BeterBed holding



Jaarverslag 2018

Verslag van de Directie

Algemeen

Het jaar 2018 heeft voor Beter Bed Holding veel verandering opgeleverd. De onderliggende resultaten hebben al een aantal jaren een neergaande trend laten zien en hierop is in de loop van 2018 gereageerd. Zo zijn bijna alle leiderschapsposities binnen het bedrijf gewisseld en is er een nieuwe strategie ontwikkeld. Centraal in deze strategie staat de belofte om de klanten de beste kwaliteit rust aan te bieden tegen zeer betaalbare prijzen via het kanaal dat het best bij de individuele klant past.

Als onderdeel van de strategie is een analyse gedaan naar de dynamiek en naar het veranderende klantengedrag in de markten waar Beter Bed Holding opereert. Hieruit is gebleken dat de branche waarin de Groep actief is, nog steeds attractief zijn. Zo is een interessant maatschappelijk inzicht ontstaan over het belang van een goede nachtrust. Er wordt erg veel onderzoek naar dit onderwerp gedaan door maatschappelijke en wetenschappelijke organisaties, waaruit telkenmale blijkt hoe belangrijk kwalitatief goede nachtrust voor de gezondheid en het functioneren van de mens is.

Uit de uitgebreide analyse is tevens naar voren gekomen dat Beter Bed Holding de afgelopen jaren niet voldoende heeft ingespeeld op deze veranderingen. Zo had het bedrijf een te hoge en inflexibele kostenstructuur en warende onderliggende bedrijfsstrategie en operationele processen niet meer toekomstbestendig. Ook waren het assortiment en de prijsstellingen niet competitief en sloten de on- en offline winkelbeleving niet op elkaar aan. Het netwerk van fysieke winkels, ten slotte, was gericht op het vinden van zoveel mogelijk nieuwe locaties in plaats van het creëren van een efficiënt netwerk.



Met het volledig nieuwe leiderschapsteam, dat in de loop van 2018 is aangetreden, zijn deze problemen gedurende 2018 aangepakt. Allereerst zijn de diverse lagen van het leiderschapsteam bestaande uit de Directie, Raad van Commissarissen, General Managers en hun managementteams bijna volledig vervangen. Vervolgens is per direct een traject gestart om de bedrijven binnen Beter Bed Holding te herstructureren. Dit heeft geleid tot het stoppen van de activiteiten in Spanje, het sluiten van 172 Matratzen Concord-winkels in de Duitstalige landen, het elimineren van diverse lagen in de organisatie van alle landen, het verlagen van de voorraadstanden in alle landen en het stoppen van complexe IT-projecten die over de diverse landen heen niet op elkaar aansloten.
Voorts is in de loop van 2018 een traject gestart en opgeleverd om een nieuwe strategie te bepalen die recht doet aan de veranderende markt en het veranderende klantengedrag.

Deze strategie is gepresenteerd op de Capital Markets Day van 26 oktober 2018 en omvat onder andere:

- Het wijzigen van het aanbod aan de klanten met vernieuwende producten.
- Het verscherpen van prijspunten bij zowel promoties als reguliere prijzen.
- Het bieden van het beste advies op alle momenten.
- Nieuwe campagnes, zoals Mattress for Life als eerste internationale, commerciële programma.
- Nieuwe omni-channel oplossingen voor de klant waar online en offline elkaar versterken;
- Het faciliteren van de beweging naar een bedrijfscultuur waar het leveren van prestaties en het nakomen van je beloftes centraal staan.
- De creatie van een bedrijfsmodel, waarin kostenbeheersing en efficiënte, schaalbare processen binnen alle onderdelen van Beter Bed Holding centraal staan.

De ambities die als onderdeel van de nieuwe strategie geformuleerd zijn, omvatten doelstellingen om omzet, EBITDA-marge, en nettowerkkapitaal te verbeteren en terug te keren naar duurzame, winstgevende groei. Met deze ambities en de reeds geboekte vooruitgang als gevolg van de herstructurering in 2018 en ziet Beter Bed Holding de toekomst vol vertrouwen tegemoet.

