N.V. heeft voor alle Nederlandse groepsmaatschappijen verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende verplichtingen.

Uden, 12 maart 2015

Directie

A.H. Anbeek
B.F. Koops

Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne
A.J.L. Slippens
E.A. de Groot
W.T.C. van der Vis

OVERIGE GEGEVENS

Gebeurtenissen na balansdatum

In de tijd tussen het einde van het verslagjaar en het opmaken van deze jaarrekening hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan waarvan melding zou moeten worden gemaakt.

Winstbestemming

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

Ter zake van de belangrijkste van toepassing zijnde bepalingen met betrekking tot de winstbestemming is in artikel 34 van de statuten het navolgende opgenomen:

Lid 1

Jaarlijks wordt door de Directie onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld welk deel van de winst (het positieve saldo van de winst-en-verliesrekening) wordt gereserveerd.

Lid 2

De winst na reservering volgens het voorgaande lid staat ter beschikking van de algemene vergadering.

Bestemming van het resultaat

2014

De winst over het jaar bedraagt	16.860
Interim-dividend	(6.133)
Toevoeging reserves ¹	(2.623)
Voor uitkering beschikbaar	8.104

¹ Op basis van het saldo van uitstaande en ingekochte aandelen per 31 december 2014.

Het voorstel winstbestemming is niet in de balans verwerkt.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Beter Bed Holding N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Beter Bed Holding N.V. te Uden gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Beter Bed Holding N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Beter Bed Holding N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
2. de volgende overzichten over 2014: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen;
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de vennootschappelijke balans per 31 december 2014;
2. de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2014; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Beter Bed Holding N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 2.500.000,-. De materialiteit is gebaseerd op circa 0,75% van de omzet over 2014 wat wij beschouwen als de meest relevante en relatief stabiele basis voor het bepalen van de materialiteit. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

De materialiteit voor de jaarrekening als geheel wordt door ons toegerekend aan de controle van de groepsonderdelen op basis van de relatieve omvang van het individuele onderdeel.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 125.000,- rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Beter Bed Holding N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen, zoals de Beter Bed- en Beddenreus-formules in Nederland, Matratzen Concord in Duitsland en de holdingentiteit eveneens in Nederland. Voor Beter Beheer in Nederland hebben we specifiek de materiële vaste activa en de liquide middelen gecontroleerd aangezien deze een significant deel van het totaal betreffen. Bij de onderdelen in Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruikgemaakt van andere EY accountants bij de controle van het onderdeel in Duitsland. De werkzaamheden op de significante onderdelen vertegenwoordigen 86% van de totale omzet.

Door de hiervoor genoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Opbrengstverantwoording

De opbrengstverantwoording van Beter Bed Holding N.V. zoals opgenomen in de jaarrekening onder de grondslagen en specifiek in toelichting 12 is gebaseerd op levering van goederen en diensten aan derden onder aftrek van kortingen. Een deel van de opbrengst wordt direct in de winkels gerealiseerd op het moment dat de producten direct worden meegeleverd. Het overige deel van de opbrengst wordt gerealiseerd op het moment van aflevering bij de consument thuis. De risico's voor de jaarrekening zitten met name in de toerekening van de omzet aan het juiste boekjaar en het realiseren van juiste en volledige marges.

We hebben onze controlewerkzaamheden ingericht om zekerheid te verkrijgen over deze opbrengstverantwoording. Onze controleaanpak omvat zowel het testen van interne beheersmaatregelen als een aantal gegevensgerichte werkzaamheden. Daarnaast hebben we bij een aantal entiteiten tevens gebruik gemaakt van data-analyse. Als belangrijk onderdeel van de controle hebben we gecontroleerd in hoeverre een correcte afgrenzing van de verkopen tussen jaren correct heeft plaatsgevonden en hebben we aandacht besteed aan de margeanalyses die op een zeer gedetailleerd niveau worden uitgevoerd.

Sluiting van Slaapgenoten, Matrassen Concord Nederland en België

Zoals opgenomen in de jaarrekening onder het punt Voorzieningen heeft Beter Bed Holding N.V. in 2014 de formuleportfolio in de Benelux vereenvoudigd. De exploitatie van de formules Matrassen Concord Nederland en België en Slaapgenoten is in de loop van 2014 volledig gestaakt. In de jaarrekening van 2013 is hier onder meer reeds een voorziening voor de huurverplichting voor opgenomen. Deze voorziening is onderhevig aan subjectieve inschattingen waarbij rekening is gehouden met onderhoud.

