BeterBed holding




# Jaarverslag 2017

# Profiel

Beter Bed Holding is een Europese retailorganisatie die haar klanten op betaalbare wijze elke dag opnieuw zo comfortabel en gezond mogelijk wil laten slapen. Dit doet de onderneming via de winkels en eigen webshops met de formules:

- Matratzen Concord, gevestigd in Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk.
- Beter Bed, gevestigd in Nederland en België.
- Beddenreus, gevestigd in Nederland.
- Sängjätten, gevestigd in Zweden.
- El Gigante del Colchón, gevestigd in Spanje.

De winkelformules staan voor producten van goede kwaliteit, het beste advies aan klanten en altijd de best mogelijke deal.

Verder heeft Beter Bed Holding een groothandel in merkartikelen in de slaapkamerbranche via haar dochter DBC International. Het internationale merk M line wordt verkocht in de landen Nederland, Duitsland, België, Spanje, Oostenrijk, Zwitserland en Zweden.

In 2017 behaalde de onderneming met in totaal 1.188 winkels een netto-omzet van € 416,4 miljoen. Hiervan wordt 64,2% buiten Nederland gerealiseerd.

Beter Bed Holding N.V. is sinds december 1996 genoteerd aan Euronext Amsterdam. Het aandeel Beter Bed (BBED NL0000339703) is opgenomen in de AScX.

Meer informatie vindt u op www.beterbedholding.nl.

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

BBED LISTED EURONEXT

THE GLOBAL COMPACT WE SUPPORT

# Inhouds-opgave

## Jaarverslag


Voorwoord 4
Organogram 6
Feiten en cijfers 7
Het aandeel 10
Directie 14
Visie en Missie 16
Doelstellingen 2016-2020 17
Strategie 18
Verslag van de Directie 21
MVO 33
Corporate Governance 40
Raad van Commissarissen 44
Bericht van de Raad van Commissarissen 46
Remuneratierapport 50


## Jaarrekening


Geconsolideerde balans 54
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 56
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 57
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 58
Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen 59
Toelichting algemeen 60
Toelichting geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening 69


## Vennootschappelijke jaarrekening


Vennootschappelijke balans 82
Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 83
Toelichting vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening 84
Overige gegevens 89
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 89


## Overige informatie


Meerjarenoverzicht 102
Financiële agenda 103

# Over ons

# Voorwoord




Geachte lezer,

Beter Bed Holding heeft in het jaar 2017 een wisselend beeld laten zien. Net als in 2016 waren de door de landen geleverde prestaties sterk verschillend en bleef met name in de Duitstalige landen de omzet achter, wat in schril contrast stond met de opnieuw hogere omzetten in de Benelux.

De groep als geheel realiseerde uiteindelijk een hogere omzet met licht dalende marges en hogere kosten, als gevolg waarvan het bedrijfsresultaat in 2017 daalde ten opzichte van vorig jaar.

In de Benelux duurde het succes van Beter Bed, en in Nederland dat van Beddenreus, onverminderd voort. Omzetten en marges verbeterden en de focus op retailmarketing, met als speerpunt klanttevredenheid, bleef zijn vruchten afwerpen.

Dit is, naast een succesvolle executie van de strategie ‘From Good to Great’, mede het gevolg van aanhoudend gunstige macro-economische ontwikkelingen. Daarnaast is er nog steeds sprake van een grote vraag naar woningen op de huizenmarkt, een groot consumentenvertrouwen en hoge koopbereidheid.

In Duitsland kon Matratzen Concord in de eerste helft van 2017 de negatieve trend van dalende bezoekersaantallen goeddeels keren. Deze trend kon niet worden voortgezet in de tweede helft van 2017 waarbij met name in het vierde kwartaal leveranciersgerelateerde problemen in de branche en de daarmee samenhangende aandacht in de pers tot sterk dalende bezoekersaantallen leidden. Dit laatste was met name in de maanden oktober en november het geval, in lijn met de ervaringen in de markt. In december zag Matratzen Concord de bezoekersaantallen weer herstellen.

Matratzen Concord Oostenrijk moest in 2017 omzet prijsgeven, nadat zij in 2016 had kunnen profiteren van de uitbreiding van het winkelbestand met de overname van BettenMax. Matratzen Concord Zwitserland daarentegen profiteerde juist van de zwakke vergelijkingsbasis uit 2016, toen de wisselkoersaanpassingen de koopkracht van de gemiddelde consument aantastten. Beide formules werden in het vierde kwartaal van 2017 door dezelfde leveranciersproblemen getroffen als het Duitse zusterbedrijf.

El Gigante del Colchón in Spanje continueerde de groei en zag de omzet stijgen. Sängjätten in Zweden profiteerde van de geslaagde introductie van de (eigen) merkenportefeuille van de groep, zoals die al langere tijd succesvol is in de Benelux. In de loop van 2017 werd duidelijk dat een voldoende winstgevende exploitatie van Literie Concorde in Frankrijk op de korte tot middellange termijn niet waarschijnlijk was. Daarop is besloten de activiteiten van deze formule te beëindigen.

Door met name een toenemend omzetaandeel van boxsprings en textiel daalden de marges op goederen in 2017 op groepsniveau licht. Deze daling kon deels worden gecompenseerd door verbeteringen in condities en aanpassingen in het assortiment. Ook productinnovatie en het doorvoeren van prijsverhogingen hadden een positieve uitwerking op de marges.

In de Benelux stegen de kosten met name door de verdere uitbouw van de omnichannel- en klanttevredenheidactiviteiten en grotere logistieke inspanningen als gevolg van de fors gestegen omzet. In Duitsland leidden de verdere professionalisering van de organisatie (gepaard gaande met reorganisatiekosten) en met name de uitbouw van de omnichannel organisatie tot hogere kosten. Daarnaast werden de marketinginspanningen verhoogd en stegen de afschrijvingskosten door de renovatie van het winkelbestand in Duitsland.

De economische ontwikkelingen blijven in de landen, waarin Beter Bed Holding opereert, voor 2018 onverminderd gunstig. Voor de Benelux zijn wij dan ook optimistisch gestemd vanwege de vele positieve ontwikkelingen in 2017 en de plannen en initiatieven voor 2018. Matratzen Concord gaat in 2018 van start met een vernieuwd management. Ook is het merendeel van de winkels verbouwd en de introductie van boxsprings afgerond. Nu ook een nieuw webshopplatform is geïmplementeerd en een uitgebreide, vernieuwde marketingcampagne van start gaat, moet Matratzen Concord in staat zijn de consument weer naar haar winkels en webshops te bewegen.

Beter Bed Holding houdt onverminderd vast aan haar strategisch plan ‘From Good to Great 2016-2020’, waarbij de aandacht gericht blijft op maximalisatie van de klanttevredenheid in een omnichannel omgeving. Binnen de kaders van de strategie heeft in 2017 een herijking van de MVO-doelstellingen plaatsgevonden.

Op 14 juli 2017 heeft CEO Ton Anbeek te kennen gegeven Beter Bed Holding te gaan verlaten om zijn carrière elders voort te zetten. Op 31 oktober 2017 kwam daarmee een einde aan een periode van zeven jaar, waarin Ton met veel inzet en betrokkenheid heeft gewerkt aan het succes van Beter Bed Holding. Met de komst per 1 april 2018 van onze nieuwe CEO, John Kruijssen, is Beter Bed Holding weer op sterkte en kunnen wij gezamenlijk werken aan het verder uitbouwen van de groep.

Het afgelopen jaar heeft de onderneming, ondanks de moeilijke omstandigheden in Duitsland, op tal van terreinen en in alle landen voortgang geboekt bij de uitbouw van de organisatie en het verstevigen van haar positie in de diverse markten. Wij zijn onze medewerkers bijzonder erkentelijk voor de bijdrage, die zij individueel en in teamverband hebben geleverd.

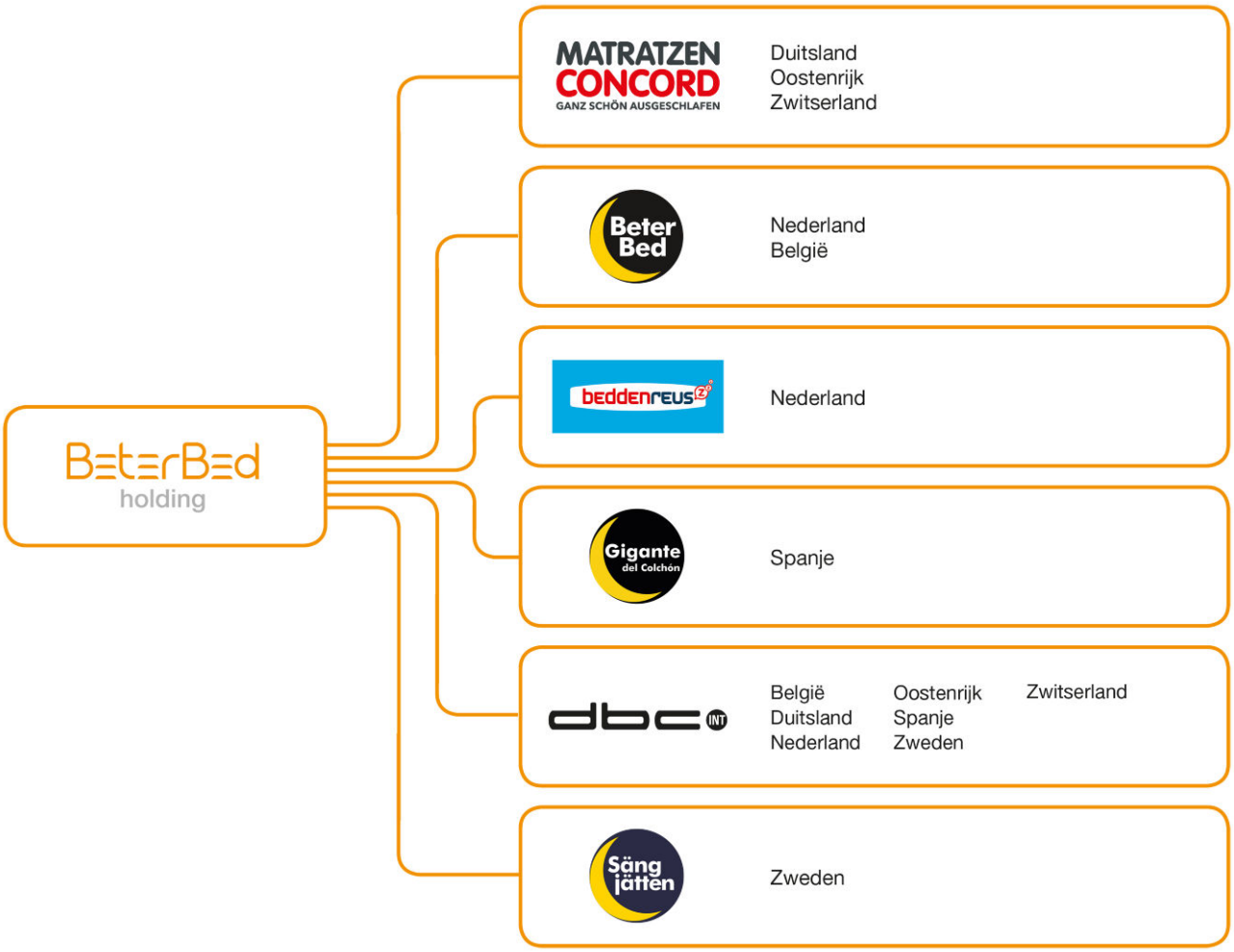
Met vriendelijke groet,

Bart Koops,
CFO

Uden, 1 maart 2018

Op de jaarverslagwebsite is een eco-versie van het jaarverslag beschikbaar.

# Organogram


BeterBed
holding
MATRATZEN CONCORD
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN
Duitsland
Oostenrijk
Zwitserland
Beter Bed
Nederland
België
beddenreus
Nederland
Gigante del Colchón
Spanje
dbc INT
België
Duitsland
Nederland
Oostenrijk
Spanje
Zweden
Zwitserland
Säng jätten
Zweden

# Feiten en cijfers

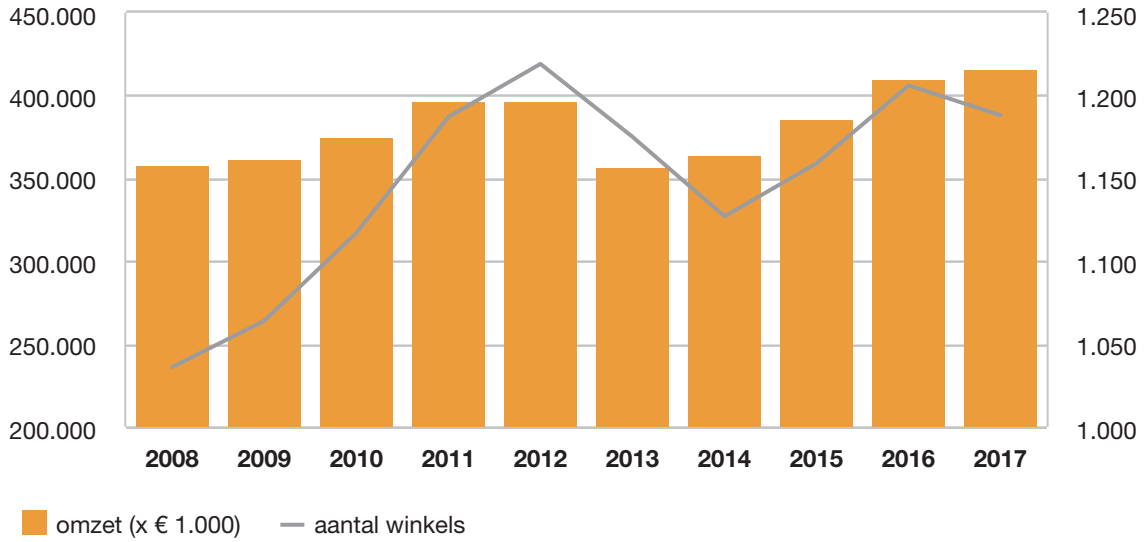
## 2017 in het kort

Het jaar 2017 werd gekenmerkt door:

- Aanhoudend gunstige macro-economische omstandigheden in Nederland.
- Dalende bezoekersaantallen in het vierde kwartaal in Duitsland vanwege leveranciersproblemen.
- Succesvolle herintroductie van de formule Sängjätten in Zweden.
- Sluiting Frankrijk.
- Toegenomen klanttevredenheid.
- Groeiende rol omnichannel.

- 1,5% omzetstijging (like-for-like -0,4%).
- Margeverlaging met 30 basispunten.
- € 27,5 miljoen EBITDA.
- € 9,5 miljoen nettowinst.
- € 0,43 winst per aandeel (2016: € 0,87).
- € 0,37 dividend per aandeel (2016: € 0,74).
- 59 winkelopeningen en 77 sluitingen; per saldo een daling van 18 winkels.
  Eind 2017 bezit de groep 1.188 winkels.

## Omzet en aantal winkels



# Kerncijfers

| in duizend €, tenzij anders vermeld | 2017 | | 2016 | |
|---|---|---|---|---|
| **Financieel resultaat** | | | | |
| Netto-omzet | **416.426** | | 410.457 | |
| Brutomarge | **239.495** | **57,5%** | 237.107 | 57,8% |
| Totale bedrijfslasten | **225.070** | **54,0%** | 211.072 | 51,4% |
| EBITDA[1] | **27.479** | **6,6%** | 37.528 | 9,1% |
| Bedrijfsresultaat (EBIT) | **14.425** | **3,5%** | 26.035 | 6,3% |
| Nettowinst | **9.525** | **2,3%** | 19.015 | 4,6% |
| **Aandeel** | | | | |
| Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in 1.000) | **21.956** | | 21.956 | |
| Dividend per aandeel in € | **0,37** | | 0,74 | |
| Winst per aandeel in € | **0,43** | | 0,87 | |
| Verwaterde winst per aandeel in € | **0,43** | | 0,86 | |
| Koers ultimo verslagjaar in € | **13,24** | | 16,90 | |
| **Ratio's** | | | | |
| Solvabiliteit ultimo verslagjaar | **44,8%** | | 53,5% | |
| Netto rentedragende-schuld/EBITDA | **-** | | - | |
| **Organisatie** | | | | |
| Aantal FTE's ultimo verslagjaar | **2.849** | | 2.765 | |
| Aantal filialen ultimo verslagjaar | **1.188** | | 1.206 | |
| Aantal m² winkeloppervlakte ultimo verslagjaar | **429.210** | | 425.038 | |
| **MVO[2]** | | | | |
| Aandeel gecertificeerde matrassen (NL / D / AT / CH) | **90%** | | 93% | |
| Diversiteit topmanagement | **39%** ♀ | | 29% ♀ | |
| Energieverbruik (in kWh/m²) | **63,4** | | 64,7 | |
| Klanttevredenheid (eKomi) (NL / D / ES / BE) | **8,5** | | 8,4 | |

1 Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, afwaarderingen, amortisatie en boekwaarde desinvesteringen.

2 In 2017 zijn de doelstellingen herijkt en is de scope van de doelstellingen uitgebreid. Op basis hiervan zijn tevens de vergelijkende cijfers aangepast.