Regio's

DACH

Matratzen Concord is een pan-Europese 'Fach Discount'-formule die zich voornamelijk richt op de verkoop van value-for-money matrassen, bedbodems, boxsprings en bedtextiel. De keten telt 849 winkels in drie landen (Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland). De winkels zijn traditioneel gevestigd in en rondom de stadscentra dicht bij de consument, maar in toenemende mate ook in retailparken. Met name in de tweede helft van 2018 zijn grote stappen gezet in het aanjagen van de online groei door het stopzetten van diverse complexe IT- en online trajecten en in het volledig richten op het commercieel neerzetten van een sterke online propositie naar de klanten.

www.matratzen-concord.de
www.matratzen-concord.at
www.matratzen-concord.ch

	2018	2017	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	**223.519**	243.213	(8,1)%
Aantal winkels	**849**	999	(15,0)%
Aantal medewerkers (Fte)	**1.821**	1.925	(5,4)%

De omzet van Matratzen Concord daalde met 8,1% tot € 223,5 miljoen. In vergelijkbare winkels daalde de omzet met 6,4%. Deze daling trad op in Duitsland en Zwitserland. In Oostenrijk hield de omzet redelijk goed stand. Voor de markt waarin Matratzen Concord opereert, zijn geen specifieke marktaandelen bekend. Voor met name Duitsland kan aan de hand van productie-, omzet- en leveranciersdata wel een goede inschatting gemaakt worden. Uit deze inschatting blijkt dat de Duitse markt van traditionele aanbieders van matrassen met ruim 10% gedaald is, wat een sterkere daling is dan die van Matratzen Concord.

Benelux

De Benelux-markten bestaan uit de Beter Bed-winkels in Nederland en België en de Beddenreus-winkels in Nederland.

Beter Bed is een fullserviceformule van slaapkamerspeciaalzaken 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 (grotendeels) gratis thuis afgeleverd en gemonteerd. De winkels zijn gevestigd in de Benelux, bij voorkeur op meubelboulevards of in de nabijheid van andere meubelzaken.
In 2018 zijn online grote stappen gezet, waardoor beterbed.nl steeds meer voldoet aan de ambitie om een leidend online kanaal te worden.

www.beterbed.nl
www.beterbed.be

Beddenreus is een formule in het discountsegment van de Nederlandse markt. De winkels bevinden zich voornamelijk op meubelboulevards in Nederland. Beddenreus kon de goede omzetontwikkelingen in 2018 onverminderd voortzetten.

www.beddenreus.nl

	2018	2017	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	**155.137**	147.852	4,9%
Aantal winkels	**133**	128	3,9%
Aantal medewerkers (Fte)	**767**	740	3,6%

De omzet in de Benelux steeg in 2018 met 4,9% tot € 155,1 miljoen. De orderintake in vergelijkbare winkels is gestegen met 3,2%. Hiermee werd voor het derde opeenvolgende jaar de hoogste omzet ooit gerealiseerd, wat de gezonde aantrekkingskracht van de retailmerken goed weergeeft. De continue aanpassingen van assortimenten, scherpe promoties, een sterk online aanbod en de hoge servicegraad in de winkels hebben hieraan bijgedragen.

Nordics

Sängjätten is een fullserviceformule in de Zweedse markt, vergelijkbaar met Beter Bed. De onderneming is in juni 2016 aan de Groep toegevoegd. In 2018 zijn er 11 winkels bijgekomen wat het totaal aantal winkels op 27 brengt. Met deze expansie is de eerste uitrol afgerond. In 2019 zal de focus liggen op de succesvolle prestatie van deze 27 winkels om vervolgens aan een tweede uitrolprogramma te kunnen beginnen.

www.sangjatten.se

	2018	2017	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	**13.404**	11.606	15,5%
Aantal winkels	**27**	16	68,8%
Aantal medewerkers (Fte)	**110**	71	54,9%

Wholesale

DBC International (Dutch Bedding Company) is de groothandel binnen Beter Bed Holding. Via een internationaal dealernetwerk, websites en B2B-kanalen brengt DBC een reeks zelf ontwikkelde slaapsystemen en merken op de markt, waaronder de merken M line en Wave. DBC International levert aan klanten in Nederland, Duitsland, België, Oostenrijk, Zwitserland en Zweden.

www.mline.nl
www.wavebymline.nl

	2018	2017	Mutatie
Omzet (x € 1.000)[1]	**4.270**	6.114	(30,2)%
Aantal medewerkers (Fte)	**13**	7	85,7%

1 Externe omzet.

De omzet van DBC International is in 2018 vooral hard geraakt door de sterke omzetdaling bij de individueel onafhankelijke dealers. Om hier op in te spelen zijn diverse productinnovaties zoals de one-size-fits-all Wave-matras en de circulaire Green Motion-matras gelanceerd, zijn de consumentenprijzen voor het M line-assortiment verlaagd en is een exclusief assortiment voor de onafhankelijke dealers geïntroduceerd. Daarnaast heeft DBC haar strategie aangescherpt en neemt zij een actievere rol aan in de zakelijke markt. De verwachting is dat dit in 2019 tot verhoogde orderintakes zal leiden.

