

BeterBed
holding

"Karlsson"

Jaarverslag
2017

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 eigentijds 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.

Investerings, 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 kasstroom¹ 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 nettowerkkapitaal² 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.

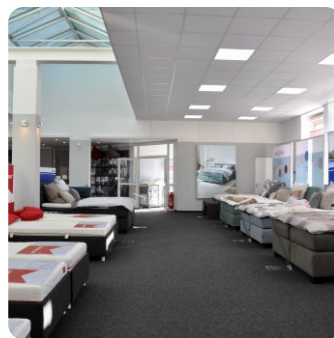
	2017	2016	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	243.213	257.029	-5,4%
Aantal winkels	999	1.004	-0,5%
Aantal medewerkers (FTE)	1.925	1.895	1,6%

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 slaapkamerspecialzaken in het midden van de markt met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. De artikelen worden door de consument in de winkel of op de website besteld en daarna (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



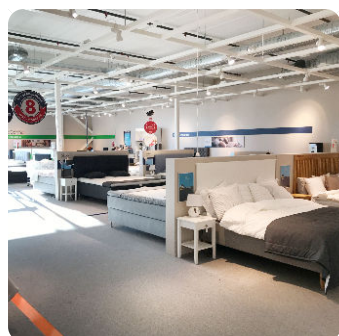


Beddenreus is een formule in het discountsegment van de Nederlandse markt. De winkels bevinden zich voornamelijk op meubelboulevards in Nederland.

	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 verslaggeving. 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 **informatiesystemen** 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 in geval 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 handavingsconvenant 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