

RETAIL IS ONS VAK

# JAAERVERSLAG 2012



**Macintosh**  
Retail Group

Van dit Jaarverslag is een Engelstalige versie beschikbaar.  
An English language version of this Annual Report is available.

In dit jaarverslag kunnen afrondingsverschillen voorkomen met eerder gepubliceerde cijfers respectievelijk tussen cijfers in het verslag van de Raad van Bestuur en de Jaarrekening.

# Inhoud

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Highlights 2012                                     | 2   |
| Kerncijfers                                         | 3   |
| <b>Verslag van de Raad van Bestuur</b>              |     |
| <b>Aan onze aandeelhouders</b>                      | 4   |
| Winkelomgeving                                      | 5   |
| Cross channel strategie                             | 7   |
| Andere manier van denken en doen                    | 9   |
| Cross channel is rendabel                           | 14  |
| Versnelde transformatie: MacFit                     | 15  |
| Living heeft perspectief                            | 17  |
| Duurzaamheid, ook in 2012                           | 18  |
| 2012 Financieel en dividend                         | 19  |
| Vooruitzichten langere termijn                      | 20  |
| <b>Financieel verslag over 2012</b>                 | 23  |
| Fashion                                             | 32  |
| Living                                              | 48  |
| Dienstverlening                                     | 52  |
| Medewerkers en organisatie                          | 54  |
| <b>Stap voor stap transparanter en duurzamer</b>    | 56  |
| <b>Risico's en risicobeheersing</b>                 | 77  |
| <b>Governance en bestuurdersverklaringen</b>        | 85  |
| <b>Bericht van de Raad van Commissarissen</b>       |     |
| Bericht van de Raad van Commissarissen over 2012    | 87  |
| Gegevens Raad van Commissarissen                    | 100 |
| <b>Jaarrekening Macintosh Retail Group</b>          | 101 |
| Opmerking vooraf                                    | 101 |
| Geconsolideerde cijfers                             | 102 |
| Toelichting op de geconsolideerde cijfers           | 110 |
| Vennootschappelijke cijfers                         | 162 |
| Toelichting op de vennootschappelijke cijfers       | 163 |
| Resultaatbestemming                                 | 174 |
| Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 175 |
| <b>De onderneming</b>                               |     |
| Aandeelhoudersinformatie                            | 176 |
| Bestuursgegevens                                    | 182 |
| Gegevens Raad van Bestuur                           | 183 |
| Drie jaren Macintosh Retail Group                   | 184 |
| Adresgegevens                                       | 185 |

# Retail is ons vak

## Fashion



## Living



**Macintosh**  
Retail Group

- Voorkeursretailer van iedere consument die schoenen of woningdecoratie wil kopen.
- Relevant op ieder koopmoment en via alle verkoopkanalen.
- Cross channel klantbenadering door combinatie van off- en online winkelwereld.
- Krachtige retail- en productmerken.
- Nationale winkelpresentie in Benelux en Verenigd Koninkrijk.
- Beheersing toeleveringsketen waardoor economies of group worden gerealiseerd en duurzaam ondernemen eenvoudiger wordt.
- Excellente back office faciliteiten, systemen en kostleiderschap.

## Highlights 2012

### Macintosh Retail Group

- Omzet 2,1% hoger door consolidatie-effect Jones Bootmaker.
- Operationele EBIT € 18,1 mln (2011: € 31,9 mln).
- Versnelde transformatie naar nieuwe retail realiteit: MacFit.
- Lagere groeiverwachting komende jaren resulteert in goodwill impairment.
- Eenmalige bruto non cash effecten (vooral MacFit en impairment): - € 135,4 mln.
- Operationele nettowinst: € 10,0 mln (2011: € 22,0 mln); totaal netto resultaat: - € 126,0 mln.
- Dividend € 0,20 per aandeel, oftewel bijna 50% van operationele nettowinst.
- Sterke balans met solvabiliteit van 43% en lagere net debt van € 32,3 mln (2011: € 32,7 mln).

### Fashion

- Omzet + 5,1% naar € 701,0 mln door consolidatie-effect Jones Bootmaker.
- Hogere procentuele brutomarge.
- Operationele EBIT € 18,8 mln (2011: € 29,3 mln).
- Operationele EBIT in H2 hoger dan in 2011.
- Alle landen leveren duidelijk positieve bijdrage aan operationele EBIT.

### Living

- Omzetsdaling - 7,7% naar € 192,2 mln in opnieuw zeer slechte woningdecoratiemarkt.
- Hogere procentuele brutomarge.
- Operationele EBIT € 6,0 mln (2011: € 9,6 mln).
- Verkoop GP Décors Frankrijk.

### Online

- Behoorlijke investeringen in cross channel toekomst.
- Online omzet stijgt met bijna 50% tot € 39,3 mln, waarvan € 36,1 mln in Fashion.
- Online omzet is rendabel.
- Intreza omgevormd tot conversiemodel Fashion NL (Intreza Shoepoints).