Financiële resultaten

Het jaar 2018 heeft in het teken gestaan van sterk dalende financiële resultaten in de eerste drie kwartalen en de herstructurering in het vierde kwartaal. Zowel de omzet als de winst zijn hard gedaald als gevolg van de veranderende klantentrends en retailontwikkelingen, waar Beter Bed Holding tot aan de aanpassing van de strategie per 26 oktober 2018 te laat en niet overtuigend genoeg op hebben ingespeeld.

Dit heeft in 2018 geleid tot een omzetdaling van 3,0% tot € 396,3 miljoen op de voortgezette activiteiten. Hierin is de omzet van de Spaanse activiteiten ter waarde van € 6,3 miljoen in 2018 niet meer meegenomen (zie niet-voortgezette activiteiten (zie pag. 83)). Binnen dit omzetresultaat zijn twee verschillende trends zichtbaar. De Benelux-markten hebben een aantal commerciële interventies ondergaan met goede resultaten tot gevolg. Dit positieve effect werd tenietgedaan door teleurstellende resultaten bij Matratzen Concord in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland in de eerste drie kwartalen. Een positieve uitkomst was dat de noodzakelijke herstructurering van Matratzen Concord in het vierde kwartaal succesvol werd afgerond.

De omzet van Beter Bed Benelux is met 4,9% gestegen. Binnen de Nederlandse activiteiten hebben zowel Beter Bed als Beddenreus marktaandeel gewonnen door commerciële activiteiten scherper en strikter uit te voeren dan in 2017. Dit heeft geleid tot relevante vernieuwing, vereenvoudiging van het assortiment, scherpere prijspunten, duidelijkere communicatie en nieuwe campagnes, zoals Mattress for Life. Daarnaast is een zeer sterke groei van het online kanaal gerealiseerd. Het aandeel van de online verkopen is competitief in de Nederlandse markt. De specifieke online kennis in de Nederlandse organisatie en de operationele infrastructuur worden als toekomstbestendig beschouwd en vormen een goede basis voor het realiseren van synergie tussen de retailmerken van Beter Bed Holding.

Het marktaandeel in Nederland is in 2018 gestegen, aangezien er een hogere omzetgroei is gerealiseerd dan in de totale markt op basis van INretail-data.

Net als in 2016 en 2017 hadden de Matratzen Concord-winkels in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland het erg zwaar. Belangrijke trends in de markt, zoals de toenemende vraag naar boxsprings, de groei van het online kanaal en de klantenbehoefte voor een one-size-fits-all matras zijn wel herkend, maar hier is niet toereikend op ingespeeld. Als gevolg hiervan is de omzet per filiaal vanaf 2015 hard teruggelopen en was de brutomarge van de omzet niet meer voldoende om de kostenstructuur te dekken. De kostenstructuur was op absoluut niveau ook sterk gestegen door investeringen in diverse projecten en afdelingen die achteraf gezien niet tot omzetgroei of winstbijdrage hebben geleid. In totaal heeft dit tot grote verliezen geleid binnen de Matratzen Concord-organisatie.

Als gevolg van deze ontwikkelingen heeft Matratzen Concord in oktober 2018 een herstructurering aangekondigd om weer bestendig te worden voor de toekomst. Onderdelen van deze herstructurering waren het sluiten van 172 filialen, het reduceren van 64 Fte aan arbeidsplaatsen, het reduceren van overtollige voorraden met meer dan € 8 miljoen en het stopzetten van niet-functionerende marketing- en IT-projecten. Al deze doelstellingen zijn in het vierde kwartaal 2018 succesvol uitgevoerd, waarmee de kostenstructuur in de winst-en-verliesrekening per 1 januari 2019 met € 15 miljoen is verlaagd. Om deze herstructurering zo snel en succesvol mogelijk uit te kunnen voeren is in het vierde kwartaal 2018 een eenmalige kostenpost van € 8 miljoen genomen voor met name het afhandelen van de huurcontracten van de gesloten winkels en het verantwoordelijk en respectvol afwikkelen van de contracten van de boventallige medewerkers. De impact op de kasstroom van deze eenmalige kostenpost zal voornamelijk in 2019 vallen en is volledig gefinancierd door de bovengenoemde interventies op de voorraad.