## Aantal winkels per formule

| Formule | | 1 jan 2017 | Gesloten | Geopend | 31 dec 2017 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Matratzen Concord** | Duitsland | 861 | 46 | 34 | **849** |
| | Oostenrijk | 84 | - | 1 | **85** |
| | Zwitserland | 59 | 5 | 11 | **65** |
| | | 1.004 | 51 | 46 | **999** |
| **Beter Bed** | Nederland | 90 | 6 | - | **84** |
| | België | 10 | 2 | 3 | **11** |
| | | 100 | 8 | 3 | **95** |
| **El Gigante del Colchón** | Spanje | 48 | 5 | 2 | **45** |
| **Beddenreus** | Nederland | 33 | 7 | 7 | **33** |
| **Sängjätten** | Zweden | 16 | - | - | **16** |
| **Literie Concorde** | Frankrijk | 5 | 6 | 1 | **-** |
| **Totaal** | | 1.206 | 77 | 59 | **1.188** |

## Aantal winkels per land

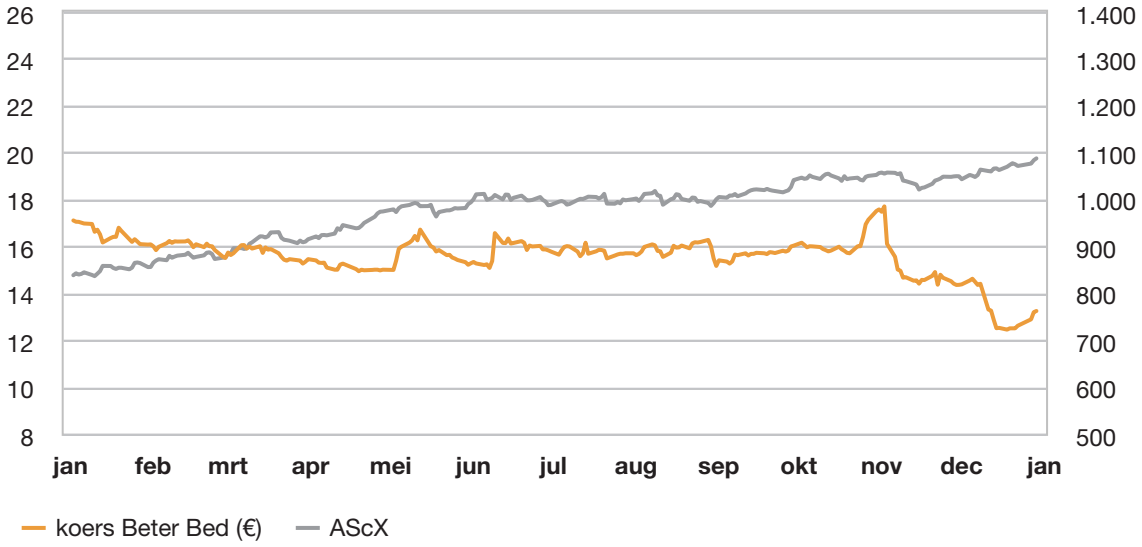
| Land | 1 jan 2017 | Gesloten | Geopend | 31 dec 2017 |
|---|---|---|---|---|
| Duitsland | 861 | 46 | 34 | **849** |
| Nederland | 123 | 13 | 7 | **117** |
| Oostenrijk | 84 | - | 1 | **85** |
| Zwitserland | 59 | 5 | 11 | **65** |
| Spanje | 48 | 5 | 2 | **45** |
| Zweden | 16 | - | - | **16** |
| België | 10 | 2 | 3 | **11** |
| Frankrijk | 5 | 6 | 1 | **-** |
| **Totaal** | 1.206 | 77 | 59 | **1.188** |

# Het aandeel

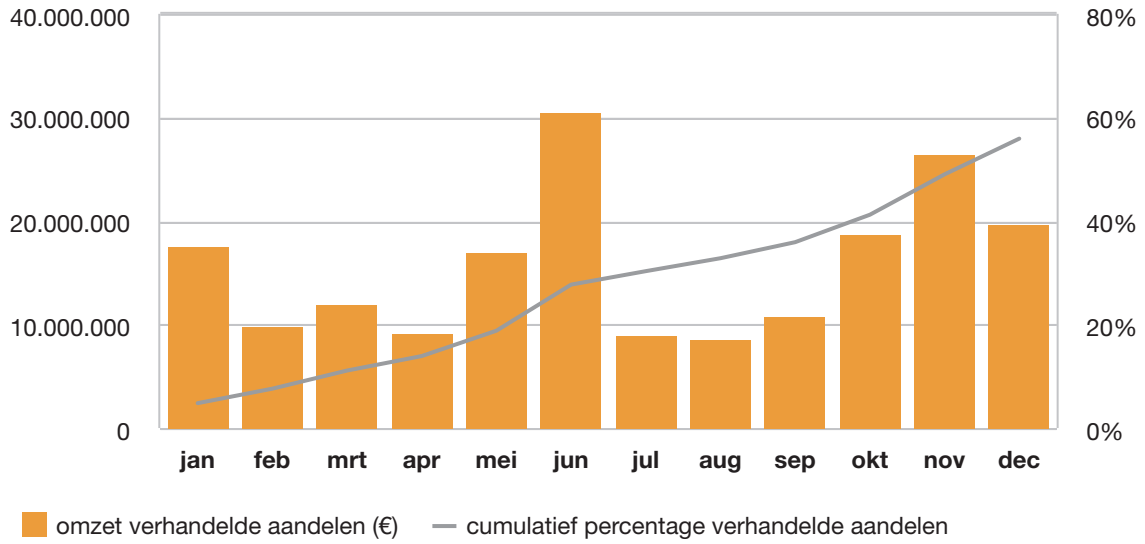
## Algemeen

De aandelen Beter Bed Holding N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam met fondscode NL0000339703. De aandelen van Beter Bed maakten in 2017 deel uit van de Amsterdam Small cap Index van Euronext (AScX). Het aantal uitstaande aandelen aan het einde van 2017 was 21.955.562 stuks. Aan het eind van het verslagjaar waren er geen ingekochte maar niet ingetrokken aandelen. Het aantal aandelen in portefeuille ultimo 2017 bedraagt nul. Het gemiddeld aantal aandelen voor de berekening van de winst per aandeel bedraagt 21.955.562 stuks. Het aantal aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel bedraagt 21.955.855. De winst per aandeel over 2017 is € 0,43 ten opzichte van € 0,87 in 2016. De verwaterde winst per aandeel in 2017 bedraagt € 0,43 (2016: € 0,86).

## Koersverloop



## Handelsvolume

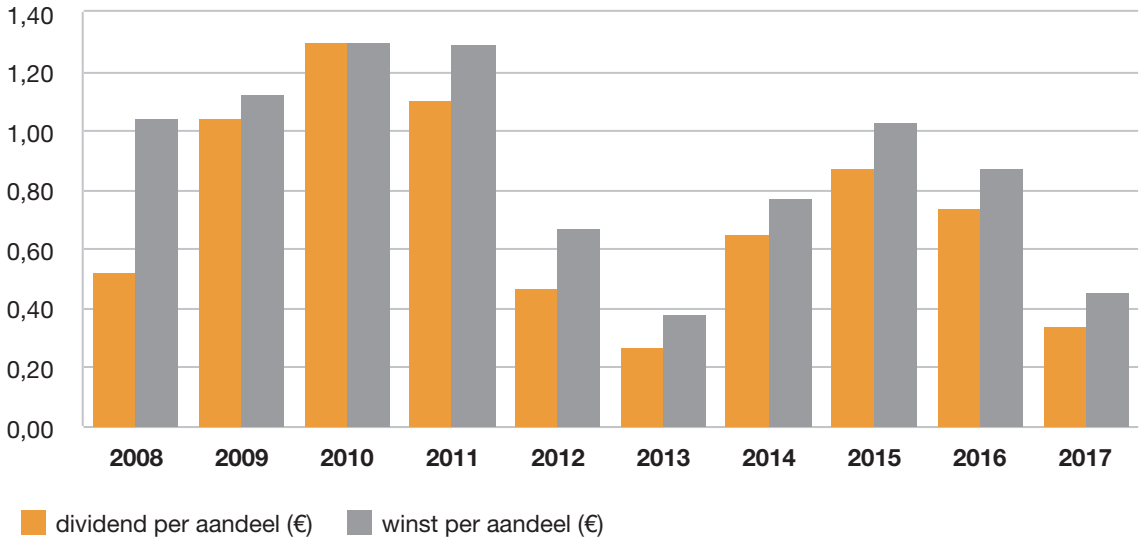



Bovenstaande grafiek geeft de omzet van de verhandelde aandelen per maand op Euronext Amsterdam weer en het cumulatieve percentage van de uitstaande aandelen (per 1 januari 2018) dat in 2017 is verhandeld.

## 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 derdekwartaalcijfers en een slotdividend na goedkeuring van het dividendvoorstel door de Algemene Vergadering. 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.

| | **2017** | 2016 | 2015 |
|---|---|---|---|
| Aantal uitstaande aandelen | **21.955.562** | 21.955.562 | 21.955.562 |
| Ingekochte maar niet ingetrokken aandelen | **-** | - | - |
| Slotkoers (€) | **13,24** | 16,90 | 22,48 |
| Hoogste slotkoers (€) | **17,70** | 22,50 | 23,74 |
| Laagste slotkoers (€) | **12,45** | 14,86 | 15,91 |
| Winst per aandeel (€) | **0,43** | 0,87 | 1,03 |
| Dividend per aandeel (€) | **0,37** | 0,74 | 0,87 |
| Pay-out ratio | **86%** | 85% | 85% |
| Marktkapitalisatie (in € miljoen) | **291** | 371 | 494 |

## 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 de 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 per 1 maart 2018.

| Aandeelhouder | Datum melding | Aandeel |
|---|---|---|
| **Breedinvest B.V.**, Laren, NL | 10-11-2014 | 9,1% |
| **Teslin Participaties Coöperatief U.A.**, Maarsbergen, NL | 06-07-2017 | 7,9% |
| **ASR Nederland N.V.**, Utrecht, NL | 06-10-2008 | 6,6% |
| **Lazard Frères Gestion SAS**, Parijs, F | 12-04-2016 | 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% |
| **Kempen Capital Management N.V.**, Amsterdam, NL | 23-01-2018 | 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% |
| **NN Group N.V.**, Amsterdam, NL | 07-04-2017 | 4,3% |
| **Capfi Delen Asset Management N.V.**, Antwerpen, BE | 04-10-2017 | 3,5% |
| **Stichting Pensioenfonds Hoogovens**, Beverwijk, NL | 06-09-2017 | 3,4% |

## Opties

Om de betrokkenheid en motivatie van Directie en Management te stimuleren worden opties op aandelen verstrekt.

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

| Jaar van uitgifte | Directie | Management | Uitoefenprijs in € | Looptijd tot en met |
|---|---|---|---|---|
| 2014 | 10.666 | 18.400 | 17,37 | 19-05-2019 |
| 2015 | 13.333 | 13.333 | 22,79 | 19-05-2020 |
| 2016 | 40.000 | 52.000 | 19,99 | 18-05-2021 |
| 2017 | 30.000 | 40.000 | 15,53 | 17-05-2022 |

## Voorwetenschap

Binnen de vennootschap is een reglement inzake voorwetenschap van toepassing. Het gewijzigde reglement is met ingang van 1 maart 2017 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



## B.F. Koops
## Chief Financial Officer (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 Bart bij Beter Bed Holding N.V. in dienst getreden, waarna hij op 25 april 2013 is benoemd tot CFO. In de Algemene Vergadering van 18 mei 2017 is hij herbenoemd voor een periode van vier jaar.

Sinds maart 2015 is hij Commissaris bij Spar Holding B.V.

Bart Koops heeft de Nederlandse nationaliteit.

# Strategie

# Visie en Missie

## Visie

Beter Bed Holding is als omnichannel retailer 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 door uitgebreide service aan klanten 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 2016-2020

## Klanttevredenheid

Op alle markten waar de onderneming actief is, wil Beter Bed Holding met sterke, eigentijdse formules haar klanten optimaal bedienen in een omnichannel omgeving. De wensen van de klant zijn hierbij leidend en klanttevredenheid is de graadmeter. Daarbij worden de winkelformules zodanig gepositioneerd en geëxpandeerd dat groeikansen optimaal worden benut. Op deze wijze wordt het marktaandeel vergroot en het marktleiderschap versterkt.

## Nettowinst

Het verhogen van de nettowinst ongeacht marktomstandigheden. Ook onder moeilijkere marktomstandigheden streeft Beter Bed Holding ernaar bovengemiddeld te groeien en haar leidende marktpositie uit te bouwen. Klanttevredenheid uitmondend in like-for-like groei, expansie binnen bestaande formules, margeverbetering en beheerste kostenontwikkeling zijn de belangrijkste drijvers van de nettowinst.

## Balansstructuur

Het behouden van een sterke balans met een solvabiliteit van minimaal 30% en een ratio tussen netto-rentedragende-schuld en EBITDA niet hoger dan twee. Binnen deze kaders wordt, rekening houdend met de gewenste liquiditeit, het dividendbeleid toegepast en worden nettowerkkapitaal en leverage beheerd.

## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Beter Bed Holding en haar dochterbedrijven gaan bewust en op een gewetensvolle wijze om met de belangen van hun stakeholders. Gezond ondernemerschap gaat hierbij samen met respect voor mens en milieu.

# Strategie

De doelstellingen van de onderneming met de thema's klanttevredenheid, nettowinst, balansstructuur en MVO zullen worden gerealiseerd door:

## Retailmarketing

De positionering van alle Beter Bed Holding-formules wordt continu aangescherpt. Alle formules bieden topkwaliteit producten en topkwaliteit advies voor de laagste c.q. beste prijs. Vanuit deze sterkten wordt de nadruk gelegd op verhoging van de klanttevredenheid, de like-for-like groei en substantiële groei van de online omzet. Het uiteindelijke doel is het vergroten van het marktaandeel in een omnichannel retailomgeving. Voor het bereiken van dit doel staan de diverse formules voor verschillende uitdagingen.

In de Benelux zal primair de transactiekracht (hogere conversie en hogere bonbedragen) verder verbeteren. In de overige landen is het juist de attractiekracht (meer bezoekers trekken) die zal gaan stijgen. Iedere formule heeft daartoe haar eigen strategie en plan bepaald.

Een belangrijke drijver voor de omzetgroei zal innovatie zijn. Dit betreft zowel product- als merkinnovatie binnen de 'private brand'-strategie van elke formule. Om dit te bereiken zal de ontwikkelkracht binnen de inkoop worden versterkt en de samenwerking met strategische leveranciers worden geïntensiveerd.

Teneinde de klanttevredenheid verder te vergroten, wordt veel in training en scholing van de verkoop- en logistieke medewerkers geïnvesteerd.

De marketingafdeling zal in hoge mate bijdragen aan de ontwikkeling van de diverse formules door middel van eenduidige communicatie in de winkels, brochures en op de websites. De marketinguitgaven zullen de komende jaren worden vergroot om de positionering en het innovatieve karakter van de diverse formules te ondersteunen.

## E-commerce

In alle landen zal de e-commerce c.q. omnichannel propositie verder worden aangescherpt. De 'customer journey' zal maximaal gefaciliteerd worden, hetgeen inhoudt dat de klant op alle contactmomenten optimaal bediend wordt. Ook zullen 'web only'-assortimenten worden ontwikkeld en het aanbod van bedtextiel worden uitgebreid. De marketinguitgaven voor e-commerce ondersteuning zullen substantieel toenemen. Doel van dit alles is het bereiken van een 'fair share' in de online omzet.

Om de omnichannel strategie vorm te kunnen geven zijn de managementteams in Nederland en Duitsland versterkt en is de verantwoordelijkheid voor E-commerce belegd op directieniveau. Daarnaast worden de E-commerceafdelingen verder uitgebreid met de voor de bouw en exploitatie van state-of-the-art webshops (inclusief partnerships met voor de Benelux o.a. Wehkamp.nl, Bol.com en Fonq.nl, en in de Duitstalige landen mogelijke partijen als Amazon.de) gewenste, functionele specialisten.

## Expansie

Naast de like-for-like groei zal expansie bijdragen aan de omzetontwikkeling. In de Benelux zal deze primair in België plaatsvinden. Voor Matratzen Concord wordt uitgegaan van opening en standplaatsverbetering van winkels in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland.

Ook voor Spanje en Zweden is een uitbreiding van het winkelbestand voorzien. Deze expansie zal plaatsvinden onder strikte voorwaarden ten aanzien van de investering per winkel, de exploitatiekosten en flexibele huurtermijnen.

In aanvulling op de expansie binnen bestaande formules zal nadrukkelijk gezocht worden naar mogelijkheden voor verdere organische groei, dan wel acquisities in bestaande en nieuwe landen.

## Inkoop en verkoop

Voor uitvoering van de strategie is een belangrijke rol weggelegd voor Inkoop. Naast de reeds vermelde productinnovatie gelden voor Inkoop de volgende doelstellingen:

- verbetering marge;
- ontwikkeling online assortiment;
- optimalisatie levertijden;
- minder (maar meer strategische) leveranciers met minder sku's;
- ontwikkelen van additionele assortimenten;
- maximale synergie tussen de verschillende formules in de verschillende landen.

De Verkoop zal zorgen voor een optimale omnichannel klantervaring ondersteund door adviestools, configurators, Net Promotor Scores en klantreviews.

## Backoffice (HR, Finance, Logistiek en IT)

Van de Backofficefuncties wordt verwacht dat zij verkoop-, service- en klantgericht werken. Klanttevredenheid, verdere professionalisering en proactiviteit zijn daarbij sleutelwoorden.

Een leidende rol is hierbij weggelegd voor HR. Deze dient zich te richten op onder andere in-, door- en uitstroom, management development, het aantrekken van jong talent (met name voor de Verkoop), permanente training en het creëren van een 'customer centered high performance KPI en team'-cultuur. Om dit te bereiken is de HR-functie op directieniveau ingevuld.

Voor de Financefunctie geldt dat de taak wordt uitgebouwd tot Businesssupportfunctie, waarbij de analysecapaciteit wordt vergroot door onder meer het implementeren van een modern 'business information warehouse' en het toepassen van functiespecifieke dashboards.

De Logistiek dient zich te richten op versnelling in de keten. Klantwensen als ‘same day delivery' en ‘next day delivery’ worden leidend en waar gewenst zullen dropshipments gefaciliteerd worden. Per land zal worden bepaald wat de optimale logistieke infrastructuur is, gegeven de aard van de formules.

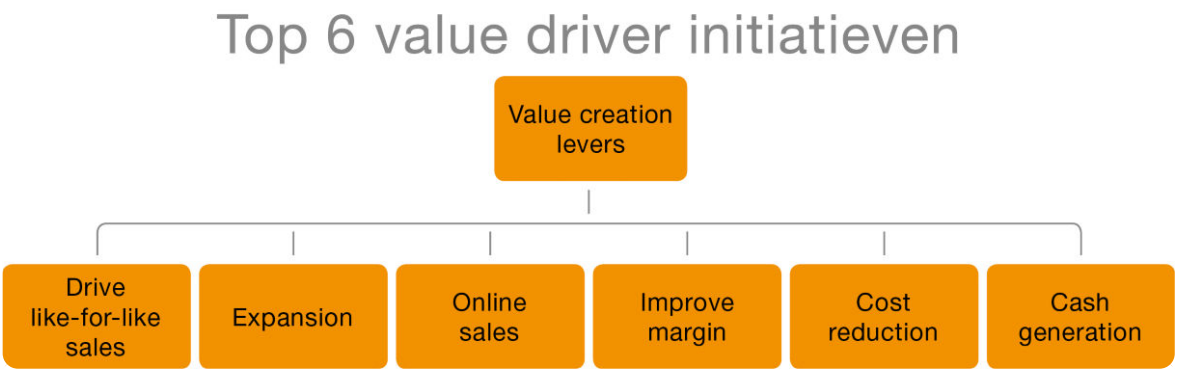
Binnen de IT-functie zijn of worden op basis van een robuuste 'backbone' (SAP) nieuwe 'front ends' ontwikkeld, die maximale flexibiliteit bieden ten aanzien van de klantwensen. De front ends betreffen zowel de kassasystemen in de winkels als de E-commerce platformen. Ook wordt expliciet aandacht besteed aan informatiebeveiliging en daar binnen krijgt met name cybersecurity de volle aandacht.

## Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Beter Bed Holding is zich van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid bewust, getuige de bestaande rapportages inzake compliance, de door haar gevoerde stakeholderdialoog en de in de organisatie ingebedde structurele aanpak van het onderwerp MVO. Voor de komende jaren spreekt Beter Bed Holding de ambitie uit binnen de branche en in samenspraak met strategische leveranciers initiatieven op het gebied van bevordering van de circulaire economie verder te ontwikkelen.

## Value drivers

Bovenvermelde strategische aanpak leidt tot waardecreatie op een zestal terreinen, die als volgt te groeperen zijn:



# Verslag van de Directie

# Algemeen

In 2017 is, met per land sterk wisselend succes, uitvoering gegeven aan de door Beter Bed Holding vastgestelde strategie ‘From Good to Great 2016-2020’ met als centrale thema’s: klanttevredenheid, retailmarketing, uitbouw van de omnichannel propositie, innovatie en versnelling in de logistieke keten.

De strategie van Beter Bed Holding is gericht op langetermijnwaardecreatie door te streven naar marktleiderschap in alle landen waar de groep opereert. Deze positie probeert zij te bereiken vanuit een omnichannel gedachte, met servicegerichtheid als basis en een sterke, eigen merkenportefeuille en een eigentijds en modern winkelbestand.