Gedurende de controle hebben we aandacht besteed aan de afloop van de voorziening. Voor het resterende deel van de voorziening hebben we opnieuw de inschattingen van management beoordeeld en hebben we geconstateerd dat wederom rekening is gehouden met onderhoud.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen benoemd als accountant van Beter Bed Holding N.V. vanaf de controle van het boekjaar 1996 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Eindhoven, 12 maart 2015

Ernst & Young Accountants LLP

drs. W.J. Spijker RA

OVERIGE INFORMATIE



MEERJARENOVERZICHT

per 31 december	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Resultaat (in duizend €)						
Netto-omzet	363.953	357.363	397.288	397.035	374.724	361.470
Brutomarge	208.653	203.185	223.843	224.410	209.507	197.832
EBITDA ¹	31.284	22.272	38.143	46.798	45.308	40.388
Bedrijfsresultaat	23.042	12.284	23.719	38.288	37.460	32.638
Nettowinst	16.860	8.198	14.418	28.025	27.937	23.918
Afschrijvingen en afwaarderingen	8.242	9.988	14.424	8.510	7.848	7.750
Kasstroom	25.102	18.186	28.842	36.535	35.785	31.668
Netto-investeringen	(12.207)	4.633	10.262	13.082	7.590	5.648
Vermogen (in duizend €)						
Balanstotaal	117.123	102.485	110.855	114.571	113.977	109.077
Eigen vermogen	68.635	57.963	55.832	62.015	60.851	55.052
Gegevens per aandeel						
Nettowinst in €	0,77	0,38	0,67	1,29	1,30	1,12
Kasstroom in €	1,15	0,84	1,33	1,69	1,66	1,49
Dividend in €	0,65	0,27	0,47	1,10	1,30	1,04
Gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in 1.000 aandelen)	21.855	21.734	21.681	21.660	21.512	21.310
Aandelenkoers ultimo jaar in €	17	18	13	14	21	16
Verhoudingsgetallen						
Omzetgroei	1,8%	-10,0%	0,1%	6,0%	3,7%	0,8%
Brutomarge/netto-omzet	57,3%	56,9%	56,3%	56,5%	55,9%	54,7%
EBITDA/netto-omzet	8,6%	6,2%	9,6%	11,8%	12,1%	11,2%
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	6,3%	3,4%	6,0%	9,6%	10,0%	9,0%
Nettowinst/netto-omzet	4,6%	2,3%	3,6%	7,1%	7,5%	6,6%
Solvabiliteit	58,6%	56,6%	50,4%	54,1%	53,4%	50,5%
Interestdekking	77,1	17,2	59,0	88,2	96,3	49,5
Overige						
Aantal filialen ultimo verslagjaar	1.127	1.175	1.219	1.187	1.117	1.064
Aantal FTE's ultimo verslagjaar	2.369	2.420	2.495	2.451	2.353	2.274
Omzet per FTE (in € 1.000)	154	148	159	165	163	163

¹ Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, afwaarderingen en amortisatie.

FINANCIËLE KALENDER

13 mei 2015	Publicatie trading statement 1e kwartaal 2015
19 mei 2015	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
20 mei 2015	Publicatie vaststelling slotdividend
21 mei 2015	Notering ex dividend (slot) 2014
22 mei 2015	Recorddatum slotdividend 2014
5 juni 2015	Betalbaarstelling slotdividend 2014
17 juli 2015	Publicatie trading statement 2e kwartaal 2015
28 augustus 2015	Publicatie halfjaarcijfers 2015
28 augustus 2015	Analistenmeeting halfjaarcijfers 2015
30 oktober 2015	Publicatie trading statement 3e kwartaal 2015
3 november 2015	Notering ex dividend (interim) 2015
4 november 2015	Recorddatum interim-dividend 2015
18 november 2015	Betalbaarstelling interim-dividend 2015
20 januari 2016	Publicatie trading statement 4e kwartaal 2015

De actuele financiële agenda is te vinden op www.beterbedholding.nl.

Dit jaarverslag is een uitgave van

Beter Bed Holding N.V.

Linie 27
5405 AR Uden
Nederland

Postbus 716
5400 AS Uden
Nederland

T: +31 413 338 819
E: bbholding@beterbed.nl
W: www.beterbedholding.nl

Tekst

Beter Bed Holding N.V., Uden

Concept vormgeving

Monter, Amsterdam

Productie en coördinatie

Tangelo Software BV, Zeist
D4 BV, Oldenzaal

Rapportage

Periode: kalenderjaar 2014
Publicatie jaarverslag: 30 maart 2015
Publicatie vorig jaarverslag: 24 maart 2014

Beter Bed Holding N.V.

Linie 27

5405 AR Uden

Nederland

Postbus 716

5400 AS Uden

Nederland

T +31 413 338 819

E bbholding@beterbed.nl

W www.beterbedholding.nl