De ontwikkeling van Sängjätten in Zweden was wisselend. Een belangrijke speerpunt voor 2018 was het verder uitrollen van het winkelnetwerk met 11 locaties tot 27 winkels aan het einde van 2018. Hiermee is een succesvolle eerste expansiestap gezet naar een volwaardig Zweeds netwerk. Doordat de aandacht met name op de expansie lag, is er te weinig aandacht geweest voor het doorontwikkelen van de bestaande winkels. In 2019 komt hier de volledige focus op te liggen. Het leiderschapsteam is hier op aangepast.

In totaal heeft Beter Bed Holding een omzet gerealiseerd van € 396,3 miljoen en een EBITDA gecorrigeerd voor de eenmalige kosten voor de herstructurering van € 0,6 miljoen. Het nettoverlies bedroeg € 23,3 miljoen.

	2018	2017	Mutatie
Omzet (in € miljoen)	**396,3**	408,8	(3,0)%
EBITDA gecorrigeerd voor eenmalige lasten herstructurering (in € miljoen)	**0,6**	28,5	(97,8)%
Nettowinst (verlies) (in € miljoen)	**(23,3)**	9,5	(344,6)%
Aantal winkels per ultimo	**1.009**	1.188	(15,1)%
Aantal medewerkers (Fte) per ultimo	**2.738**	2.849	(3,9)%

Het EBITDA-resultaat is gedreven door een combinatie van dalende brutomarge als gevolg van de lagere omzet en een stijgende kostenbasis. Met het doorvoeren van een succesvolle herstructurering in het vierde kwartaal 2018 is hier op ingegrepen om met een gezondere basis aan 2019 te kunnen beginnen.

In 2018 is de brutomarge gedaald naar 55,7%. Deze daling komt voort uit diverse mixeffecten in de portfolio van Beter Bed Holding. Ten eerste was door de sterk toegenomen concurrerende druk een toegenomen aandeel van promoties en lokale afprijzingen gerealiseerd, wat nog niet gecompenseerd is door de kostenbesparingstrajecten op de inkoop van goederen die in de loop van 2018 ingezet zijn.Ten tweede had de nieuwe verhouding tussen een groeiende Benelux-regio en een dalend Matratzen Concord een licht negatieve impact op de marge. Ten derde was de impact van het gestegen online aandeel licht negatief. Als laatste heeft de uitverkoop van voorraden van de gesloten Matratzen Concord-winkels tot margedruk geleid.

In 2018 zijn de kosten met € 24,5 miljoen gestegen naar € 244,6 miljoen. Ten eerste is een bedrag van € 7,6 miljoen aan eenmalige kosten verantwoord voor de herstructurering van de Matratzen Concord-organisatie in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland. Ten tweede zijn de afschrijvingen en afwaarderingen van de vaste activa gestegen als gevolg van de investeringen tot en met begin 2018 en de verkoop van de activiteiten in Spanje. Ten derde zijn de overige bedrijfskosten gestegen door de operationele kosten, die samenhangen met de expansie in de groeimarkten België en Zweden (huurkosten en logistieke kosten). Ten vierde was extra inzet van verkoopmedewerkers en logistiek personeel noodzakelijk om de groei in de Benelux-markt te realiseren. Ten slotte zijn in het begin van 2018 diverse kosten gemaakt op het gebied van extra marketing, online expansie en logistiek. Deze logistieke kosten hebben mede betrekking op het toevoegen van een distributiecentrum in Zwitserland.

De daling van de omzet en de marge enerzijds en de stijging van de kosten anderzijds (mede als gevolg van de eenmalige kosten die samenhangen met de herstructurering) hebben geresulteerd in een nettoverlies van € 23,3 miljoen.

Investeringen, financiering en kasstroom

In 2018 is voor een bedrag van € 17,4 miljoen aan kapitaalinvesteringen gerealiseerd. Dit betrof grotendeels investeringen in het begin van 2018 in nieuwe en bestaande winkels, in een nieuw distributiecentrum in Zwitserland en in de IT-infrastructuur. De grootste investeringen betroffen verbouwingen bij Matratzen Concord en de opening van winkels in de groeimarkten België en Zweden. In de loop van 2018 zijn deze investeringen in het fysieke kanaal stopgezet. Wel is er verder geïnvesteerd in de nieuwe strategische onderwerpen Online, Digital, Data Analytics en IT-infrastructuur.