Beter Bed Benelux en Beddenreus continueerden de goede ontwikkeling van 2016 en zagen omzet, marge en bedrijfsresultaten verder verbeteren. Dit succes kon worden bereikt door een scala van commerciële activiteiten, gekoppeld aan een substantiële versnelling in de logistieke keten. De organisatie is nu volledig aangepast aan de eisen die aan een moderne omnichannel retailer worden gesteld en kan daarmee nadrukkelijker haar plaats in het domein slapen opeisen. Beter Bed kon haar leidende positie in de hoog competitieve Nederlandse markt verder uitbouwen. Een groot consumentenvertrouwen en een adequate invulling van de strategie gingen daarbij hand in hand. Ook de verdere uitbouw van de online propositie draagt bij aan de langetermijnwaardecreatie.

De omzet van Beter Bed Benelux steeg met 8,8% en zowel in Nederland als in België nam de omzet verder toe. Hetzelfde gold voor Beddenreus in Nederland. De groep blijft streven naar een uitbreiding van het aantal Beter Bed-winkels in België en Beddenreus-winkels in Nederland.



De formules in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland hadden het in 2017 zwaar. Waar in Duitsland in de eerste zes maanden van het jaar een zeker herstel van de omzet zichtbaar werd ten opzichte van de trend in 2016, bleven de omzetten in het derde en vierde kwartaal ver achter door met name een terugval in bezoekersaantallen. In Oostenrijk en Zwitserland was een soortgelijk patroon waarneembaar. In de Duitse bedden- en matrassenmarkt groeit de vraag naar boxsprings. Daarnaast neemt het belang van de ‘pure players’ aan de onderkant van de markt toe. Op beide terreinen heeft Matratzen Concord het afgelopen jaar stappen gezet op weg naar het verwerven van een fair share.

De terugval in het vierde kwartaal werd met name veroorzaakt door leveranciersgerelateerde problemen en de daarmee verbonden negatieve publiciteit, die consumenten ervan weerhielden tot aanschaf van een matras over te gaan. Niettemin werd een aantal belangrijke stappen gezet om de formule eigentijdser te maken. Naast de verbouwing van een groot deel van de winkels mogen de invoering van het nieuwe e-commerce platform en de introductie van boxsprings worden genoemd. Tevens werd het management op meerdere plaatsen aangepast.

Spanje kon de omzetgroei continueren, al is het aantal filialen aan het eind van het jaar licht gedaald. De omzet steeg met 5,6%.

De ontwikkeling van de in 2016 aangekochte formule Sängjätten in Zweden was zeer positief, wat resulteerde in een positieve dekkingsbijdrage in het laatste kwartaal van 2017. De ombouw van de formule naar Beter Bed-format en de introductie van haar merkenportefeuille vormden de basis van dit succes.

In de zomer van 2017 moest worden geconcludeerd dat een winstgevende exploitatie van de formule Literie Concorde in het zuiden van Frankrijk op de korte tot middellange termijn onwaarschijnlijk was. Daarop is besloten de formule te sluiten, hetgeen eind 2017 is geëffectueerd.

Samengevat heeft de groep over 2017 een omzet van € 416,4 miljoen behaald, een stijging van € 5,9 miljoen (1,5%) ten opzichte van het vorig jaar. De omzetontwikkeling in vergelijkbare winkels bedroeg -0,4%.

| | **2017** | 2016 | Mutatie |
|---|---|---|---|
| Omzet (in € miljoen) | **416,4** | 410,5 | 1,5% |
| Brutomarge (in € miljoen) | **239,5** | 237,1 | 1,0% |
| EBITDA (in € miljoen) | **27,5** | 37,5 | -26,8% |
| Nettowinst (in € miljoen) | **9,5** | 19,0 | -49,9% |
| Aantal winkels | **1.188** | 1.206 | -1,5% |
| Aantal medewerkers (FTE) | **2.849** | 2.765 | 3,0% |

De brutomarge daalde licht en is uitgekomen op 57,5% (2016: 57,8%). De daling vond met name haar oorzaak in het toegenomen omzetaandeel boxsprings en bedtextiel. Daar stonden verbeterde inkoopcondities, een wijziging in de verkoopmix en assortiments- en productvernieuwing tegenover.

De kosten stegen met € 14,0 miljoen naar € 225,1 miljoen. Deze stijging werd voornamelijk veroorzaakt door hogere marketingkosten, de uitbouw van de omnichannel organisatie en de verdere professionalisering van de diverse backofficeafdelingen. Daarnaast stegen de afschrijvingskosten, door met name de investeringen in winkelverbouwingen in Duitsland. De hogere omzet bij Beter Bed Benelux bracht hogere logistieke kosten met zich mee. Ook is een bedrag van circa € 2 miljoen aangewend voor herstructurering.

Het bedrijfsresultaat over 2017 daalde met 44,6% naar € 14,4 miljoen (2016: € 26,0 miljoen). Als percentage van de omzet daalde de EBITDA naar 6,6% (2016: 9,1%). De nettowinst bedroeg € 9,5 miljoen (2016: € 19,0 miljoen); een afname van 49,9%.

Het aantal winkels daalde in 2017 met 18. Eind 2017 exploiteerde de groep 1.188 winkels in zeven landen.

# Investeringen, financiering en kasstroom

In 2017 werd voor een bedrag van € 21,4 miljoen geïnvesteerd. Dit betrof voor € 14,8 miljoen investeringen in nieuwe en bestaande winkels. De grootste investeringen betroffen verbouwingen bij Matratzen Concord. Daarnaast werd opnieuw fors geïnvesteerd in de omnichannel infrastructuur (e-commerce en webshops).

De kasstroom[1] bedroeg in 2017 € 22,6 miljoen (2016: € 30,5 miljoen). De solvabiliteit bleef op hoog niveau, maar daalde naar 44,8% (2016: 53,5%). Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door het gebruik van de faciliteiten binnen de cashpoolstructuur.

De ratio tussen netto rentedragende-schuld en EBITDA bedroeg aan het eind van 2017 nul (in 2016: nul).

Het nettowerkkapitaal[2] is in 2017 gedaald. De mutatie ten opzichte van voorgaand jaar heeft meerdere effecten en wordt enerzijds veroorzaakt door de hogere voorraadwaarde door de toevoeging van boxsprings aan het assortiment in de Duitstalige landen en de vorderingen uit hoofde van vooruitbetaalde vennootschapsbelastingen. Anderzijds is een toename van de schulden aan kredietinstellingen zichtbaar vanwege het gebruik van de faciliteiten binnen de cashpoolstructuur.

1 *Nettowinst vermeerderd met afschrijvingen, afwaarderingen en boekwaarde desinvesteringen.*

2 *Totaal vlottende activa minus kortlopende verplichtingen.*

Matratzen Concord is een pan-Europese 'Fach Discount'-formule die primair de vervangingsmarkt bedient en zich richt op de verkoop van met name matrassen, bedbodems, boxsprings en bedtextiel. De keten telt 999 winkels in drie landen (Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk). De winkels zijn traditioneel gevestigd in en rondom de stadscentra dicht bij de consument, maar in toenemende mate ook in retailparken.

| | 2017 | 2016 | Mutatie |
|---|---|---|---|
| Omzet (x € 1.000) | **243.213** | 257.029 | -5,4% |
| Aantal winkels | **999** | 1.004 | -0,5% |
| Aantal medewerkers (FTE) | **1.925** | 1.895 | 1,6% |



De omzet in vergelijkbare winkels daalde bij Matratzen Concord met 6,0%, terwijl de totale omzet in 2017 met 5,4% daalde. Deze daling trad met name op in Duitsland. De lagere koopbereidheid van de Duitse consument vertaalde zich in lagere bezoekersaantallen.

In de tweede helft van 2017 heeft een sanering van het assortiment plaatsgevonden, waardoor in de winkels ruimte is ontstaan om een breder aanbod van boxsprings mogelijk te maken. Daarnaast is in Duitsland de verbouwing van de winkels voortgezet. Het volledige winkelbestand wordt daar in drie jaar gemoderniseerd; het laatste deel zal in 2018 worden afgerond. Eenzelfde modernisering vindt plaats in Oostenrijk en Zwitserland.

In het verslagjaar werden in totaal 46 winkels geopend en 51 winkels gesloten.

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

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.

| | 2017 | 2016 | Mutatie |
|---|---|---|---|
| Omzet (x € 1.000) | **133.258** | 122.430 | 8,8% |
| Aantal winkels | **95** | 100 | -5,0% |
| Aantal medewerkers (FTE) | **663** | 612 | 8,3% |




De omzet van Beter Bed steeg in 2017 met 8,8% tot € 133,3 miljoen. Beter Bed haalde daarmee voor het tweede jaar op rij de hoogste omzet ooit. De stijging is mede het gevolg van een aanhoudend hoog consumentenvertrouwen en de gunstige huizenmarkt. Ook de continue aanpassingen van assortimenten en de hoge servicegraad in de winkels dragen bij aan de omzettoename.

In 2017 steeg het aandeel van de online verkopen verder tot 7,8% van de omzet (2016: 6,2%).

Over 2017 steeg de orderintake in vergelijkbare winkels met 7,2%.

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.

| | 2017 | 2016 | Mutatie |
|---|---|---|---|
| Omzet (x € 1.000) | **14.594** | 11.635 | 25,4% |
| Aantal winkels | **33** | 33 | 0,0% |
| Aantal medewerkers (FTE) | **77** | 74 | 4,1% |

Beddenreus kon de goede omzetontwikkelingen in 2017 onverminderd voortzetten. De eigentijdse formule spreekt een specifieke doelgroep aan die het assortiment en de winkeluitstraling zeer waardeert. De like-for-like orderintake is in 2017 met 21,2% gestegen. De online omzet als percentage van de totale omzet steeg naar 5,7% (2016: 4,3%).

www.beddenreus.nl



Sängjätten is een fullserviceformule in de Zweedse markt, vergelijkbaar met Beter Bed. In totaal zijn er 25 winkels waarvan 9 franchise. De onderneming is in juni 2016 toegevoegd aan de groep. Eind 2016 is de nieuwe Sängjätten 'look & feel' geïntroduceerd, gevolgd door de nieuwe assortimenten vanaf het tweede kwartaal in 2017. Hiermee is een significante stijging in de orderintake gerealiseerd.

| | 2017 | 2016 | Mutatie |
|---|---|---|---|
| Omzet (x € 1.000) | **11.606** | 4.966 | 133,7% |
| Aantal winkels | **16** | 16 | 0,0% |
| Aantal medewerkers (FTE) | **71** | 52 | 36,5% |

In 2018 zal een drietal winkels van franchisenemers worden overgenomen. Mede daardoor zal het aantal eigen winkels in 2018 waarschijnlijk boven de 20 uitkomen. De overige franchisenemers zullen in de loop van 2018 individueel en onder eigen naam verder gaan en niet langer deel uitmaken van Sängjätten.

www.sangjatten.se

El Gigante del Colchón is het format voor de Spaanse markt. De locatiepolitiek en de winkeluitstraling zijn vergelijkbaar met die van Matratzen Concord. Nu de economie in Spanje daartoe ruimte biedt, vindt er een opwaardering van de formule plaats.

| | 2017 | 2016 | Mutatie |
|---|---|---|---|
| Omzet (x € 1.000) | **7.641** | 7.234 | 5,6% |
| Aantal winkels | **45** | 48 | -6,3% |
| Aantal medewerkers (FTE) | **73** | 80 | -8,8% |

De omzet in vergelijkbare winkels daalde met 5,0%. In 2017 daalde het nettowinkelbestand met drie. In het vierde kwartaal van 2017 is gestart met de modernisering van het winkelbestand en aanpassingen van het assortiment. Voor 2018 en volgende jaren verwacht de groep weer een stijging van het aantal winkels.

www.gigantedelcolchon.com




DBC International (Dutch Bedding Company) is de groothandelstak binnen Beter Bed Holding. Onder de naam M line worden onder andere 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 en Sängjätten. DBC International levert aan klanten in Nederland, Duitsland, Spanje, België, Oostenrijk, Zwitserland en Zweden.

| | 2017 | 2016 | Mutatie |
|---|---|---|---|
| Omzet (x € 1.000) | **15.805** | 16.999 | -7,0% |
| Aantal medewerkers (FTE) | **7** | 8 | -12,5% |

De omzet van DBC International is in 2017 gedaald. Dit is voornamelijk het gevolg van de beëindigde samenwerking met Dreams in het Verenigd Koninkrijk.

www.mline.nl



# Personeel, organisatie en cultuur

Per 31 december 2017 zijn er 2.849 medewerkers (FTE) werkzaam binnen de groep. Eind 2016 waren er 2.765 medewerkers. De toename wordt voornamelijk veroorzaakt door een grotere bezetting op de winkelvloer, de groei van het aantal logistieke medewerkers en de uitbreiding van de omnichannel activiteiten van de groep als geheel.

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. Een klantvriendelijke benadering, een ‘first time right’- en ‘meten is weten’-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 daarom permanent aandacht. In 2017 is in de Benelux verdere invulling gegeven aan de 360°-beoordelingen.



Zowel het logistieke als het verkooppersoneel wordt getraind in (product)kennis en gedrag. Daarnaast krijgen medewerkers de ruimte om waar nodig 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 2017 kent de organisatie twaalf vrouwen (39%) op topmanagementposities (2016: 29%).

De Directie hecht nadrukkelijk waarde aan een open en eerlijke communicatie binnen de groep. De 'tone at the top' is daarbij essentieel. De huidige inrichting van de organisatie garandeert korte communicatielijnen en transparantie. De kernwaarden van de cultuur zijn vastgelegd in de gedragscode en laten zich omschrijven als klantgerichtheid (intern en extern), experimenteren, eigenaarschap en samenwerken.

# 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. Een sterke operationele kasstroom, een gezonde balans zonder externe financiering en 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 in 2017 een Interne Audit Functie (IAF) ingericht. De IAF is extern belegd en daarmee 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 omnichannel 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 formules niet zelf produceren. Controlesystemen zorgen ervoor dat producten voldoen aan de eraan te stellen eisen. Ten aanzien van productveiligheid accepteert Beter Bed Holding geen risico's. In oktober 2017 werd de groep geconfronteerd met mogelijk vervuilde matrassen, doordat de toeleverancier aan schuimproducenten een vervuilde grondstof had geleverd. Nadat dit bekend werd, is de uitlevering van schuimmatrassen direct gestaakt. Binnen enkele dagen kon op basis van eigen onderzoeken en onderzoeken in de industrie worden vastgesteld dat er van vervuiling geen sprake was en kon de levering worden hervat. De veiligheid van consumenten is geen moment in gevaar geweest. Naar aanleiding van deze gebeurtenis zijn nadere maatregelen getroffen teneinde de kans op herhaling van dit soort incidenten te voorkomen. 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 2017 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 ontwikkelingen blijven gunstig in de landen waar de groep opereert. Net als in 2017 worden de verwachtingen ten aanzien van het huidige boekjaar vooral bepaald door de mate van realisatie van het herstel van omzet in de Duitstalige markten (ruim 50% van de groepsomzet). De invoering van een vernieuwde marketingcampagne, de aanwezigheid van een toereikend aanbod aan boxsprings en de afronding van de verbouwingen van het filiaalbestand moeten ertoe leiden dat Matratzen Concord, onder nieuw management, haar positie in de markt kan verstevigen.

De groep houdt onverminderd vast aan de doelstellingen van het strategisch plan ‘From Good to Great 2016-2020’ met als primaire focus maximalisatie van de klanttevredenheid in een omnichannel omgeving. Daarbij wordt met name door like-for-like omzetgroei en expansie gestreefd naar marktleiderschap in de diverse markten.

Uden, 1 maart 2018

B.F. Koops,
CFO

# MVO

# Het MVO-jaar in het kort

Elke onderneming die midden in de maatschappij staat, moet de daarbij behorende maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Duurzaam ondernemen is daarbinnen een belangrijke component. Op langere termijn is dat immers de enige manier om economisch succesvol te blijven.

Beter Bed Holding neemt haar verantwoordelijkheid en is op dit terrein een continu verbeterproces gestart. Ook in 2017 zijn enkele belangrijke stappen gezet.



## Herijking MVO-strategie

Allereerst is de MVO-strategie dit jaar herijkt. Met interne en externe stakeholders zijn belangrijke, richtinggevende gesprekken gevoerd, zodat met de juiste focus kan worden ingespeeld op wat de markt vraagt, nu en in de toekomst. Dit heeft geresulteerd in een duidelijke inzet wat betreft ambitie, namelijk MVO vanuit strategische kansen benaderen.

Vanuit die ambitie zijn vijf thema's gedefinieerd waar Beter Bed Holding met haar activiteiten verschil moet kunnen maken: circulaire economie, veiligheid en kwaliteit van producten en diensten, verantwoord ketenbeheer, energie & $CO_2$-emissies en veilige arbeidsomstandigheden. Voor elk thema zijn scherpe doelstellingen geformuleerd tot aan 2020. Deze herijking geeft meer richting en maakt dat MVO steviger in de dagelijkse activiteiten van de groep verankerd raakt, in alle landen waar zij actief is.

Ten tweede is met een aantal strategische stakeholders nadrukkelijk de dialoog gezocht op het terrein van de circulaire economie, een terrein waar juist samenwerking in de keten noodzakelijk is voor resultaten. Samen met hen heeft Beter Bed Holding de MVO-ambitie vertaald naar de circulaire praktijk: waar liggen kansen en waar treden dilemma's op, voortvloeiend uit onder meer de huidige technische beperkingen rondom bijvoorbeeld de recyclebaarheid van schuim. Deze dialoog leverde waardevolle inzichten op en aangrijpingspunten voor de 2020-doelstellingen.

Andere thema's, waar de groep zelf kan bijdragen aan maatschappelijke issues, zijn mensenrechten en het tegengaan van omkoping en corruptie. Met een bewuste keuze voor leveranciers en met het verplicht stellen van ondertekening van haar Code of Conduct verplicht de groep haar leveranciers zich te houden aan internationale verdragen en conventies met betrekking tot arbeidsomstandigheden. Beter Bed Holding maakt voornamelijk gebruik van leveranciers uit Europa en beperkt daarmee het risico op incidenten. Ook heeft 98% van de leveranciers de Code of Conduct ondertekend en met twee van haar strategische leveranciers is de groep partnerships aangegaan om samen meer duurzame producten te ontwikkelen.

Verder blijft veiligheid onverkort een speerpunt. Medewerkers moeten kunnen rekenen op een veilige werkomgeving, klanten op kwalitatief goede en veilige producten. Een van de concrete acties voor het komend jaar is de uitbreiding van het aantal tests: naast de distributiecentra worden ook de winkels getest op luchtkwaliteit.

## Werk aan de winkel

Tegelijkertijd is de groep ook realistisch en wil zij verwachtingen managen. Zo is zij zich er terdege van bewust dat er grote kansen, maar ook grote uitdagingen liggen in de circulaire economie. De maatschappelijke noodzaak is daar groot, aangezien momenteel het merendeel van de matrassen in de verbrandingsoven eindigt. Een situatie die op de lange termijn niet houdbaar is.