De mutatie nettogeldmiddelen bedroeg € (17,0) miljoen. Dit omvat een positieve operationele kasstroom, een kasstroom uit investeringsactiviteiten van € (16,4) miljoen en een kasstroom uit financieringsactiviteiten van € (0,7) miljoen. De verbetering van het nettowerkkapitaal[1] met € 3,8 miljoen is volledig gedreven door het verlagen van de voorraden met € 10,0 miljoen. Dit is gerealiseerd door verbeterde procesinrichting, zoals het verschuiven van het bestellen van voorraad op winkelniveau naar centraal gecoördineerde instuwing op basis van klantenbestellingen en het commerciële programma. Daarnaast zijn de crediteuren met € 6,2 miljoen gedaald vanwege lagere inkopen.

De negatieve kasstroom heeft geleid tot een toename van de schulden aan kredietinstellingen. Door de significante verbeteringen van het voorraadniveau in de tweede helft van 2018 kon de gehele negatieve kasstroom opgevangen worden binnen de bestaande faciliteiten. Hiermee werd de gehele herstructurering gefinancierd vanuit bestaande middelen.

Als gevolg van de financiële resultaten verwacht de Groep geen dividend uit te keren over 2018 en 2019.

De solvabiliteit is gedaald naar 33,2% ten opzichte van 44,8% in 2017. Deze daling werd voornamelijk veroorzaakt doordat het nettoverlies heeft geresulteerd in een lager eigen vermogen. De ratio tussen netto-rentedragende schuld en EBITDA is aan het eind van 2018 niet gemeten om reden van een eenmalig aangepaste manier van meten van de afspraken met de banken. Deze is aangepast aan het minimaal moeten leveren van een absolute EBITDA exclusief de eenmalige kosten voor de herstructurering. De eenmalig aangepaste afspraak is gerealiseerd en vanaf 30 juni 2019 zal de oorspronkelijke ratio tussen netto-rentedragende schuld en EBITDA weer gemeten worden met een maximaal toegestane ratio van 2,5.

1Nettowerkkapitaal = voorraden -/- handelsschulden + handelsvorderingen.

Personeel, organisatie en cultuur

Per 31 december 2018 zijn 3.377 medewerkers (2.738 Fte) werkzaam binnen de Groep. Eind 2017 waren er 3.519 medewerkers (2.849 Fte). De daling van het aantal medewerkers is voornamelijk veroorzaakt door de herstructurering van Matratzen Concord en het verkopen van de Spaanse activiteiten. Daarentegen was er sprake van een toename van het aantal werknemers in België en Zweden als gevolg van het toevoegen van nieuwe winkels, de groei van het aantal logistieke medewerkers en de uitbreiding van de omni-channel activiteiten.

Als onderdeel van de nieuwe strategie wordt er binnen de diverse landen van Beter Bed Holding volop gewerkt aan het creëren van een bedrijfscultuur waarin het realiseren van afgesproken doelstellingen steeds meer gecentraliseerd wordt. Het bundelen van krachten heeft als doel te winnen in de markten waar Beter Bed Holding actief is. De benodigde winnaarsmentaliteit maakt Beter Bed Holding een aantrekkelijke werkgever waar medewerkers graag willen werken. Alle activiteiten hebben een succesvolle historie die een goede basis vormen voor een verdere doorontwikkeling van de Groep, de retailmerken en de producten. De medewerkers worden continu uitgedaagd om proactief bij te dragen aan het ontwikkelen van sterkere, multidisciplinaire teams, waarbij continue groei van diversiteit het uitgangspunt is. Ook op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen wil Beter Bed Holding met haar internationale retailmerken een onmiskenbare marktleider worden. Specifieke MVO-doelstellingen voor 2020 zijn geformuleerd. Hierop wordt actief geacteerd.

Zowel het logistieke als het verkooppersoneel wordt getraind in (product)kennis en gedrag. Daarnaast krijgen medewerkers de ruimte om individuele trainingen en opleidingen te volgen. In alle landen worden de managementposities met lokaal personeel ingevuld. Daarnaast streeft de onderneming naar een groter aantal vrouwen in managementposities. Per 31 december 2018 kent de organisatie vijf vrouwen (26%) op topmanagementposities. Het topmanagement van Beter Bed Holding omvat de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur, General Managers en hun managementteams.