In Nederland bestaat op dit gebied al een goed functionerend retourensysteem. Dat is echter slechts het begin. In theorie is er een grote duurzaamheidswinst mogelijk door een beter hergebruik van materialen op het einde van de levensduur. Het benutten van deze kansen vergt vooral een ketenbenadering: alleen samen met leveranciers en afnemers is het mogelijk werkbare en goede oplossingen te realiseren voor hergebruik. Beter Bed Holding zet daarom in op samenwerking met partners en klanten, omdat dit de beste kansen op resultaat biedt. Ook is duidelijk dat nieuwe technologieën en materialen op dit vlak onontbeerlijk zijn om echt het verschil te maken. Dit (onderzoeks)veld staat nog in de kinderschoenen.

Kortom, Beter Bed Holding is ook hier ambitieus, maar realiseert zich dat er nog veel werk aan de winkel is en resultaten niet vanzelf komen. Het is de komende jaren een kwestie van doorpakken en volhouden, samen met partners en klanten.

## Over *Beter*

*Beter,* het MVO-verslag van Beter Bed Holding, geeft inzicht in (de uitvoering van) de MVO-strategie van Beter Bed Holding in 2017. Het MVO-verslag 2017 is een aanvulling op het jaarverslag 2017 en is binnenkort beschikbaar. Met dit verslag rapporteert Beter Bed Holding voor de zevende keer over haar activiteiten en vorderingen op het gebied van MVO. Het is opgesteld in lijn met de 'GRI Standards' van het Global Reporting Initiative (GRI) op niveau ‘Core’ en de interne rapportagecriteria voor de MVO-informatie. De nadruk van het verslag ligt op de herijkte strategie en de daaruit voortvloeiende vijf meest materiele thema’s.

# Feiten op een rij

| in duizend €, tenzij anders vermeld | 2017 | 2016[1] | Doelstelling 2020 |
|---|---|---|---|
| **Financieel resultaat** | | | |
| Netto-omzet | **416.426** | 410.457 | |
| Aandeel van netto-omzet buiten Nederland gerealiseerd | **64,2%** | 66,4% | |
| EBITDA | **27.479** | 37.528 | |
| Dividend per aandeel (€) | **0,37** | 0,74 | |
| Winkeloppervlakte ultimo verslagjaar ($m^2$) | **429.210** | 425.038 | |
| Aantal medewerkers ultimo verslagjaar (FTE) | **2.849** | 2.765 | |
| **Circulaire economie** | | | |
| Jaarlijkse hoeveelheid in de markt gebrachte matrassen opgehaald via retoursysteem | **6%** | - | **10%** |
| Omzet uit producten met meer dan 25% gerecyclede materialen | **9%** | - | **25%** |
| Omzet bestaande uit verkoop van modulaire producten | **-** | - | **20%** |
| Operationeel afval wat hoogwaardig gerecyled wordt | **72%** | 67% | **75%** |
| **Veiligheid en kwaliteit** | | | |
| Producten welke getest zijn op luchtkwaliteit (o.b.v. omzet) | **90%** | 93% | **100%** |
| Aantal incidenten op het gebied van veiligheid en kwaliteit | **1** | - | **Geen** |
| Klanttevredenheid: score op eKomi (score 0-10, gewogen gemiddelde o.b.v. omzet) | **8,5** | 8,4 | **9,4** |
| **Verantwoord ketenbeheer** | | | |
| Leveranciers die de Code of Conduct ondertekend hebben | **98%** | - | **100%** |
| Aantal strategische leveranciers waar een proactieve samenwerking mee is aangegaan om MVO-criteria te verankeren in het inkoopproces | **2** | - | **16** |
| Tenders van producten en diensten in Nederland waar MVO-criteria zijn meegenomen in de weging | **50%** | - | **100%** |
| **Energie en $CO_2$-emissies** | | | |
| Inkoop hernieuwbare energie | **48%** | 65% | **100%** |
| Energieverbruik (TJ) | **285** | - | **-10%** |
| $CO_2$-uitstoot (ton) | **21.024** | - | **-10%** |
| **Veilige arbeidsomstandigheden** | | | |
| Aantal ongevallen met verzuim[2] | **-** | - | **Geen** |
| Testen uitgevoerd op luchtkwaliteit[3] | | | |
| DC's | **Ja** | - | **Ja** |
| Vrachtwagens | **Ja** | - | **Ja** |
| Filialen | **Nee** | - | **Ja** |
| Training op het gebied van veiligheid gevolgd door werknemers in de logistiek (gemiddeld aantal uren) | **2,5** | - | **4** |

1 In 2017 zijn nieuwe focusthema's bepaald en nieuwe doelstellingen geformuleerd. Daarmee is er op veel indicatoren geen vergelijkbare data beschikbaar voor 2016. Waar beschikbaar is dit opgenomen in bovenstaande tabel. Daarnaast is op verschillende doelstellingen het vergelijkend cijfer aangepast in verband met de uitbreiding van de scope van rapporteren.

2 Voor 2017 zijn nog geen betrouwbare gegevens beschikbaar. Onze ambitie is om in 2018 over deze doelstelling te rapporteren.

3 Testen uitgevoerd in NL in DC's (integraal) en vrachtwagens en filialen (steekproefsgewijs).

# 2017 in een oogopslag

## CIRCULAIRE ECONOMIE

**59.784**
matrassen retourgenomen

**9%**
van de omzet bevat gerecyclede materialen

## VEILIGHEID & KWALITEIT

**90%**
van alle verkochte matrassen is getest

klanttevredenheid (eKomi-score) gestegen naar een
**8,5**

## VERANTWOORD KETENBEHEER

**98%**
van de leveranciers heeft de Gedragscode getekend

**2**
strategische partnerships met leveranciers

## ENERGIE & $CO_2$-EMISSIES

**48%**
inkoop hernieuwbare energie

**285 TJ**
totaal energieverbruik

**21.024 ton**
$CO_2$-emissies

## VEILIGE ARBEIDS-OMSTANDIGHEDEN

**2,5 uur**
training in veiligheid per logistieke medewerker in NL

DC's en laadruimtes getest op lucht-kwaliteit; winkels volgen in 2018

## PERSONEEL

**39%**
vrouwen in topmanagementposities

**3.519**
werknemers per 31-12-2017

**2.849**
FTE per 31-12-2017

# 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. Op de website, www.beterbedholding.nl, is een volledig overzicht van alle principes en bestpracticebepalingen beschikbaar inclusief de naleving daarvan. De hierin opgenomen toelichting heeft betrekking op de door de Monitoring Commissie Corporate Governance op 8 december 2016 gepubliceerde, herziene Corporate Governance Code (hierna 'de Code').

Als uitvloeisel van het beleid van Beter Bed Holding zijn de o.a. volgende documenten opgesteld:

- Reglement Raad van Commissarissen.
- Reglement Auditcommissie.
- Reglement Remuneratiecommissie.
- Reglement Directie.
- Internal Audit Charter.
- Gedragscode.
- Optiereglement.
- Klokkenluidersregeling.
- Investor Relations beleid.

Genoemde documenten zijn eveneens op de corporate website te vinden.




Zoals gebruikelijk zal Corporate Governance en elke substantiële verandering in de corporategovernancestructuur van de vennootschap en in de naleving van de Corporate Governance Code onder een afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering van de vennootschap worden voorgelegd tijdens de Algemene Vergadering op 26 april 2018.

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

## Naleving van de Code

Voor zover van toepassing voldoet de onderneming aan alle bestpracticebepalingen van de Code. De bestpracticebepalingen van Principe 4.4 ('Certificering van aandelen') en Principe 5 ('One-tier bestuursstructuur') zijn niet van toepassing op de vennootschap.

# 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 bestaat uit twee miljoen euro (€ 2.000.000). Het geplaatste kapitaal van de vennootschap bestaat uit 21.955.562 gewone aandelen met een nominale waarde 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 N.V. heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van haar aandelen en daarmee zijn er geen uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap. 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., waarvoor een meldingsplicht bestaat overeenkomstig de relevante bepalingen van de Wet op het financieel toezicht, is opgenomen in hoofdstuk het aandeel.

## 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 N.V. 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 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. Ieder lid van de Directie wordt benoemd of herbenoemd voor een periode van vier jaar, tenzij in het besluit tot de (her)benoeming van het betrokken lid van de Directie anders is bepaald. 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 van Beter Bed B.V. 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. Elke commissaris treedt uiterlijk af op de dag van de eerste Algemene Vergadering die gehouden wordt nadat vier jaar na zijn/haar benoeming zijn verlopen, tenzij in het besluit tot benoeming anders is bepaald. Herbenoeming van commissarissen geschiedt in overeenstemming met artikel 2.2.2 van de Corporate Governance Code.

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., welk overleg plaatsvindt alvorens de statutenwijziging aan de Algemene Vergadering wordt voorgesteld. Wanneer een voorstel tot statutenwijziging wordt gedaan, dient dit in de oproepadvertentie ten behoeve van de Algemene Vergadering 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. Van een wijziging van de statuten wordt een notariële akte opgemaakt. Het ontwerp van de statutenwijziging wordt aan Euronext Amsterdam N.V. en de Autoriteit Financiële Markten medegedeeld, uiterlijk bij de oproeping voor de Algemene Vergadering waarin over de wijziging zal worden gestemd of bij welke gelegenheid de aandeelhouders van de wijziging in kennis worden gesteld.

## Bevoegdheden van het bestuur

De bevoegdheden van de Directie in het algemeen staan in de wet en 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 op 18 mei 2017 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 is verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering.

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 op 18 mei 2017 is besloten de bevoegdheid aan de Directie te verlenen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht. Deze bevoegdheid is verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering.

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 op 18 mei 2017 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 is verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering.

De bevoegdheden van de Directie met betrekking tot het besluit tot vermindering van het geplaatst kapitaal door intrekking van de eigen aandelen staan omschreven in artikel 15 van de statuten.

In de Algemene Vergadering op 18 mei 2017 is besloten een machtiging aan de Directie te verlenen tot intrekking van ingekochte aandelen tot een maximum van 10% van het uitstaande aantal aandelen. De intrekking kan plaatsvinden in een of in meerdere tranches. De intrekking(en) vinden plaats op de data zoals bepaald door de Directie, met inachtneming van de verplichte verzetstermijn van twee maanden.

## Belangrijke overeenkomsten en 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 naar aanleiding van een openbaar bod

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




van links naar rechts

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

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 Belgium NV.

De heer Goeminne heeft de Belgische nationaliteit en bezit geen aandelen Beter Bed.

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

De heer Van der Vis studeerde Bedrijfskunde aan de Universiteit Nijenrode en Master of Business Administration (cum laude) aan de Alliance 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 groep (nu GrandVision NV), 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.

Sinds 2013 is de heer Van der Vis actief als Operating Partner en Industry Advisor.

Hij is tevens Commissaris bij Sonova Holding AG.

De heer Van der Vis heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen Beter Bed.

## 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). Van 2012 tot 2017 was mevrouw De Groot CFO/lid van de Directie van Schiphol Group en tevens lid van de Board of Directors van Groupe ADP.

Thans is zij Commissaris bij Vitens N.V. en Hardt Global Mobility.

Mevrouw De Groot bezit de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen Beter Bed.

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

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 Copaco N.V. en Value 8 N.V.

Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen Beter Bed.

# 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. 44). 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, 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** |
|---|---|---|---|
| D.R. Goeminne | 1 mei 2010 | 19 mei 2014 | **AV 2018** |
| A.J.L. Slippens | 1 mei 2010 | 19 mei 2014 | **AV 2018** |
| E.A. de Groot | 1 mei 2011 | 19 mei 2015 | **AV 2019** |
| W.T.C. van der Vis | 25 april 2013 | 18 mei 2017 | **AV 2021** |

In de Algemene Vergadering van 18 mei 2017 heeft de Voorzitter de aandeelhouders medegedeeld dat de heer Slippens in 2018 zal aftreden. In overeenstemming met bepaling 2.2.2 van de herziene corporate governance code zal in de Algemene Vergadering van 26 april 2018 worden voorgesteld de termijn van de heer Goeminne als Voorzitter met één jaar te verlengen tot en met de Algemene Vergadering van 2019. Dit ter voorkoming van een gelijktijdig vertrek van zowel de Voorzitter als Vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen en daarmee het verlies van kennis en ervaring alsmede om de transitie naar een nieuwe samenstelling van de Raad van Commissarissen te begeleiden.

### Resultaten 2017

De Raad van Commissarissen heeft de omzet- en resultaatontwikkeling van Beter Bed Holding van nabij gevolgd en erkent dat de groep in 2017 een wisselend beeld heeft laten zien. De consistente uitvoering van het door de Directie gedefinieerde beleid en de focus op omzetgroei en winstgevendheid stemmen tot gematigde tevredenheid. De Raad van Commissarissen deelt de teleurstelling van de Directie met betrekking tot de tegenvallende resultaten in Duitsland, ondanks de focus en de genomen maatregelen.

Ondanks de lagere resultaten over 2017 blijft de Raad van Commissarissen ervan overtuigd dat de onderneming haar strategie ‘From Good to Great 2016-2020’, gericht op de langetermijnwaardecreatie, ongewijzigd dient voort te zetten.

## Jaarrekening, decharge, dividend

De jaarrekening is door de Directie opgesteld en door de accountant, PwC Accountants, is bij de jaarrekening een goedkeurende controleverklaring verstrekt. Deze verklaring is opgenomen in de controleverklaring in het hoofdstuk Overige gegevens (zie pag. 89). De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening uitgebreid besproken in aanwezigheid van de Directie en PwC Accountants.

Na het bekend worden van de trading update van de derdekwartaalcijfers op 3 november 2017 is besloten een interim-dividend van € 0,34 per aandeel uit te keren (2016: € 0,34). Conform het voorstel van de Directie wordt voorgesteld een slotdividend van € 0,03 per aandeel uit te keren. Hiermee wordt 86% van de winst over 2017 in de vorm van dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd en is daarmee consistent ten opzichte van voorgaande jaren. Dit is in lijn met het dividendbeleid (zie pag. 11), dat in de Algemene Vergadering op 27 april 2005 is goedgekeurd.

De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening 2017 goedgekeurd en stelt aan de op 26 april 2018 te houden Algemene Vergadering 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 2017.

## Samenstelling Raad van Commissarissen

Leden van de Raad van Commissarissen worden door de Algemene Vergadering 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.

In de Algemene Vergadering van 18 mei 2017 is de heer W.T.C. van der Vis herbenoemd als commissaris voor een periode van vier jaar.

## Activiteiten Raad van Commissarissen

In 2017 is de Raad van Commissarissen opnieuw nadrukkelijk betrokken geweest bij de ontwikkelingen van Beter Bed Holding en haar dochterondernemingen. Tijdens het verslagjaar heeft de Voorzitter veelvuldig contact gehad met de Directie ter voorbereiding van de vergaderingen van de Raad met de Directie. De Raad heeft vijf maal met de Directie vergaderd. Verder heeft de Raad zes maal via een conference call met de Directie overlegd.

In onderstaande tabel is het aanwezigheidspercentage van commissarissen bij vergaderingen van de Raad van Commissarissen en commissies vermeld. Daar waar commissarissen verhinderd waren de vergadering fysiek bij te wonen, zijn door hen voorafgaand aan de vergaderingen schriftelijk opmerkingen en opinies ten aanzien van de vergaderstukken aangegeven.

| | Raad van Commissarissen | Audit-commissie | Remuneratie-commissie |
|---|---|---|---|
| De heer D. Goeminne | 91% (10/11) | 100% (2/2) | 100% (1/1) |
| Mevrouw E. de Groot | 91% (10/11) | 100% (2/2) | 100% (1/1) |
| De heer A. Slippens | 100% (11/11) | | 100% (1/1) |
| De heer R. van der Vis | 82% ( 9/11) | 50% (1/2) | 100% (1/1) |

De Raad van Commissarissen is door de Directie zowel mondeling als schriftelijk frequent, tijdig en goed geïnformeerd. Daarbij is veel aandacht geschonken aan de operationele resultaten van de diverse formules en de groep, alsook aan de voortgang op de strategische thema's.

Met de externe accountant is twee keer vergaderd. In maart 2017 zijn de resultaten over 2016, alsook de controlebevindingen besproken. In augustus 2017 zijn de halfjaarcijfers besproken evenals de resultaten van de door de externe accountant uitgevoerde beoordeling van de halfjaarcijfers.

In de vergadering van 14 december 2017 is het budget voor 2018 besproken. Hierin zijn de operationele en financiële doelstellingen van de onderneming opgenomen, alsmede het beleid dat tot het realiseren van deze doelstellingen moet leiden, alle in lijn en binnen het kader van ons strategisch plan 'From Good to Great 2016-2020'.

In besloten vergaderingen zijn onder meer met medewerking van een externe adviseur 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 en geëvalueerd. Het functioneren van de Directie en het remuneratiebeleid zijn uiteraard ook onderwerp van gesprek geweest. Tevens is het functioneren van de bestuurders in een individueel gesprek afgestemd.

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 in het kader van de jaarrekeningcontrole, biedt naar onze overtuiging voldoende zekerheid voor de bestuursverklaring aangaande de werking van het systeem van risicocontrole en risicobeheersing.

Na de aankondiging van Ton Anbeek op 14 juli 2017 dat hij de onderneming wenste te verlaten, heeft de Raad van Commissarissen een zorgvuldig traject gestart ter invulling van de ontstane vacature. Begin 2018 is overeenstemming bereikt met de nieuw aan te stellen CEO, John Kruijssen. Wij bedanken Ton Anbeek voor zijn bijdrage van de afgelopen jaren aan de ontwikkeling van de Beter Bed Holding Groep.

## Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in het boekjaar 2017 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. Bij beide gelegenheden heeft de Auditcommissie in afwezigheid van de Directie met de externe accountant gesproken.

De Auditcommissie heeft met de Directie en de externe accountant, PwC Accountants, uitvoerig de jaarrekening en het bestuursverslag, en de halfjaarcijfers en de bijbehorende management letters inclusief de 'key audit'-onderwerpen besproken. Daarnaast heeft de Auditcommissie aandacht geschonken aan het controleplan 2017, de opvolging van eerdere aanbevelingen, fiscale zaken, liquiditeit en financiering en het risicobeheersings- en controlesysteem.

Ten slotte is de Auditcommissie betrokken geweest bij de invulling van de Interne Audit Functie.

## Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat uit mevrouw De Groot, de heer Slippens (Voorzitter), de heer Goeminne en de heer Van der Vis. In 2017 heeft er één commissievergadering en frequent tussentijds overleg plaatsgevonden gezien de invulling van de ontstane vacature na het vertrek van de CEO.

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. 50) vindt u aansluitend op het Bericht van de Raad van Commissarissen.

## Diversiteit

Op dit moment zitten er geen vrouwen in de Statutaire Directie van de onderneming en in de Raad van Commissarissen is één 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.

## Tot slot

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.

Ook in 2017 heeft de onderneming in de diverse landen en op meerdere terreinen de gewenste voortgang geboekt. De teleurstellende ontwikkelingen in met name Duitsland, goeddeels het gevolg van externe omstandigheden, doen niet af aan het vele goede dat is gedaan en bereikt binnen de groep als geheel. De Raad van Commissarissen is eenieder binnen de Beter Bed-organisatie erkentelijk voor zijn of haar bijdrage aan het realiseren van de gestelde doelen.

Uden, 1 maart 2018

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

# Remuneratierapport

## Remuneratiebeleid

Het huidige remuneratiebeleid is door de Algemene Vergadering in 2016 goedgekeurd. De volledige tekst is als onderdeel van het Remuneratierapport opgenomen op de website van de vennootschap. De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Commissarissen bij het formuleren van het remuneratiebeleid en het vaststellen van de individuele remuneratie 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 remuneratiebeleid 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.

## Remuneratie Directie

De bezoldiging van de Directie bestaat uit de volgende marktconforme onderdelen:

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

### Vast salaris
Het vaststellen van de marktconformiteit gebeurt op basis van de kennis, inzicht en ervaring van de individuele commissarissen en via een eens per drie jaar door de Raad van Commissarissen uitgevoerde benchmark met een referentiegroep van circa tien vergelijkbare ondernemingen. Begin 2015 heeft deze toetsing voor het laatst plaatsgevonden, waarna de vaste salarissen van de directieleden zijn aangepast.

### 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 CEO en de CFO hebben over 2017 een bijdrage ontvangen van respectievelijk 30% en 25% over het vaste salaris.

### Variabele beloning
De variabele beloning is grotendeels resultaatafhankelijk en staat ter discretie van de Raad van Commissarissen.

De maximale variabele beloning over 2017 bedraagt voor de CEO 60% van het bruto vaste jaarsalaris (gesplitst in 50% voor kwantitatieve doelen en 50% voor kwalitatieve doelen). Voor de CFO geldt een maximale variabele beloning van 50% van het bruto vaste jaarsalaris (gesplitst in 40% voor kwantitatieve doelen en 60% voor kwalitatieve doelen). Vanwege het vertrek van de CEO gedurende het boekjaar is aan hem geen variabele beloning toegekend.

De volgende tabel bevat de kwantitatieve (waaronder variabelen als omzet en EBITDA) en kwalitatieve, aan de strategie gekoppelde doelstellingen en de door de CFO behaalde resultaten, waaruit blijkt dat de kwantitatieve doelstellingen niet en de kwalitatieve doelstellingen gedeeltelijk zijn behaald.

| | CFO | | |
|---|---|---|---|
| | Max | Score | Beloning |
| **Score kwantitatieve doelstellingen** | **40%** | **0%** | **0%** |
| Logistiek | 15% | 100% | 15% |
| Compliance | 15% | 100% | 15% |
| IT | 15% | 100% | 15% |
| Business Support | 15% | 0% | 0% |
| **Score kwalitatieve doelstellingen** | **60%** | **75%** | **45%** |
| **Totaal** | **100%** | | **45%** |
| **Bedrag** | | | **€ 56.250** |

De individuele targets bevatten duidelijke strategische triggerpoints die om concurrentieredenen niet nader toegelicht worden.

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.

De volgende tabel geeft de remuneratie van de heren Anbeek en Koops over 2017 weer.

| in duizend € | Totaal | Salaris | Pensioen | Variabele beloning | Personeels - opties[1] |
|---|---|---|---|---|---|
| A.H. Anbeek[2] | 436 | 297 | 89 | - | 50[3] |
| B.F. Koops | 415 | 255 | 64 | 56 | 40 |

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

2 Tot en met 31 oktober 2017.

3 De toegekende opties aan de heer Anbeek zijn in verband met zijn vertrek komen te vervallen.

## Opties op aandelen

Als langetermijnstimulans wordt gebruikgemaakt van opties op aandelen. Opties worden niet alleen toegekend aan de Directie, maar ook aan de managementteams van de verschillende formules. Voor het optiereglement wordt verwezen naar de corporate website van de vennootschap.

Voor de optieseries vanaf 2016 geldt, dat indien het optierecht wordt uitgeoefend, de leden van de Directie gehouden zijn de bij de verzilvering van de opties verkregen opbrengsten aan te wenden voor de aankoop van aandelen Beter Bed Holding. Deze aandelen dienen vervolgens gedurende een periode van vier jaar door de directieleden aan te worden gehouden. Op deze wijze is een gedeelte van de variabele beloning gericht op langetermijnwaardecreatie.

In de contracten van de directieleden zijn geen zogenoemde '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 remuneratiebeleid en het bepalen van de individuele remuneratie zijn door de Remuneratiecommissie de in de Corporate Governance Code best practice 3.4.1. genoemde scenarioanalyses gemaakt.

De heer Koops (CFO) bezit ultimo 2017 de volgende opties op aandelen Beter Bed Holding:

| | **2017** | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| | **CFO** | CFO | CFO | CFO |
| Aantal (in 1.000) | **30** | 40 | 13 | 11 |
| Waarde bij toe-kenning per optie | **€ 1,33** | € 2,41 | € 2,45 | € 1,84 |
| Uitoefenprijs | **€ 15,53** | € 19,99 | € 22,79 | € 17,37 |
| Einde looptijd | **17 mei 2022** | 18 mei 2021 | 19 mei 2020 | 19 mei 2019 |
| Doelstelling | **TSR t.o.v. peer group** | TSR t.o.v. peer group | TSR>AScX | TSR>AScX |
| Doelstelling gerealiseerd | **-** | - | Nee | Deels (33,3%) |

De waarde bij toekenning is voor de series vanaf 2014 bepaald door middel van een actuariële berekening met behulp van het model van Black & Scholes in combinatie met Monte Carlo-simulaties.

### Overige arbeidsvoorwaarden

Directieleden hebben de beschikking over een leaseauto.

## Remuneratie Raad van Commissarissen

Sinds 19 mei 2015 gelden de volgende vergoedingen:

- Commissarissenvergoeding € 21.000.
- Vergoeding voor de deelname aan een commissie € 4.500.
- Extra vergoeding voor het voorzitterschap € 10.000.

De vergoeding van de Raad van Commissarissen wordt driejaarlijks getoetst. In 2017 was de vergoeding (in euro) als volgt:

| Commissaris | RvC | Audit-commissie | Remuneratie-commissie | Voorzitter RvC | **Beloning 2017** | Beloning 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| D.R. Goeminne | 21.000 | 4.500 | 4.500 | 10.000 | **40.000** | 40.000 |
| A.J.L. Slippens | 21.000 | - | 4.500 | - | **25.500** | 25.500 |
| E.A. de Groot | 21.000 | 4.500 | 4.500 | - | **30.000** | 30.000 |
| W.T.C. van der Vis | 21.000 | 4.500 | 4.500 | - | **30.000** | 30.000 |

# Jaarrekening

# Geconsolideerde balans

**Per 31 december**

| in duizend € | Toelichting | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Vaste activa** | | | |
| **Materiële vaste activa** | 1. 12. | | |
| Bedrijfsterreinen | | **7.090** | 7.132 |
| Bedrijfsgebouwen | | **3.679** | 3.983 |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen | | **33.467** | 26.955 |
| | | **44.236** | 38.070 |
| **Immateriële vaste activa** | 2. 12. | | |
| Immateriële bedrijfsmiddelen | | **9.030** | 7.002 |
| **Financiële vaste activa** | 3. | | |
| Uitgestelde belastingvorderingen | | **2.353** | 1.217 |
| Langlopende vorderingen | | **526** | 660 |
| | | **2.879** | 1.877 |
| **Totaal vaste activa** | | **56.145** | 46.949 |
| **Vlottende activa** | | | |
| **Voorraden** | 4. | | |
| Gereed product en handelsvoorraden | | **65.697** | 61.884 |
| **Vorderingen** | 5. | | |
| Handelsvorderingen | | **3.014** | 4.332 |
| Overige vorderingen | | **9.669** | 8.660 |
| Te vorderen winstbelasting | 17. | **4.536** | - |
| | | **17.219** | 12.992 |
| **Geldmiddelen en kasequivalenten** | 6. | **17.669** | 21.792 |
| **Totaal vlottende activa** | | **100.585** | 96.668 |
| **Totaal activa** | | **156.730** | 143.617 |

## Per 31 december

| in duizend € | Toelichting | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Eigen vermogen** | | | |
| **Eigen vermogen toe te rekenen aan de moedermaatschappij** | 7. | | |
| Geplaatst kapitaal | | **439** | 439 |
| Agioreserve | | **18.434** | 18.434 |
| Reserve omrekeningsverschillen | | **673** | 913 |
| Herwaarderingsreserve | | **2.797** | 2.812 |
| Overige reserves | | **38.316** | 35.265 |
| Onverdeelde winst | | **9.525** | 19.015 |
| **Totaal eigen vermogen** | | **70.184** | 76.878 |
| **Verplichtingen** | | | |
| **Langlopende verplichtingen** | | | |
| Voorzieningen | 8. | **44** | 198 |
| Uitgestelde belastingverplichtingen | 9. | **3.383** | 2.154 |
| | | **3.427** | 2.352 |
| **Kortlopende verplichtingen** | 10. | | |
| Kredietinstellingen | 6. | **17.481** | - |
| Handelsschulden | | **30.629** | 31.856 |
| Te betalen winstbelasting | 17. | **1.482** | 1.410 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | | **9.667** | 9.565 |
| Overige schulden | | **23.860** | 21.556 |
| | | **83.119** | 64.387 |
| **Totaal verplichtingen** | | **86.546** | 66.739 |
| **Totaal eigen vermogen en verplichtingen** | | **156.730** | 143.617 |

# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

| in duizend € | Toelichting | 2017 | | 2016 | |
|---|---|---|---|---|---|
| Netto-omzet | 12. | **416.426** | | 410.457 | |
| Inkoopwaarde | | **(176.931)** | | (173.350) | |
| **Brutomarge** | | **239.495** | **57,5%** | 237.107 | 57,8% |
| Personeelskosten | 13. | **108.262** | | 100.523 | |
| Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa | 15. | **12.847** | | 11.168 | |
| Overige bedrijfskosten | 16. | **103.961** | | 99.381 | |
| **Som der bedrijfslasten** | | **225.070** | **54,0%** | 211.072 | 51,4% |
| **Bedrijfsresultaat (EBIT)** | | **14.425** | **3,5%** | 26.035 | 6,3% |
| Financiële baten | | **104** | | 144 | |
| Financiële lasten | | **(510)** | | (302) | |
| **Resultaat voor belastingen** | | **14.019** | **3,4%** | 25.877 | 6,3% |
| Belastingen | 17. | **(4.494)** | | (6.862) | |
| **Nettowinst** | | **9.525** | **2,3%** | 19.015 | 4,6% |
| **Winst per aandeel** | 19. | | | | |
| Winst per aandeel in € | | **0,43** | | 0,87 | |
| Verwaterde winst per aandeel in € | | **0,43** | | 0,86 | |

# Geconsolideerd overzicht totaalresultaat

| in duizend € | 2017 | | | 2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Bruto** | **Belasting** | **Netto** | Bruto | Belasting | Netto |
| Winst | **14.019** | **(4.494)** | **9.525** | 25.877 | (6.862) | 19.015 |
| Niet-recyclebaar: | | | | | | |
| Mutatie herwaarderingsreserve | | | | | | |
| - door herwaardering grond | **-** | **-** | **-** | - | - | - |
| Recyclebaar: | | | | | | |
| Mutatie reserve | | | | | | |
| omrekeningsverschillen | **(240)** | **-** | **(240)** | (184) | - | (184) |
| **Totaalresultaat** | **13.779** | **(4.494)** | **9.285** | 25.693 | (6.862) | 18.831 |

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

| in duizend € | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **Kasstroom uit operationele activiteiten** | | |
| Bedrijfsresultaat | **14.425** | 26.035 |
| Netto financiële lasten | **(406)** | (158) |
| Betaalde winstbelasting | **(8.865)** | (7.838) |
| Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | **12.847** | 11.168 |
| Kosten personeelsopties | **268** | 301 |
| Mutaties in: | | |
| – Voorraden | **(3.813)** | (2.457) |
| – Vorderingen | **309** | (4.345) |
| – Voorzieningen | **(154)** | (340) |
| – Kortlopende verplichtingen (excl. kredietinstellingen) | **1.179** | 11.810 |
| – Overige | **(104)** | (131) |
| | **15.686** | 34.045 |
| **Kasstroom uit investeringsactiviteiten** | | |
| Investeringen (im)materiële vaste activa | **(21.384)** | (16.534) |
| Acquisities | **-** | (3.287) |
| Desinvesteringen (im)materiële vaste activa | **207** | 325 |
| Mutatie langlopende vorderingen | **134** | (265) |
| | **(21.043)** | (19.761) |
| **Kasstroom uit financieringsactiviteiten** | | |
| Dividenduitkering | **(16.247)** | (18.004) |
| | **(16.247)** | (18.004) |
| **Mutatie nettogeldmiddelen en kasequivalenten** | **(21.604)** | (3.720) |
| Nettogeldmiddelen en kasequivalenten begin verslagperiode | **21.792** | 25.512 |
| **Nettogeldmiddelen en kasequivalenten einde verslagperiode** | **188** | 21.792 |

# Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen

| in duizend € | Totaal | Geplaatst kapitaal | Agio-reserve | Reserve omreke-ningsver-schillen | Herwaar-derings-reserve | Overige reserve | Onver-deelde winst |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Stand 1 januari 2016** | **75.750** | **439** | **18.434** | **1.097** | **2.812** | **30.409** | **22.559** |
| Nettowinst 2016 | 19.015 | - | - | - | - | - | 19.015 |
| Overige componenten totaalresultaat 2016 | (184) | - | - | (184) | - | - | - |
| Resultaatbestemming 2015 | - | - | - | - | - | 22.559 | (22.559) |
| Slotdividend 2015 | (10.539) | - | - | - | - | (10.539) | - |
| Interim-dividend 2016 | (7.465) | - | - | - | - | (7.465) | - |
| Kosten personeelsopties | 301 | - | - | - | - | 301 | - |
| **Stand 31 december 2016** | **76.878** | **439** | **18.434** | **913** | **2.812** | **35.265** | **19.015** |
| Nettowinst 2017 | **9.525** | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **9.525** |
| Overige componenten totaalresultaat 2017 | **(240)** | **-** | **-** | **(240)** | **-** | **-** | **-** |
| Resultaatbestemming 2016 | **-** | **-** | **-** | **-** | **-** | **19.015** | **(19.015)** |
| Slotdividend 2016 | **(8.782)** | **-** | **-** | **-** | **-** | **(8.782)** | **-** |
| Interim-dividend 2017 | **(7.465)** | **-** | **-** | **-** | **-** | **(7.465)** | **-** |
| Overboeking naar overige reserve | **-** | **-** | **-** | **-** | **(15)** | **15** | **-** |
| Kosten personeelsopties | **268** | **-** | **-** | **-** | **-** | **268** | **-** |
| **Stand 31 december 2017** | **70.184** | **439** | **18.434** | **673** | **2.797** | **38.316** | **9.525** |

# Toelichting algemeen

## Algemeen

Beter Bed Holding N.V. is actief in de Europese markt voor slaapcomfort. De activiteiten omvatten detailhandel via de ketens Beter Bed, Matratzen Concord, El Gigante del Colchón, Beddenreus en Sängjätten. Verder is Beter Bed Holding via haar dochter DBC International actief in de ontwikkeling en groothandel van merkartikelen in de slaapkamerbranche. De vestigingsplaats van Beter Bed Holding N.V. is Uden, Nederland.

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 2017 van Beter Bed Holding N.V. is door de Directie opgemaakt en op 1 maart 2018 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 op 26 april 2018.

## Toepassing nieuwe standaarden

In 2017 zijn verschillende, nieuwe standaarden alsmede wijzigingen op en interpretaties van bestaande standaarden van kracht geworden. Deze nieuwe standaarden, wijzigingen en interpretaties, voor zover relevant voor de onderneming, hebben geen impact op het vermogen en het resultaat van de onderneming.

De onderstaande standaarden en interpretaties waren op de datum van publicatie van de jaarrekening uitgegeven, maar nog niet van kracht op de onderhavige jaarrekening. Hier zijn alleen de standaarden en interpretaties opgesomd, waarvan de vennootschap een redelijke verwachting heeft dat deze bij toekomstige toepassing een impact kunnen 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 1 januari 2018

IFRS 9 is de nieuwe standaard voor de verslaggeving inzake financiële instrumenten en vervangt daarmee IAS 39 inzake 'Financiële instrumenten'. Geheel nieuw is de overgang van geleden kredietverliezen naar verwachte kredietverliezen voor het bepalen van de debiteurenvoorziening. Echter, gezien de geringe omvang van de debiteurenvoorziening heeft deze nieuwe standaard geen significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding.

### IFRS 15 Omzet uit hoofde van contracten met klanten, van kracht per 1 januari 2018

IFRS 15 is de nieuwe standaard voor de verslaggeving inzake omzet uit hoofde van contracten met klanten en vervangt daarmee IAS 18 inzake 'Opbrengsten'. Beter Bed Holding heeft de vijf stappen van IFRS 15, te weten: identificeren van het contract, identificeren van de 'performance obligation' in het contract, vaststellen van de transactieprijs, alloceren van de transactieprijs aan de 'performance obligations' in het contract en het verantwoorden van omzet, geanalyseerd. Hieruit is gebleken dat deze nieuwe standaard geen significante impact heeft op de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding.

### IFRS 16 Leaseovereenkomsten, van kracht per 1 januari 2019

IFRS 16 is de nieuwe standaard voor de verslaggeving inzake leaseovereenkomsten en vervangt daarmee IAS 17 inzake 'Leaseovereenkomsten'. In het jaarverslag 2016 heeft de vennootschap reeds gemeld dat deze nieuwe standaard een significante impact zal hebben op Beter Bed Holding. De groep heeft bijna 1.200 winkels verspreid over Europa. Deze winkelruimtes zijn nagenoeg allemaal gehuurd. Momenteel worden de

huurcontracten onder toelichting 20. 'Niet uit de balans blijkende verplichtingen' toegelicht. De maandelijkse huurkosten worden ten laste van het resultaat verantwoord op basis van de huidige leasestandaard. Onder IFRS 16 zullen deze huurcontracten en overige leasecontracten op de balans opgenomen moeten worden. Hierbij wordt het toekomstige 'recht van gebruik' geactiveerd en de toekomstige leaseverplichting verantwoord. Verder zal een verschuiving optreden van de operationele leasekosten naar de afschrijvingslasten en interestlasten.

In 2016 heeft Beter Bed Holding een eerste analyse uitgevoerd op de impact van IFRS 16 voor de groep. Hieruit is gebleken dat, afhankelijk van de aannames ten aanzien van de verdisconteringsvoet en de verlengingstermijn van de huurcontracten, het balanstotaal significant zal toenemen. Dit geldt eveneens voor de EBITDA. Ten slotte heeft IFRS 16 een onvermijdelijke, forse impact op meerdere ratio's, waaronder de solvabiliteit. De convenanten met kredietinstellingen worden echter niet geraakt, gezien het feit dat de betreffende ratio's exclusief de impact van IFRS 16 worden berekend. Op dit moment heeft Beter Bed Holding nog geen definitieve keuze gemaakt ten aanzien van onder andere de transitieopties en de mogelijkheden voor een praktische invulling die de standaard biedt. Derhalve kan op dit moment nog geen inzage worden gegeven in de feitelijke impact die de invoering van IFRS 16 met zich meebrengt.

## Grondslagen van consolidatie

Nieuwe groepsmaatschappijen worden in de consolidatie opgenomen vanaf het moment dat de onderneming feitelijke zeggenschap over de vennootschap kan uitoefenen, doordat Beter Bed Holding beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. De verwerking van die gegevens vindt plaats volgens de integrale consolidatiemethode op basis van uniforme waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen. Alle intercompanysaldi en -transacties inclusief ongerealiseerde winsten op intercompanytransacties worden volledig geëlimineerd.