Gedurende 2018 hebben in deze toplaag veel wisselingen plaatsgevonden. Zo zijn 14 van de 19 posities opnieuw ingevuld. Bij al deze benoemingen is er vanuit een vooraf gedefinieerde rolbeschrijving gezocht naar de best passende kandidaten. Belangrijke criteria waren relevante werkervaring, diversiteit in geslacht en herkomst, diverse managementstijlen, internationale ervaringen en enthousiasme om in een organisatie te werken waar een grote herstructurering en -positionering moest gaan plaatsvinden. Hierbij is expliciet rekening gehouden met het vergroten van de diversiteit binnen het topmanagement.

Om de transformatie succesvol te kunnen doen is een proactieve, transparante, performancegedreven cultuur noodzakelijk. Het Group Leadership Team steekt hier veel energie in en gaat hierin voorop. Er wordt veel waarde gehecht aan het ontwikkelen van de lokale teams op basis van centraal gemaakte afspraken. Zo komt het Group Leadership Team maandelijks bijeen om de resultaten van de Groep en de implementatie van de strategie te bespreken en, waar nodig, aan te passen of te versnellen.

Risicobeheersing 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, Operationeel, Bestuur en Management, Juridisch, Maatschappij, Informatie en Fiscaal.

'Risk appetite'

Beter Bed Holding heeft bedrijfsactiviteiten op het Europees speelveld van bedden en matrassen. De operationele resultaten, de financiële positie en een weloverwogen financieel management vormen de basis van de 'risk appetite' van Beter Bed Holding. De dagelijkse bedrijfsactiviteiten gaan samen met het nemen van risico's. Echter, Beter Bed Holding benadert risico's op een weloverwogen en gebalanceerde manier. De risk appetite die Beter Bed Holding op de verschillende categorieën heeft gedefinieerd, is hieronder nader toegelicht.

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 posities 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.

Daarnaast heeft Beter Bed Holding een Interne Audit Functie (IAF) ingericht. De IAF is extern belegd en een onafhankelijk en objectief orgaan met als doel het bijdragen aan het verder professionaliseren van de gehele organisatie (conform het Internal Audit Charter). Vanuit een risicobeheersingsperspectief wordt de IAF als de '3rd line of defence' gekwalificeerd, na de '1st line of defence' van operationeel management en de '2nd line of defence' van de interne beheersingsstructuur. De bevindingen van de IAF worden besproken met de Directie en de Auditcommissie.

De werking van de administratieve organisatie en de interne controle wordt jaarlijks door de externe accountant ('4th line of defence') 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 met de Raad van Commissarissen, ook buiten aanwezigheid van de Directie, besproken.

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

De **financieel-strategische** risico's betreffen het niet-realiseren van omzet door met name de toetreding van nieuwe concurrenten, de introductie van nieuwe producten, merken en verdienmodellen. 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. Onder risico's in de toelichting algemeen van de jaarrekening wordt nader ingegaan op een aantal specifieke, aan de normale bedrijfsvoering verbonden financiële risico's.

Operationeel-strategisch onderkent de onderneming het risico van consolidatie aan de leverancierskant, waardoor marges (en leveringen) in gevaar kunnen komen. 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 (Directie) 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 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.

Juridisch-strategisch bestaat het risico van non-compliance met wet- en regelgeving op diverse gebieden, waaronder productaansprakelijkheid, consumentenbescherming en verslaglegging. Deze risico's worden ondervangen door stelselmatig ter zake deskundige experts, waaronder juristen, fiscalisten, accountants en bevoegde instanties om advies te vragen. Ook vinden regelmatig audits plaats. Beter Bed Holding is niet bereid risico's te nemen ten aanzien van non-compliance met wet- en regelgeving.

De **maatschappelijk-strategische** risico's betreffen primair imago- en reputatieschade als gevolg van ondeugdelijke producten, dan wel onverantwoordelijk handelen in brede zin. Voor wat betreft het assortiment dient te worden vermeld dat de Groep niet zelf produceert. Controlesystemen zorgen ervoor dat producten voldoen aan de eraan te stellen eisen. Ten aanzien van productveiligheid accepteert Beter Bed Holding geen risico's. Ten aanzien van verantwoordelijk handelen hanteert de organisatie op meerdere terreinen zogenoemde 'codes of conduct'. Daarnaast draagt de bedrijfscultuur, waarin integriteit en eerlijk zaken doen kernwaarden zijn, in belangrijke mate bij aan het beheersen van de risico's. Ook kent de onderneming een klokkenluidersregeling.