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

| Naam | Statutaire zetel | Belang (%) |
|---|---|---|
| BBH Beteiligungs GmbH[1] | Keulen, Duitsland | 100 |
| BBH Services GmbH & Co K.G.[1] | 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.L. | Barcelona, Spanje | 100 |
| Beter Beheer B.V. | Uden, Nederland | 100 |
| DBC International B.V. | Uden, Nederland | 100 |
| DBC Nederland B.V. | Uden, Nederland | 100 |
| El Gigante del Colchón S.L. | Barcelona, Spanje | 100 |
| Linbomol S.L. | Barcelona, Spanje | 100 |
| Literie Concorde SAS[2] | Reichstett, Frankrijk | 100 |
| M Line Bedding S.L. | Barcelona, Spanje | 100 |
| Matratzen Concord (Schweiz) AG | Malters, Zwitserland | 100 |
| Matratzen Concord GmbH[1] | Keulen, Duitsland | 100 |
| Matratzen Concord GesmbH | Wenen, Oostenrijk | 100 |
| Procomiber S.L. | Barcelona, Spanje | 100 |
| Sängjätten Sverige AB | Göteborg, Zweden | 100 |
| Sängjätten Sverige Wholesale AB | Göteborg, Zweden | 100 |

1 Deze vennootschappen maken gebruik van de uitzondering in overeenstemming met artikel 264 (3) en 264b van de German Commercial Code.

2 Geliquideerd in 2017.

## 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. Monetaire activa en verplichtingen 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 via het overig totaalresultaat. De resultaten en balanswaarden van buitenlandse geconsolideerde deelnemingen worden herleid tot bedragen in euro tegen respectievelijk de gemiddelde koers per maand 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 via het overig totaalresultaat. Op bedrijfsterreinen en 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 terugneming wordt verantwoord in het resultaat.

## 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 laatste 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. Bij de voorraadwaardering worden niet-gerealiseerde intercompanyresultaten geëlimineerd.

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

### Voorzieningen
Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen, zijnde de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn, tenzij anders vermeld.

### Overige activa en verplichtingen
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 verplichtingen 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 en alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

### 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, dat per 1 januari 2018 in het Bedrijfstakpensioenfonds Detailhandel is opgenomen. Dit is een middelloonregeling waarbij er pensioen wordt opgebouwd over maximaal 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. Belangrijkste reden hiervoor is dat het aandeel van de onderneming in het bedrijfstakpensioenfonds Wonen niet voldoende betrouwbaar kan worden vastgesteld. 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 een gecombineerd model van Black & Scholes en Monte Carlo-simulaties. 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 eigenvermogensinstrumenten 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

Het grootste financiële risico bestaat uit 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 de 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.

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 € 97 (2016: € 108) op het operationeel resultaat (EBIT) hebben, indien de verkoopprijzen niet worden gewijzigd. Er zijn vrijwel geen financiële instrumenten in vreemde valuta. Het valutarisico als gevolg van de aanwezigheid c.q. transacties in Zweden en Zwitserland en de mogelijke volatiliteit van de Zweedse kroon en de Zwitserse frank worden als gering geschat onder andere als gevolg van het feit dat het grootste deel van de goedereninkopen in euro's plaatsvindt.

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 2017 een effect hebben van € 0,1 miljoen (2016: € 0,0 miljoen) 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. 74). 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 2017 bedraagt 44,8% (2016: 53,5%). De netto-rentedragende-schuld/EBITDA ratio bedraagt in 2017 nul (2016: nul).

EBITDA is gedefinieerd als het bedrijfsresultaat voor afschrijving en afwaarderingen vaste activa alsmede voor desinvesteringen vaste activa.

## Segmentatie

Binnen de groep worden diverse operationele segmenten onderkend zoals deze ook door de besluitvormers binnen de entiteit worden beoordeeld. Deze operationele segmenten genereren zelfstandig opbrengsten en kosten. De belangrijkste operationele segmenten zijn vergelijkbaar in elk van de volgende opzichten:

- Aard van de producten en diensten
  De operationele segmenten verkopen primair matrassen, bedmeubilair (o.a. boxsprings), bedbodems en bedtextiel. Tevens bieden de operationele segmenten de dienst thuislevering aan.

- Cliënten van de producten en diensten
  De operationele segmenten verkopen direct aan de consument. De operationele segmenten richten zich daarbij specifiek op klanten in het 'value for money'-segment.

- Distributiekanalen van de producten en diensten
  De operationele segmenten genereren hun omzet in winkels (het offline retailkanaal) en hebben tevens een webshop (online retailkanaal). De online omzet in verhouding tot de totale omzet is voor de operationele segmenten vergelijkbaar.

- Economische kenmerken
  De operationele segmenten vertonen vergelijkbare economische kenmerken, onder andere op het gebied van omzet, brutomarge en omloopsnelheid van de voorraad.

Gegeven de vergelijkbaarheid van bovenstaande kenmerken worden deze operationele segmenten samengevoegd tot één te rapporteren segment.

## Seizoenspatroon

Door het seizoenspatroon in de consumentenvraag liggen omzet en nettowinst doorgaans in het tweede en derde kwartaal op een lager niveau dan in het eerste en het vierde kwartaal.

## Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening moet de Directie bepaalde oordelen geven, aannames doen en schattingen maken die van invloed zijn op de toepassing van de verslaggevingsrichtlijnen en de waardering van de verantwoorde activa, passiva, opbrengsten en kosten. De werkelijke waardering achteraf kan als gevolg van deze oordelen, aannames en schattingen mogelijk materieel afwijken van de verantwoorde waardering.

Het werkelijke tijdstip van onttrekkingen uit voorzieningen is vooraf bij de bepaling onzeker. Oordelen, aannames en schattingen worden continu opnieuw beoordeeld en zijn gebaseerd op historische ervaringscijfers en andere factoren, waaronder toekomstverwachtingen. Deze toekomstverwachtingen zijn gebaseerd op redelijke verwachtingen met betrekking tot de relevante omgevingsfactoren van de betreffende jaarrekeningpost.

Aanpassingen met betrekking tot schattingen worden verantwoord in de periode waarin deze aanpassingen zijn gemaakt en, indien relevant, in de betrokken toekomstige perioden.

Indien bij het opstellen van de jaarrekening belangrijke schattingen zijn gemaakt, worden deze 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 en belastingen.

## Verwerking overnames

De verwerkingswijze van overnames is gebaseerd op de 'purchase accounting'-methode. Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap. De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen, wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen, wordt het verschil (badwill) ten gunste van het resultaat gebracht.

# 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 2016** | **7.132** | **3.999** | **23.389** | **34.520** |
| Acquisities | - | - | 293 | 293 |
| Investeringen | - | 239 | 12.899 | 13.138 |
| Valutacorrecties | - | - | (1) | (1) |
| Desinvesteringen | - | - | (325) | (325) |
| Afschrijvingen | - | (255) | (9.300) | (9.555) |
| **Boekwaarde 31 december 2016** | **7.132** | **3.983** | **26.955** | **38.070** |
| | | | | |
| Cumulatieve afschrijvingen | - | 6.599 | 76.371 | 82.970 |
| Cumulatieve herwaardering | (3.750) | - | - | (3.750) |
| | | | | |
| **Aanschaffingsprijs** | **3.382** | **10.582** | **103.326** | **117.290** |
| | | | | |
| **Boekwaarde 1 januari 2017** | **7.132** | **3.983** | **26.955** | **38.070** |
| Investeringen | **-** | **54** | **17.520** | **17.574** |
| Herwaardering | **(20)** | **-** | **-** | **(20)** |
| Valutacorrecties | **-** | **-** | **(67)** | **(67)** |
| Desinvesteringen | **(22)** | **(11)** | **(174)** | **(207)** |
| Afschrijvingen | **-** | **(347)** | **(10.767)** | **(11.114)** |
| **Boekwaarde 31 december 2017** | **7.090** | **3.679** | **33.467** | **44.236** |
| | | | | |
| Cumulatieve afschrijvingen | **-** | **6.827** | **82.232** | **89.059** |
| Cumulatieve herwaardering | **(3.730)** | **-** | **-** | **(3.730)** |
| | | | | |
| **Aanschaffingsprijs** | **3.360** | **10.506** | **115.699** | **129.565** |

De investeringen zijn nader toegelicht in het directieverslag (zie pag. 24).

De cumulatieve herwaardering heeft betrekking op de bedrijfsterreinen gelegen te Uden, Nieuw-Vennep en Hoogeveen, alsmede op de waarde van de grond van de winkelpanden die in eigendom zijn. Deze winkelpanden zijn gelegen in Elst, Den Helder en Uden. De terreinen behorende bij de winkelpanden zijn op 30 juni 2015 getaxeerd en de grond behorende bij de distributiecentra te Uden en Hoogeveen zijn op 25 november 2015 getaxeerd door een onafhankelijke taxateur. De taxatie van het distributiecentrum te Nieuw-Vennep is op 25 juli 2014 door een onafhankelijke taxateur uitgevoerd. De taxaties zijn met behulp van de huurwaardekapitalisatiemethode uitgevoerd.

De materiële vaste activa zijn bedoeld voor eigen gebruik.

## 2. Immateriële vaste activa

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **Boekwaarde 1 januari** | **7.002** | 3.477 |
| Acquisities | **-** | 1.776 |
| Investeringen | **3.810** | 3.396 |
| Valutacorrecties | **(49)** | (34) |
| Afschrijvingen | **(1.733)** | (1.613) |
| **Boekwaarde 31 december** | **9.030** | 7.002 |
| Cumulatieve afschrijvingen | **12.917** | 7.693 |
| **Aanschaffingsprijs** | **21.947** | 14.695 |

De investeringen zijn nader toegelicht in het directieverslag (zie pag. 24).

De immateriële vaste activa bestaan uit de geacquireerde merknaam Sängjätten, licenties en software.

## 3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan enerzijds uit langlopende vorderingen van € 526 (2016: € 660) en anderzijds uit uitgestelde belastingvorderingen van € 2.353 (2016: € 1.217).

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

De uitgestelde belastingvorderingen aan het einde van het verslagjaar worden als volgt nader gespecificeerd:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Compensabele verliezen | **1.772** | 643 |
| Verschil fiscale en commerciële waardering (im)materiële vaste activa | **312** | 291 |
| Verschil fiscale en commerciële waardering pensioen | **253** | 261 |
| Verschil fiscale en commerciële waardering voorraad | **16** | 22 |
| **Stand per 31 december** | **2.353** | 1.217 |

Ultimo 2017 is een belastingvordering opgenomen onder de financiële vaste activa van € 1.772 (2016: € 643) uit hoofde van toekomstige verliescompensatie. Deze vordering heeft betrekking op compensabele verliezen van Oostenrijk, Zwitserland en Zweden. Omdat Beter Bed Holding op basis van de huidige inzichten verwacht deze fiscale verliezen binnen vijf jaar te kunnen compenseren, zijn deze volledig geactiveerd.

Een bedrag van € 10.790 (2016: € 10.797) aan te compenseren verliezen is niet verantwoord in de balans. Beter Bed Holding heeft als beleid dat fiscaal compensabele verliezen alleen worden geactiveerd indien er op basis van een onderbouwde prognose van de fiscale resultaten binnen vijf jaar redelijke compensatiemogelijkheden te verwachten zijn. Compensatie van deze verliezen is op basis van de huidige inzichten onvoldoende waarschijnlijk.

De fiscaal compensabele verliezen hebben de volgende looptijd:

| Looptijd | |
|---|---|
| 1 jaar | - |
| 2 tot en met 5 jaar | 2 |
| 6 tot en met 10 jaar | 2.920 |
| 11 tot en met 15 jaar | 3.832 |
| Oneindig | 4.036 |

Het verloop van de uitgestelde belastingvorderingen in 2017 en 2016 is als volgt:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **Stand per 1 januari** | **1.217** | 1.185 |
| Via winst-en-verliesrekening | **1.136** | 32 |
| Vanuit eigen vermogen | **-** | - |
| **Stand per 31 december** | **2.353** | 1.217 |

## 4. Voorraden

Deze post bestaat uit winkelvoorraad € 58.914 (2016: € 55.239) en magazijnvoorraad € 6.783 (2016: € 6.645). De in deze post opgenomen afwaardering in verband met mogelijke incourantheid kan als volgt worden gespecificeerd:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **Stand per 1 januari** | **1.874** | 1.633 |
| Toevoegingen | **1.236** | 1.595 |
| Onttrekkingen | **(1.895)** | (1.354) |
| **Stand per 31 december** | **1.215** | 1.874 |

Gezien de hoogte van de brutomarge, de omloopsnelheden en het feit dat het over het algemeen weinig trendgevoelige producten zijn, is het risico op incourantheid van de voorraad relatief laag. Bij de uitverkoop van incourante voorraden worden doorgaans prijzen gerealiseerd die boven de kostprijs liggen.

De voorziening voor incourante voorraden heeft met name betrekking op retouren die niet aan de leverancier kunnen worden geretourneerd, beschadigde producten, showroomvoorraad, producten die uit het assortiment gaan en producten met een zeer lage omloopsnelheid. Bij ieder van deze categorieën wordt een inschatting gemaakt van de directe opbrengstwaarde. Indien de boekwaarde hoger ligt dan de directe opbrengstwaarde wordt de voorraad voor dit verschil afgewaardeerd.

De totale boekwaarde van de voorraad waarover een risico van incourantheid wordt gelopen, bedraagt € 5.492 (2016: € 6.203). De directe opbrengstwaarde van deze voorraad bedraagt € 4.277 (2016: € 4.329). Daarmee bedraagt het percentage van voorraad waarover een risico van incourantheid wordt gelopen ten opzichte van de totale voorraad 8,2% (2016: 9,7%).

## 5. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar en zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs die 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.

Vorderingen worden individueel voorzien, indien er objectieve aanwijzingen zijn dat de kans op oninbaarheid groter is dan 50%. Deze inschatting wordt gemaakt aan de hand van ervaringscijfers en overige relevante informatie, zoals faillissement van de betreffende debiteur.

Voor de groothandelsdebiteuren is een voorziening opgenomen van € 13 (2016: € 25). Dit is 1,7% (2016: 5,9%) van de vorderingen waarvan de afgesproken betalingstermijn is verstreken.

## 6. Geldmiddelen en kasequivalenten

De geldmiddelen en kasequivalenten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Banksaldi | **15.557** | 20.070 |
| Kasmiddelen | **407** | 380 |
| Gelden onderweg | **1.705** | 1.342 |
| **Geldmiddelen en kasequivalenten in de geconsolideerde balans** | **17.669** | 21.792 |
| Schulden aan kredietinstellingen | **(17.481)** | - |
| **Geldmiddelen en kasequivalenten in het geconsolideerd kasstroomoverzicht** | **188** | 21.792 |

## 7. Eigen vermogen

Het verloop van de posten in het eigen vermogen is weergegeven in het geconsolideerd mutatie-overzicht eigen vermogen (zie pag. 59). 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:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **Geplaatste en volgestorte aandelen per 1 januari** | **21.955.562** | 21.955.562 |
| Emissie door uitoefening personeelsopties | **-** | - |
| **Geplaatste en volgestorte aandelen per 31 december** | **21.955.562** | 21.955.562 |
| **Aandelen in portefeuille per 1 januari** | **-** | - |
| Inkoop gedurende het jaar | **-** | - |
| (Her)uitgifte door uitoefening van opties | **-** | - |
| Verkoop aandelen in portefeuille | **-** | **-** |
| **Aandelen in portefeuille per 31 december** | **-** | **-** |

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op bedrijfsterreinen.

Aan de Algemene Vergadering zal worden voorgesteld om een slotdividend van € 0,03 in contanten per aandeel uit te keren. Hiermee komt het totale dividend over 2017 op € 0,37 per aandeel (2016: € 0,74).

## 8. Voorzieningen

Voor de langlopende huurcontracten, die betrekking hebben op de exploitatie van formules die zijn gestaakt, is een voorziening voor verlieslatende contracten gevormd. Deze voorziening is gebaseerd op de huurprijs en de resterende looptijd, waarbij rekening is gehouden met een onderverhuurkans en een opslag voor servicekosten.

De voorziening voor verlieslatende huurcontracten laat zich als volgt specificeren:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **Stand per 1 januari** | **275** | 898 |
| Toevoeging | **-** | - |
| Onttrekkingen | **(154)** | (450) |
| Vrijval | **-** | (173) |
| **Stand per 31 december** | **121** | 275 |
| Waarvan kortlopend (in overige schulden) | **77** | 77 |
| **Totaal voorziening verlieslatende huurcontracten** | **44** | 198 |

## 9. Uitgestelde belastingverplichtingen

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de verschillen tussen de fiscale en commerciële waardering van voorraden en vaste activa in Nederland, Duitsland en Zwitserland. Deze verschillen hebben een langlopend karakter.

De uitgestelde belastingverplichtingen aan het einde van het verslagjaar worden als volgt nader gespecificeerd:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Verschil fiscale en commerciële waardering (im)materiële vaste activa | **1.609** | 376 |
| Herwaardering van bedrijfsterreinen | **932** | 937 |
| Verschil fiscale en commerciële waardering voorraad | **770** | 761 |
| Verschil fiscale en commerciële waardering huurverplichtingen | **72** | 80 |
| **Totaal** | **3.383** | 2.154 |

Het verloop van deze post in 2017 en 2016 is als volgt:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **Stand per 1 januari** | **2.154** | 2.279 |
| Via winst-en-verliesrekening | **1.229** | (125) |
| Vanuit eigen vermogen | **-** | - |
| **Stand per 31 december** | **3.383** | 2.154 |

## 10. Kortlopende verplichtingen

De vennootschap heeft ten behoeve van de financiering van de groep rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 42,3 miljoen beschikbaar. Verder zijn faciliteiten beschikbaar voor het verstrekken van garanties ten bedrage van € 6,4 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 zijn twee gecommitteerde faciliteiten ten bedrage van € 10,0 miljoen elk, die een looptijd hebben tot en met respectievelijk 10 juli 2020 en 15 juli 2020. Er zijn geen zekerheden verstrekt voor de gecommitteerde faciliteiten. 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 voor een bedrag van € 17,5 miljoen (2016: € 0,0 miljoen) gebruikgemaakt van de rekening-courantfaciliteiten. Daarnaast werd hiervan gebruik gemaakt voor het verstrekken van bankgaranties ten behoeve van huurverplichtingen ten bedrage van € 0,5 miljoen (2016: € 0,6 miljoen). Van de faciliteiten specifiek beschikbaar voor het verstrekken van garanties was ultimo 2017 € 6,7 miljoen (2016: € 6,3 miljoen) in gebruik.

De overige schulden laten zich als volgt specificeren:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Aanbetalingen | **11.977** | 9.804 |
| Reservering personeelskosten en personeelsuitkeringen | **8.413** | 8.408 |
| Overig | **3.470** | 3.344 |
| **Totaal** | **23.860** | 21.556 |

In de post reservering personeelskosten en personeelsuitkeringen is een pensioenverplichting opgenomen voor een voormalig werknemer. De verplichting met een omvang van € 1,4 miljoen (2016: € 1,5 miljoen) is berekend op actuariële basis.

## 11. Financiële verplichtingen

| | tot 3 maanden | 3 tot 12 maanden | 1 tot 5 jaar |
|---|---|---|---|
| **2017** | | | |
| Handelsschulden | **30.629** | **-** | **-** |
| Kredietinstellingen | **17.481** | **-** | **-** |
| **Totaal** | **48.110** | **-** | **-** |
| **2016** | | | |
| Handelsschulden | 31.856 | - | - |
| Kredietinstellingen | - | - | - |
| **Totaal** | **31.856** | **-** | **-** |

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

## 12. Informatie per geografisch gebied

| Omzet per land | 2017 | % | 2016 | % |
|---|---|---|---|---|
| Duitsland | **202.426** | **49** | 213.800 | 52 |
| Nederland | **149.052** | **36** | 138.115 | 34 |
| Overige landen | **66.187** | **15** | 59.824 | 14 |
| Correctie intercompany | **(1.239)** | **-** | (1.282) | - |
| **Totaal** | **416.426** | **100** | 410.457 | 100 |

| (Im)materiële vaste activa per land | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Nederland | **25.285** | 24.731 |
| Duitsland | **19.482** | 13.236 |
| Overige landen | **8.499** | 7.105 |
| **Totaal** | **53.266** | 45.072 |

## 13. Personeelskosten

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

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Lonen en salarissen | **88.364** | 82.684 |
| Sociale lasten | **16.049** | 14.881 |
| Pensioenpremies | **3.581** | 2.657 |
| Personeelsopties | **268** | 301 |
| **Totaal** | **108.262** | 100.523 |

De pensioenpremies hebben vrijwel uitsluitend betrekking op toegezegde bijdrageregelingen of als zodanig aangemerkte regelingen. De kosten voor personeelsopties hebben voor € 116 betrekking op de huidige en gewezen bestuurders van de onderneming (2016: € 135).

Het Bedrijfstakpensioenfonds Wonen is met ingang van 1 januari 2018 opgegaan in Bedrijfstakpensioenfonds Detailhandel.

### Gemiddeld aantal werknemers

Bij de in de consolidatie betrokken ondernemingen waren in 2017 gemiddeld 2.814 werknemers (FTE) in dienst (2016: 2.621):

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Duitsland | **1.667** | 1.610 |
| Nederland | **711** | 636 |
| Oostenrijk | **155** | 152 |
| Zwitserland | **109** | 96 |
| Spanje | **79** | 69 |
| Zweden | **68** | 44 |
| België | **18** | 11 |
| Frankrijk | **7** | 3 |
| **Totaal** | **2.814** | 2.621 |

## 14. Optieprogramma

De opties hebben een langetermijnkarakter en kunnen worden uitgeoefend mits de resultaatdoelstelling bereikt is. 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 wordt in de eerste drie jaar na uitgifte van de toegekende opties 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.

In 2016 is het optieprogramma in opzet gewijzigd. De opties worden onvoorwaardelijk ineens drie jaar na uitgifte (in tegenstelling tot telkenmale per jaar 33,3%). Daarnaast wordt de TSR van Beter Bed Holding, die na drie jaar is bereikt, afgezet tegen de TSR van een negental relevante binnenlandse en buitenlandse beursgenoteerde bedrijven, die tezamen een peer group vormen. De Directie van Beter Bed Holding N.V. is verplicht de in enig jaar verkregen aandelen uit hoofde van het optieprogramma gedurende vier jaar aan te houden. Tot 2016 blijft het oude optiebeleid/optiecontract gelden voor de reeds toegekende opties.

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

| | **2017** | 2016 | 2015 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| Aantal verstrekt | **128.500** | 197.500 | 186.000 | 166.700 |
| *waarvan CFO* | ***30.000*** | *40.000* | *40.000* | *32.000* |
| Aantal uitstaand | **70.000** | 92.000 | 26.666 | 29.066 |
| Waarde volgens Black & Scholes | **€ 1,33 -** | € 2,41 - | € 2,19 - | € 1,78 - |
| | **€ 1,54** | € 2,44 | € 2,67 | € 1,93 |
| Uitoefenen vanaf | **18-05-2020** | 19-05-2019 | 19-05-2018 | 19-05-2017 |
| Uitoefenen tot en met | **17-05-2022** | 18-05-2021 | 19-05-2020 | 19-05-2019 |
| TSR > AScX | **-** | - | - | Deels (33,3%) |
| TSR > Peer Group | **-** | - | - | - |
| Aandelenkoers op toekenningsdatum | **€ 15,78** | € 20,00 | € 22,79 | € 17,37 |
| Uitoefenkoers | **€ 15,53** | € 19,99 | € 22,79 | € 17,37 |
| Verwachte looptijd | **5 jaar** | 5 jaar | 5 jaar | 5 jaar |
| Risicovrije rentevoet (%) | **-0,27** | -0,52 | 0,30 | 0,78 - 0,46 |
| Volatiliteit (%)[1] | **22,10** | 25,40 | 26,58 | 27,50 - 21,94 |
| Dividend yield (%) | **4,40** | 3,40 | 5,40 | 5,20 |

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 2017 zijn 263.667 opties vervallen doordat een aantal optiegerechtigde medewerkers voortijdig uit dienst is gegaan. Daarnaast zijn in 2017 in totaal 133.650 opties vervallen doordat de looptijd is verstreken. Verder is een deel van de opties komen te vervallen doordat niet aan de vestingcondities is voldaan. Het betreft hier de series 2014 deel III en 2015 deel II. Tot slot zijn in 2017 128.500 nieuwe opties verstrekt. Zie het overzicht uitstaande optieseries (zie pag. 13).

## 15. Afschrijvingen

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Afschrijvingen en afwaarderingen materiële vaste activa | **11.114** | 9.555 |
| Afschrijvingen en afwaarderingen immateriële vaste activa | **1.733** | 1.613 |
| **Totaal afschrijvingen en afwaarderingen** | **12.847** | 11.168 |

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% |
| Immateriële bedrijfsmiddelen | 5% tot 33% |

## 16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan voor € 50,5 miljoen uit huurkosten en leasekosten (2016: € 47,8 miljoen). Het restant van deze kosten betreft voornamelijk verkoop- en distributiekosten.

## 17. Belastingen

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

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **Winst voor belastingen** | **14.019** | 25.877 |
| Tegen het nominale tarief in Nederland: 25,0% (2016: 25,0%) | **3.505** | 6.469 |
| Aanpassing winstbelasting vorige jaren | **60** | 105 |
| Permanente verschillen | **(79)** | (1.406) |
| Niet-opgenomen toekomstige verliescompensatie | **958** | 602 |
| Realisatie niet-gewaardeerde verliezen | **-** | - |
| Toekomstige verliescompensatie | **(120)** | (42) |
| Effect van belastingtarieven buiten Nederland | **170** | 1.134 |
| **Tegen een effectief belastingtarief van 32,1% (2016: 26,5%)** | **4.494** | 6.862 |
| **Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening** | **4.494** | 6.862 |

Het effectieve belastingtarief stijgt in 2017 naar 32,1% (2016: 26,5%). Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door het feit dat niet langer gebruik kan worden gemaakt van een aantal fiscale faciliteiten in Duitsland en (voorlopig) niet-geactiveerde fiscaal compensabele verliezen.

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

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Belasting over lopend jaar | **4.527** | 6.802 |
| Aanpassing winstbelasting vorige jaren | **60** | 105 |
| Tijdelijke verschillen | **(93)** | (146) |
| Realisatie verliescompensatie | **-** | 101 |
| **Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening** | **4.494** | 6.862 |

## 18. Remuneratie bestuurders en commissarissen

De remuneratie van bestuurders in 2017 en 2016 is als volgt:

| | 2017 | | | 2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **CEO** | **CFO** | **Totaal** | CEO | CFO | Totaal |
| Salaris | **297** | **255** | **552** | 350 | 250 | 600 |
| Variabele beloning | **-** | **56** | **56** | 110 | 73 | 183 |
| Pensioen | **89** | **64** | **153** | 105 | 63 | 168 |
| Personeelsopties | **52** | **64** | **116** | 78 | 57 | 135 |
| Sociale lasten | **14** | **17** | **31** | 16 | 16 | 32 |
| Leaseauto | **10** | **16** | **26** | 13 | 16 | 29 |
| **Totaal** | **462** | **472** | **934** | 672 | 475 | 1.147 |

De variabele beloningen hebben betrekking op het jaar waaronder ze zijn gerubriceerd en opgenomen in de kosten van dat jaar. De maximale variabele beloning over 2017 bedraagt voor de CEO 60% van het bruto vaste jaarsalaris (gesplitst in 50% voor kwantitatieve doelen en 50% voor kwalitatieve doelen). Voor de CFO geldt een maximale variabele beloning van 50% van het bruto vaste jaarsalaris (gesplitst in 40% voor kwantitatieve doelen en 60% voor kwalitatieve doelen). Echter, vanwege het vertrek van de CEO gedurende het boekjaar is geen variabele beloning toegekend. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar het remuneratierapport (zie pag. 50).

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

De CFO bezit aan het eind van het boekjaar 1.500 aandelen van Beter Bed Holding. Hij heeft 10.666 uitoefenbare opties op aandelen van Beter Bed Holding per 31 december 2017.

De remuneratie van commissarissen in 2017 en 2016 is als volgt:

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

Leden van de Raad van Commissarissen hebben noch aandelen noch uitoefenbare opties op aandelen van Beter Bed Holding.

## 19. Winst per aandeel

De nettowinst van € 9,5 miljoen gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen van 21.955.562 betekent een winst per aandeel van € 0,43 in het verslagjaar (2016: € 0,87). Als gevolg van de uitstaande optieseries is het aantal aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel gelijk aan 21.955.855. Dit resulteert in een verwaterde winst per aandeel van € 0,43 (2016: € 0,86).

## 20. Niet uit de balans blijkende 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 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | na 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Huurovereenkomsten | 44.476 | 32.393 | 21.947 | 13.463 | 6.851 | 682 |
| Leaseovereenkomsten | 2.581 | 1.793 | 1.310 | 756 | 455 | 297 |
| **Totaal** | 47.057 | 34.186 | 23.257 | 14.219 | 7.306 | 979 |

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 clausule wordt opgenomen dat de overeenkomst gedurende de eerste twee jaar kosteloos kan worden beëindigd.

In het verslagjaar is een bedrag van € 47,7 miljoen (2016: € 45,1 miljoen) verwerkt in de winst-en-verliesrekening uit hoofde van huurovereenkomsten onroerend goed en een bedrag van € 2,8 miljoen (2016: € 2,7 miljoen) uit hoofde van leaseovereenkomsten overige bedrijfsmiddelen.

## 21. Kosten controle jaarrekening

De kosten in rekening gebracht voor controle van de jaarrekening en andere niet-controleopdrachten door de controlerend accountant PwC Accountants bedragen:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Controle van de jaarrekening | **265** | 252 |
| Andere niet-controleopdrachten | **16** | 16 |
| **Totaal** | **281** | 268 |

De kosten voor controle van de jaarrekening en andere niet-controleopdrachten door PwC Accountants in Nederland bedragen € 130 (2016: € 145).

De andere niet-controleopdracht in 2017 betreft de beoordeling van de halfjaarcijfers.

## 22. Verbonden partijen

De in het hoofdstuk grondslagen van consolidatie (zie pag. 61) vermelde vennootschappen zijn betrokken in de consolidatie van Beter Bed Holding N.V. en haar deelnemingen.

Beter Bed Holding N.V. heeft voor alle Nederlandse groepsmaatschappijen verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven ten behoeve van 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 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.

In 2017 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.

## 23. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 16 januari 2018 is bekend gemaakt dat de Raad van Commissarissen voornemens is om John Kruijssen te benoemen als Chief Executive Officer (CEO) en statutair bestuurder. De voorgenomen benoeming zal op de aandeelhoudersvergadering van 26 april 2018 worden geagendeerd conform de statuten en wettelijke bepalingen. In de tijd tussen het einde van het verslagjaar en het opmaken van deze jaarrekening hebben zich geen andere gebeurtenissen voorgedaan waarvan melding zou moeten worden gemaakt.

# Vennootschappelijke jaarrekening

## Vennootschappelijke balans

### Per 31 december

| in duizend € (voor verwerking voorstel winstbestemming) | Toelichting | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Vaste activa** | | | |
| Materiële vaste activa | | **2** | - |
| Immateriële vaste activa | | **151** | 138 |
| Financiële vaste activa | 1. | **185.783** | 184.474 |
| **Totaal vaste activa** | | **185.936** | 184.612 |
| **Vlottende activa** | | | |
| Vorderingen | 2. | **5.340** | 4.966 |
| Geldmiddelen en kasequivalenten | 3. | **-** | - |
| **Totaal vlottende activa** | | **5.340** | 4.966 |
| **Totaal activa** | | **191.276** | 189.578 |

| in duizend € (voor verwerking voorstel winstbestemming) | Toelichting | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Eigen vermogen** | 4. | | |
| Geplaatst kapitaal | | **439** | 439 |
| Agioreserve | | **18.434** | 18.434 |
| Reserve omrekeningsverschillen | | **673** | 913 |
| Herwaarderingsreserve | | **2.797** | 2.812 |
| Overige reserves | | **38.316** | 35.265 |
| Onverdeelde winst | | **9.525** | 19.015 |
| **Totaal eigen vermogen** | | **70.184** | 76.878 |
| **Verplichtingen** | | | |
| Voorzieningen | 5. | **9.912** | 14.770 |
| Kortlopende schulden | 6. | **111.180** | 97.930 |
| **Totaal verplichtingen** | | **121.092** | 112.700 |
| **Totaal eigen vermogen en verplichtingen** | | **191.276** | 189.578 |

## Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

| in duizend € | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Inkoopwaarde | **2.234** | 2.638 |
| **Brutomarge** | **2.234** | 2.638 |
| Personeelskosten | **1.118** | 1.305 |
| Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa | **46** | 45 |
| Overige bedrijfskosten | **1.465** | 1.419 |
| **Som der bedrijfslasten** | **2.629** | 2.769 |
| **Bedrijfsresultaat (EBIT)** | **(395)** | (131) |
| Financiële baten | **6.672** | 6.555 |
| Financiële lasten | **(486)** | (391) |
| **Resultaat voor belastingen** | **5.791** | 6.033 |
| Belastingen | **(880)** | (1.606) |
| Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen | **4.614** | 14.588 |
| **Nettowinst** | **9.525** | 19.015 |

# 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 afwaardering getroffen op de vorderingen op deze deelneming voor zover deze een uitbreiding zijn van de netto-investering in de deelneming en vervolgens een voorziening gevormd.

Bij Beter Bed Holding N.V. waren in 2017 gemiddeld 7 werknemers (FTE) in dienst (2016: 7).

De vennootschappelijke jaarrekening luidt in euro's en alle bedragen zijn afgerond op duizendtallen (€ 000) tenzij anders vermeld.

De toelichting op de bestuurdersbeloningen (zie pag. 79) is opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

De kosten in rekening gebracht voor controle van de jaarrekening en andere niet-controleopdrachten door de controlerend accountant PwC Accountants zijn tevens toegelicht in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

## 1. Financiële vaste activa

Hieronder zijn begrepen de deelnemingen in groepsmaatschappijen (zie pag. 61) en de vorderingen op groepsmaatschappijen.

Onder de post leningen aan deelnemingen is een marktconforme lening aan Beter Beheer B.V. opgenomen voor € 87.240 (2016: € 87.240). De lening aan Beter Beheer B.V. betreft een vastrentende lening met een rentepercentage van 7% (2016: 7%). De resterende looptijd van de lening aan Beter Beheer B.V. bedraagt een jaar. Er zijn geen zekerheden ten aanzien van deze lening verstrekt. De reële waarde van de lening is gelijk aan de nominale waarde.

Het verloop van deze post is als volgt:

| | Deelnemingen | Leningen | Totaal |
|---|---|---|---|
| **Saldo per 1 januari 2016** | **78.396** | **87.240** | **165.636** |
| Resultaat deelnemingen 2016 | 14.588 | - | 14.588 |
| Dividenduitkering | (665) | - | (665) |
| Acquisities | 3.298 | - | 3.298 |
| Verstrekte leningen aan groepsmaatschappijen | - | 874 | 874 |
| Koersresultaat | (179) | (5) | (184) |
| Mutatie voorziening deelnemingen | 1.377 | (450) | 927 |
| **Saldo per 31 december 2016** | **96.815** | **87.659** | **184.474** |
| **Saldo per 1 januari 2017** | **96.815** | **87.659** | **184.474** |
| Resultaat deelnemingen 2017 | **4.614** | **-** | **4.614** |
| Dividenduitkering | **(9.000)** | **-** | **(9.000)** |
| Kapitaalstorting | **11.212** | **-** | **11.212** |
| Aflossingen op leningen aan groepsmaatschappijen | **-** | **(419)** | **(419)** |
| Koersresultaat | **(240)** | **-** | **(240)** |
| Mutatie voorziening deelnemingen | **(4.858)** | **-** | **(4.858)** |
| **Saldo per 31 december 2017** | **98.543** | **87.240** | **185.783** |

## 2. Vorderingen

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Groepsmaatschappijen | **2.871** | 2.253 |
| Belastingen en premies sociale volksverzekeringen | **72** | 32 |
| Overige vorderingen | **2.397** | 2.681 |
| **Totaal** | **5.340** | 4.966 |

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Beter Bed Holding maakt gebruik van een cashpoolstructuur als gevolg waarvan sprake is van minimale en zeer kortdurende rekening-courantverhoudingen tussen groepsmaatschappijen.

## 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 2017 zijn 21.955.562 aandelen geplaatst en volgestort (2016: 21.955.562).

Er zijn geen ingekochte en nog niet ingetrokken aandelen. Voor de berekening van de winst per aandeel tellen ingekochte en niet ingetrokken aandelen niet mee.

Het verloop van de posten in het eigen vermogen is toegelicht in het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen (zie pag. 59). 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 2017 en 2016 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 2017 en 2016 is als volgt:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| **Stand per 1 januari** | **14.770** | 13.843 |
| Resultaat deelnemingen | **(4.858)** | 927 |
| **Stand per 31 december** | **9.912** | 14.770 |

## 6. Kortlopende schulden

De samenstelling van deze balanspost luidt:

| | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Kredietinstellingen | **109.033** | 96.176 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | **1.494** | 1.127 |
| Overige schulden en overlopende passiva | **653** | 627 |
| **Totaal** | **111.180** | 97.930 |

Beter Bed Holding maakt gebruik van een cashpoolstructuur als gevolg waarvan sprake is van minimale en zeer kortdurende rekening-courantverhoudingen tussen groepsmaatschappijen.

## 7. Niet uit de balans blijkende verplichtingen

De vennootschap vormt tezamen met de overige Nederlandse werkmaatschappijen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Ieder van de werkmaatschappijen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken werkmaatschappijen. De onderneming verrekent de vennootschapsbelasting met de betrokken werkmaatschappijen die gebaseerd is op het resultaat voor winstbelasting van de betreffende werkmaatschappij.

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

## 8. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 16 januari 2018 is bekendgemaakt dat de Raad van Commissarissen voornemens is om John Kruijssen te benoemen als Chief Executive Officer (CEO) en statutair bestuurder. De voorgenomen benoeming zal op de aandeelhoudersvergadering van 26 april 2018 worden geagendeerd conform de statuten en wettelijke bepalingen. In de tijd tussen het einde van het verslagjaar en het opmaken van deze jaarrekening hebben zich geen andere gebeurtenissen voorgedaan waarvan melding zou moeten worden gemaakt.