De grootste operationele risico's betreffen de beschikbaarheid van **informatie**systemen die de primaire processen ondersteunen en de beschikbaarheid van de logistieke faciliteiten. Ter beheersing van deze risico's is de IT-architectuur zodanig ingericht, dat de kassasystemen lokaal (stand-alone) kunnen werken en van de gegevens van alle backofficesystemen permanent back-ups worden gemaakt, zodat ingeval van een calamiteit de extern geplaatste IT-infrastructuur binnen een vanuit continuïteit vereiste termijn weer operationeel is. De integere werking van de systemen wordt bewaakt via toepassing van een eenduidige 'release policy' en strikte 'change management'-procedures. Beter Bed Holding heeft ook in 2018 in samenwerking met externe partijen maatregelen genomen om de digitale beveiliging in de ruimste zin des woords nog verder te optimaliseren en op een hoger niveau te brengen. De logistieke risico's betreffen met name de situatie in Nederland, waar drie distributiecentra (DC's) in bedrijf zijn. Ingeval van een calamiteit bij een van deze DC's kan uitgeweken worden naar de andere twee. Ook hanteert ieder DC een eigen bedrijfscontinuïteitsplan.

Fiscaliteit

Beter Bed Holding heeft haar belastingprincipes ('tax principles') expliciet vastgesteld. De belangrijkste daarvan zijn dat Beter Bed Holding een open relatie onderhoudt met de Belastingdienst(en) in de landen waar zij actief is, uitsluitend 'tax rulings' overeenkomt ter bevestiging van de juiste interpretatie (en toepassing) van de belastingregels en -wetgeving en geen (abnormale) belastingstructuren kiest die uitsluitend zijn gericht op belastingontwijking. 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. De Directie rapporteert de relevante belastingkwesties tweemaal per jaar aan de Auditcommissie.

Rapportage van de accountant

De externe accountant beoordeelt de interne beheersmaatregelen rondom de financiële verslaggeving voor zover dat past in een efficiënte en effectieve controleaanpak en rapporteert zijn bevindingen hieromtrent via zijn 'management letter' aan de Directie en via zijn accountantsverslag aan de Raad van Commissarissen.

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 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. 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 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 omstandigheden lijken gunstig te blijven in de landen waar de Groep actief is. De kwaliteit van slapen wordt als onderdeel van een gezonder en prettiger leven steeds meer onderkend. Hierin schuilt een interessant groeipotentieel voor de Groep.

De verwachting voor de Benelux is voorzichtig optimistisch en de Groep gaat ervan uit dat sneller dan de markt gegroeid zal worden. De plannen en initiatieven zoals gepland bieden voldoende vertrouwen om het marktaandeel geleidelijk te verbeteren ondanks de marktomstandigheden.

Hoewel de fase waarin het herstel in de Duitstalige landen zich bevindt nog prematuur is, heeft de Groep vertrouwen in de genomen initiatieven doch is de Groep voorzichtig over het tempo van herstel. De door het nieuwe management in het vierde kwartaal van 2018 uitgevoerde herstructurering (minder winkels, minder overhead, minder voorraad), veranderende assortimenten, actievere en agressievere marketing en veel meer focus op online moeten ervoor zorgen dat Matratzen Concord een eerste stap zet naar structureel herstel en haar positie in de Duitstalige landen verder substantieert.

De Groep is overtuigd van haarmiddellangetermijnstrategie die tijdens de Capital Markets Day gepresenteerd is. Om de belofte ***offer best quality rest @ affordable prices*** structureel waar te kunnen maken is de implementatie van de vijf strategische pijlers - customer focused value-for-money proposition, best sleep advice, seamless omni-channel experience, strong performance culture en cost leadership - van eminent belang. De middellangetermijnambities zijn een omzetgroei van 4-5% en een EBITDA-marge van 7-9%. De verwachting voor 2019 is dat de Groep een eerste stap naar deze ambities zal zetten.

Uden, 28 februari 2019

A.J.G.P.M. Kruijssen,
CEO

H.G. van den Ochtend,
CFO