## 9. Voorstel 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

| 2017 | |
|---|---|
| De winst over het jaar bedraagt | 9.525 |
| Interim-dividend | (7.465) |
| Toevoeging reserves[1] | (1.401) |
| **Voor uitkering beschikbaar** | **659** |

1 Op basis van het saldo van uitstaande en ingekochte aandelen per 31 december 2017.

Het voorstel winstbestemming is niet in de balans verwerkt.

Uden, 1 maart 2018

**Directie**
B.F. Koops, CFO

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

# Overige gegevens

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Beter Bed Holding N.V.

## Verklaring over de jaarrekening 2017

### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017, in overeenstemming met de 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 vennootschappelijke jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 Beter Bed Holding N.V. te Uden ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de vennootschappelijke jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2017;
- de volgende overzichten over 2017: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2017;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de vennootschappelijke jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

### De basis voor ons oordeel

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

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

***Onafhankelijkheid***
Wij zijn onafhankelijk van Beter Bed Holding N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

## Onze controle-aanpak

***Samenvatting en context***
Beter Bed Holding N.V. is een Europese retailorganisatie in de detail- en groothandel van bedden en matrassen. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'. We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de gebieden die gerelateerd zijn aan de specifieke bedrijfsactiviteiten van de groep, te weten netto-omzet en voorraden.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controle-aanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de directie belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de paragraaf schattingen van de jaarrekening heeft de entiteit de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Als retailorganisatie vormen de voorraden 42% van het balanstotaal van Beter Bed Holding N.V. De waardering van deze voorraden bevat een belangrijk schattingselement welke deels is gebaseerd op de inschatting van het management. Op basis van het schattingselement voor de waardering, alsmede de absolute omvang van de voorraden, achten we het bestaan en de waardering van de voorraden een kernpunt van onze controle. Dit is verder uitgewerkt in de 'De kernpunten van onze controle' sectie van deze controleverklaring.

Beter Bed Holding N.V. heeft strategische doelstellingen op het gebied van het verhogen van klanttevredenheid en de groei van zowel omzet als marktaandeel. Hiertoe worden investeringen gedaan in online oplossingen, winkelformules en uitbreiding van winkels in verschillende landen. Als gevolg hiervan kijken stakeholders met name naar de ontwikkeling van de omzet. Dit heeft ertoe geleid dat wij de juistheid van de netto-omzet geïdentificeerd hebben als tweede kernpunt van onze controle en als basis gebruiken voor het bepalen van de materialiteit, zoals wij nader zullen toelichten in de betreffende paragraaf.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de directie waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de directie.

Wij hebben er voor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle. Wij hebben daarom specialisten op het gebied van IT, belastingen en personeelsbeloningen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze aanpak waren als volgt:




***Materialiteit***
- Materialiteit: € 4.000.000.

***Reikwijdte van de controle***
- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op 3 entiteiten. We hebben de volledige financiële overzichten gecontroleerd van Beter Bed B.V., BBH Services GmbH & Co. KG (geconsolideerd) en Matratzen Concord GmbH (Wenen, Oostenrijk) in het kader van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V.
- Wij hebben de accountant bezocht die de werkzaamheden heeft uitgevoerd voor de controle van de Duitse en Oostenrijkse entiteiten.
- Dekking controlewerkzaamheden: 89% van de geconsolideerde omzet, 88% van het geconsolideerde balanstotaal en 73% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

***Kernpunten***
- Juistheid van de netto-omzet.
- Bestaan en waardering van de voorraden.

## Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel’ wordt toegelicht in de paragraaf ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel alsmede op ons oordeel, te evalueren.

| | |
|---|---|
| ***Materialiteit voor de groep*** | € 4.000.000 (2016: € 4.000.000). |
| ***Hoe is de materialiteit bepaald*** | Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1% van de netto-omzet. |
| ***De overwegingen voor de gekozen benchmark*** | We gebruikten netto-omzet als de primaire, algemeen geaccepteerde, benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat netto-omzet een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap. Het resultaat voor belasting is geen geschikte benchmark omdat deze zou leiden tot grote fluctuaties van jaar tot jaar in de materialiteit. |
| ***Materialiteit voor groepsonderdelen*** | Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de € 3.500.000 en € 4.000.000. |

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad van commissarissen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 100.000 (2016: € 100.000) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

## De reikwijdte van onze 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.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam en door de accountant van de groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

De groepscontrole heeft zich voornamelijk gericht op de significante onderdelen
BBH Services GmbH & Co. KG (geconsolideerd) en Beter Bed B.V. Voor BBH Services GmbH & Co. KG vindt een sub-consolidatie plaats van de Duitse entiteiten.

Bij deze twee groepsonderdelen zijn controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen individueel een significante financiële omvang hebben. Additioneel zijn drie groepsonderdelen in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening. Wij hebben het volledige financiële overzicht van Matratzen Concord GmbH (Wenen, Oostenrijk) gecontroleerd. Bij de groepsonderdelen Beter Beheer B.V. en Beter Bed Holding N.V. zijn specifieke controlewerkzaamheden verricht.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

| | |
|---|---|
| **Omzet** | 89% |
| **Balanstotaal** | 88% |
| **Resultaat voor belasting** | 73% |

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van allen meer dan 5% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Bij de groepsonderdelen Beter Bed B.V., Beter Beheer B.V. en Beter Bed Holding N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van een andere accountant bij de controle van de onderdelen BBH Services GmbH & Co. KG (geconsolideerd) en Matratzen Concord GmbH (Wenen, Oostenrijk).

Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door de accountant van de groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Aan de andere accountant van de genoemde groepsonderdelen hebben wij voor aanvang van hun controlewerkzaamheden instructies gestuurd waarbij wij onder meer de uitkomsten van onze risicoanalyse voor de controle van de jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. hebben inbegrepen. Door het groepsteam zijn alle verstrekte rapporten met betrekking tot de controleaanpak en bevindingen van de accountant van de groepsonderdelen beoordeeld. Voor beide groepsonderdelen heeft het groepsteam een aantal relevante werkdocumenten van de andere accountant beoordeeld. Tevens hebben wij de andere accountant meerdere keren bezocht en zijn bijvoorbeeld bij de eindbesprekingen voor de jaareindecontroles bij BBH Services GmbH & Co. KG. en Matratzen Concord GmbH geweest.

De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal aspecten zoals op aandelen gebaseerde beloningen, belastingen, bijbehorende toelichtingen en de vennootschappelijke jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. zijn ook door het groepsteam gecontroleerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de 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 de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

De kernpunten in onze controle zijn gelijk aan voorgaand jaar.

| Kernpunten | Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten |
|---|---|
| **Juistheid van de netto-omzet**<br><br>*Toelichting 12 geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening*<br><br>Netto-omzet is een belangrijk kengetal op basis waarvan de performance van de organisatie wordt beoordeeld (zie ook materialiteit). Het risico is aanwezig dat de netto-omzet te hoog wordt weergegeven, daarom is dit een kernpunt van onze controle. De netto-omzet wordt in de jaarrekening verwerkt op het moment dat de verkooptransactie is gerealiseerd, dat wil zeggen als de goederen zijn geleverd aan de klant en de onderneming geen belangrijke economische risico's meer loopt. De onderneming realiseert haar netto-omzet via verkoop in fysieke winkels en door online verkopen. Levering heeft plaatsgevonden wanneer de goederen zijn betaald en verstrekt in de winkel of wanneer de goederen zijn betaald en afgeleverd op locatie. De verkooptransacties worden voornamelijk geautomatiseerd verwerkt. | We hebben de belangrijkste door management geïmplementeerde (geautomatiseerde) interne beheersmaatregelen, welke een juiste verwerking van verkooptransacties beogen te waarborgen, in opzet en bestaan beoordeeld en geëvalueerd.<br><br>Hieronder vallen onder andere de interne beheersmaatregelen met betrekking tot de interface tussen het kassa-systeem en de financiële administratie, het vier-ogen principe dat wordt gehanteerd bij het doorvoeren van prijswijzigingen, de aansluiting van de afdrachten van chauffeurs met de bankontvangsten en financiële administratie en geautomatiseerde 'three-way-match'. Tevens hebben wij via een deelwaarneming kennis genomen van de interne representatie(s) waarin het lokale management verantwoordelijkheid neemt voor haar gerapporteerde netto-omzet en vastgesteld deze geen bijzonderheden bevatten welke richtinggevend konden zijn voor onze controle op de netto-omzet.<br><br>Verder hebben we de werking vastgesteld van die interne beheersmaatregelen die wij relevant achten voor onze controle.<br><br>De belangrijkste interne beheersmaatregel voor de juistheid van de netto-omzet betreft de in SAP geautomatiseerde 'three-way-match'. Wij hebben de Information Technology General Controls (ITGC) beoordeeld als randvoorwaarde om met behulp van data-analyse software de 'three-way-match' tussen verkooporder-levering-factuur opnieuw vast te stellen. Wij hebben daarbij de aansluiting gemaakt met de verkooporder, pakbon en factuur. Hierbij zijn geen materiële bevindingen geconstateerd.<br><br>Verder hebben wij richtinggevende cijferbeoordelingen uitgevoerd op de gerealiseerde netto-omzet door middel van filiaalvergelijkingen. |

| Kernpunten | Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten |
|---|---|
| | De uitkomsten van de testwerkzaamheden op de interne beheersmaatregelen, de door ons uitgevoerde herhaling van de 'three-way-match' en de richtinggevende cijferbeoordelingen waren bepalend voor de aard en omvang van de aanvullend uitgevoerde gegevensgerichte werkzaamheden welke voornamelijk bestaan uit het valideren van individuele verkooptransacties door aansluiting met bewijs van levering (levering op locatie) of goederen afgifte. Ook hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op verstuurde credit nota's gedurende het controlejaar en na jaareinde alsmede een juiste afgrenzing van de omzet per jaareinde. Deze gegevensgerichte werkzaamheden hebben niet tot te rapporteren bevindingen geleid. |

| Kernpunten | Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten |
|---|---|
| ***Bestaan en waardering van de voorraden***<br><br>*Toelichting 4 geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening*<br><br>De voorraden van € 66 miljoen vormen 42% van het balanstotaal van Beter Bed Holding N.V. Deze voorraden betreffen winkelvoorraden en voorraden in de distributiecentra. Vanuit de absolute omvang van de voorraden beschouwen wij het bestaan van deze voorraden als een kernpunt van onze controle.<br><br>De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraad bestaat uit verschillende componenten, waaronder toegerekende inkoopkortingen. Het toerekenen van inkoopkortingen, en het bepalen van een eventuele afwaardering op basis van historische kostprijs en gerealiseerde marges naar lagere marktwaarde, is deels gebaseerd op de inschatting van het management. Door het schattingselement en de hieraan verbonden schattingsonzekerheid achten wij ook de waardering van de voorraden een kernpunt van onze controle. | Onze controleaanpak voor het bestaan van de voorraad omvat voornamelijk het testen van daarvoor relevante interne beheersmaatregelen, in het bijzonder de door het management geïmplementeerde periodieke voorraadinventarisaties en de geautomatiseerde verwerking van de voorraadmutaties.<br><br>Wij hebben op basis van een selectie van winkels en distributiecentra zelf voorraadtellingen bijgewoond ter controle van de intern uitgevoerde tellingen, op verschillende momenten gedurende het boekjaar. De uitkomsten daarvan hebben wij vergeleken met de door medewerkers uitgevoerde tellingen en hierbij hebben wij geen materiële verschillen geconstateerd.<br><br>Daarnaast hebben wij voor een aantal distributiecentra per jaareinde de voorraad via een deelwaarneming geïnventariseerd. De uitkomsten daarvan hebben wij vergeleken met de voorraadadministratie en hierbij hebben wij geen materiële verschillen geconstateerd.<br><br>Voor de waardering van de voorraden hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden verricht op de historische kostprijs, gerealiseerde marges en op de waardering van de incourante voorraden.<br><br>De historische kostprijs hebben wij getest door middel van een deelwaarneming waarbij de verantwoorde kostprijs is aangesloten met onder andere de inkoopfactuur. Hierbij zijn geen materiële verschillen geconstateerd.<br><br>Wij hebben aan de hand van verkooptransacties geanalyseerd of op voorraden (structureel) negatieve |

| Kernpunten | Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten |
| --- | --- |
| | marges zijn behaald door middel van recente verkoopfacturen uit januari en februari 2018 teneinde vast te stellen of de inschatting van het management met betrekking tot het eventueel moeten afwaarderen van de voorraden aanvaardbaar is. Tevens hebben wij een analyse uitgevoerd op de omloopsnelheid van voorraden en de uitkomsten daarvan vergeleken met de inschatting van het management ten aanzien van de courantheid van de voorraden. Deze werkzaamheden hebben niet tot te rapporteren bevindingen geleid.<br><br>Met betrekking tot de component toegerekende inkoopkorting van de kostprijs van de voorraad hebben wij een deelwaarneming gedaan op de door het management gemaakte calculatie van de inkoopkorting aan de hand van de onderliggende contracten. De reeds afgewikkelde inkoopkortingen zijn aangesloten met de daadwerkelijke afrekening via de bank. Tevens hebben wij de rekenkundige juistheid van de toerekening van de inkoopkorting aan de voorraad op basis van deelwaarneming per jaareinde getoetst.<br><br>Tot slot hebben wij voor de grootste leveranciers, welke niet zijn opgenomen in de berekening, vastgesteld dat hier geen inkoopkorting wordt ontvangen en deze daarom terecht niet is meegenomen in de voorraadwaardering. Hierbij hebben wij vastgesteld dat er in 2018 geen credit nota's zijn ontvangen. Op basis van de verrichte werkzaamheden hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd. |

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die onder andere bestaat uit:
- het Verslag van de directie;
- het MVO;
- het Corporate governance;
- het Bericht van de raad van commissarissen; en
- het Remuneratierapport.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:
- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de directie en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

### Onze benoeming
Wij zijn op 19 mei 2015 benoemd als externe accountant van Beter Bed Holding N.V. door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 19 mei 2015 dat jaarlijks is herbevestigd door de aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van 3 jaar accountant van de vennootschap.

### Geen verboden diensten
Wij hebben, naar ons beste weten en overtuiging, geen verboden diensten, als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, geleverd.

### Geleverde diensten
De diensten die wij, in aanvulling tot de controle van de jaarrekening, hebben geleverd aan de vennootschap en haar dochtermaatschappijen, in de periode waarop onze wettelijke controle betrekking heeft, zijn toegelicht in punt 21 van de toelichting van de jaarrekening.

## Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

### Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie 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 de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten 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.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Rotterdam, 1 maart 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. W.C. van Rooij RA

## Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van Beter Bed Holding N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

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 doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is.

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 vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap 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.

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 van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen 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 zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

# Overige informatie

# Meerjarenoverzicht

| per 31 december | **2017** | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Resultaat (in duizend €)** | | | | | | |
| Netto-omzet | **416.426** | 410.457 | 385.440 | 363.953 | 357.363 | 397.288 |
| Brutomarge | **239.495** | 237.107 | 222.215 | 208.653 | 203.185 | 223.843 |
| EBITDA[1] | **27.479** | 37.528 | 41.115 | 31.284 | 22.272 | 38.143 |
| Bedrijfsresultaat | **14.425** | 26.035 | 30.699 | 23.042 | 12.284 | 23.719 |
| Nettowinst | **9.525** | 19.015 | 22.559 | 16.860 | 8.198 | 14.418 |
| Afschrijvingen en afwaarderingen | **12.847** | 11.168 | 9.825 | 8.242 | 9.988 | 14.424 |
| Kasstroom[2] | **22.579** | 30.508 | 32.975 | 25.102 | 18.186 | 28.842 |
| Netto-investeringen | **21.177** | 16.209 | 15.372 | 12.207 | 4.633 | 10.262 |
| **Vermogen (in duizend €)** | | | | | | |
| Balanstotaal | **156.730** | 143.617 | 131.677 | 117.123 | 102.485 | 110.855 |
| Eigen vermogen | **70.184** | 76.878 | 75.750 | 68.635 | 57.963 | 55.832 |
| **Gegevens per aandeel** | | | | | | |
| Nettowinst in € | **0,43** | 0,87 | 1,03 | 0,77 | 0,38 | 0,67 |
| Kasstroom in € | **1,03** | 1,37 | 1,50 | 1,15 | 0,84 | 1,33 |
| Dividend in € | **0,37** | 0,74 | 0,87 | 0,65 | 0,27 | 0,47 |
| Gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in 1.000 aandelen) | **21.956** | 21.956 | 21.947 | 21.855 | 21.734 | 21.681 |
| Aandelenkoers ultimo jaar in € | **13,24** | 16,90 | 22,48 | 17,20 | 17,61 | 13,20 |
| **Verhoudingsgetallen** | | | | | | |
| Omzetgroei | **1,5%** | 6,5% | 5,9% | 1,8% | -10,0% | 0,1% |
| Brutomarge/netto-omzet | **57,5%** | 57,8% | 57,7% | 57,3% | 56,9% | 56,3% |
| EBITDA/netto-omzet | **6,6%** | 9,1% | 10,7% | 8,6% | 6,2% | 9,6% |
| Bedrijfsresultaat/netto-omzet | **3,5%** | 6,3% | 8,0% | 6,3% | 3,4% | 6,0% |
| Nettowinst/netto-omzet | **2,3%** | 4,6% | 5,9% | 4,6% | 2,3% | 3,6% |
| Solvabiliteit | **44,8%** | 53,5% | 57,5% | 58,6% | 56,6% | 50,4% |
| **Overige** | | | | | | |
| Aantal filialen ultimo verslagjaar | **1.188** | 1.206 | 1.161 | 1.127 | 1.175 | 1.219 |
| Aantal FTE's ultimo verslagjaar | **2.849** | 2.765 | 2.513 | 2.369 | 2.420 | 2.495 |
| Omzet per FTE (in € 1.000) | **146** | 148 | 153 | 154 | 148 | 159 |

1 Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, afwaarderingen, amortisatie en boekwaarde desinvesteringen. Voor 2015 werd het bedrijfsresultaat niet gecorrigeerd voor de boekwaarde desinvesteringen.

2 Nettowinst vermeerderd met afschrijvingen, afwaarderingen en boekwaarde desinvesteringen. Voor 2015 werd de nettowinst niet gecorrigeerd voor de boekwaarde desinvesteringen.

# Financiële agenda

| | |
|---|---|
| 26 april 2018 | Algemene Vergadering van Aandeelhouders |
| 27 april 2018 | Vaststelling slotdividend |
| 30 april 2018 | Notering ex dividend (slot) 2017 |
| 2 mei 2018 | Recorddatum slotdividend 2017 |
| 15 mei 2018 | Trading update 1e kwartaal 2018 |
| 17 mei 2018 | Betaalbaarstelling slotdividend 2017 |
| 27 juli 2018 | Trading update 2e kwartaal 2018 + halfjaarcijfers 2018 |
| 27 juli 2018 | Analistenmeeting (halfjaarcijfers 2018) |
| 26 oktober 2018 | Trading update 3e kwartaal 2018 |
| 18 januari 2019 | Trading update 4e kwartaal 2018 |

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

## Rapportage

Periode: kalenderjaar 2017
Publicatie jaarverslag: 14 maart 2018
Publicatie vorig jaarverslag: 29 maart 2017