# Kerncijfers

## Omzet (€ mln)

|               | 2012         | %           | 2011         | %           |
|---------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| Fashion       | 701,0        | 78%         | 666,9        | 76%         |
| Living        | 192,2        | 22%         | 208,3        | 24%         |
| <b>Totaal</b> | <b>893,2</b> | <b>100%</b> | <b>875,2</b> | <b>100%</b> |
| Nederland     | 477,6        | 53%         | 508,3        | 58%         |
| Belux         | 176,6        | 20%         | 172,2        | 19,5%       |
| UK            | 232,0        | 26%         | 189,9        | 22%         |
| Overig        | 7,0          | 1%          | 4,8          | 0,5%        |

## Operationeel bedrijfsresultaat (in € mln)

|                                       | Totaal jaar |             | Eerste halfjaar |            | Tweede halfjaar |             |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-----------------|------------|-----------------|-------------|
|                                       | 2012        | 2011        | 2012            | 2011       | 2012            | 2011        |
| Fashion <sup>1</sup>                  | 18,8        | 29,3        | - 6,8           | 5,0        | 25,6            | 24,3        |
| Living                                | 6,0         | 9,6         | 2,9             | 4,4        | 3,1             | 5,2         |
| Overig <sup>2</sup>                   | - 6,7       | - 7,0       | - 3,8           | - 3,9      | - 2,9           | - 3,1       |
| <b>Operationeel bedrijfsresultaat</b> | <b>18,1</b> | <b>31,9</b> | <b>- 7,7</b>    | <b>5,5</b> | <b>25,8</b>     | <b>26,4</b> |

1 Jones Bootmaker geconsolideerd vanaf 17 april 2011. Effect volledige consolidatie 2012: - € 4,6 mln).

2 Onder de post 'Overig' zijn alle niet rechtstreeks aan de sectoren toewijsbare concernkosten verantwoord.

## Totaal (€ mln)

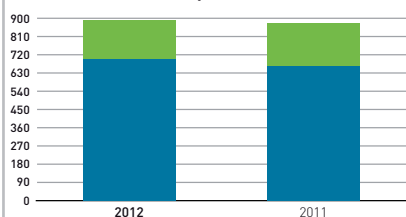
## Per aandeel (€)

|                                    | 2012    | 2011  | 2012              | 2011              |
|------------------------------------|---------|-------|-------------------|-------------------|
| Operationele nettowinst            | 10,0    | 22,0  | 0,43              | 0,94              |
| Totale nettoresultaat <sup>1</sup> | - 126,0 | 99,1  | - 5,48            | 4,25              |
| Dividend                           | 4,9     | 16,1  | 0,20 <sup>2</sup> | 0,70 <sup>2</sup> |
| Operationele EBITDA                | 42,6    | 55,6  | 1,85              | 2,39              |
| Eigen vermogen                     | 210,7   | 351,8 | 8,66              | 14,45             |

1 2012: inclusief eenmalige netto effecten van - €129,8 mln; 2011: inclusief positief effect van € 80,0 mln, vooral vanwege verkoop BelCompany.

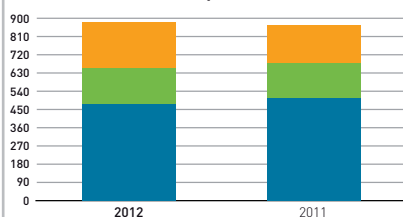
2 2012: regulier dividend: € 0,16 en extra dividend € 0,04 (2011: € 0,33/€ 0,37).

### Omzet per sector



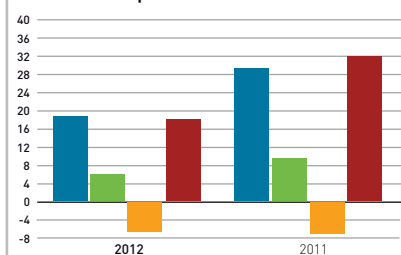
| In € mln      | 2012         | %           | 2011         | %           |
|---------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| ■ Fashion     | 701,0        | 78%         | 666,9        | 76%         |
| ■ Living      | 192,2        | 22%         | 208,3        | 24%         |
| <b>Totaal</b> | <b>893,2</b> | <b>100%</b> | <b>875,2</b> | <b>100%</b> |

### Omzet per land



| In € mln | 2012  | %   | 2011  | %   |
|----------|-------|-----|-------|-----|
| ■ NL     | 477,6 | 53% | 508,3 | 58% |
| ■ Belux  | 176,6 | 20% | 172,2 | 20% |
| ■ UK     | 232,0 | 26% | 189,9 | 22% |

### Operationele EBIT



| In € mln                 | 2012        | 2011        |
|--------------------------|-------------|-------------|
| ■ Fashion                | 18,8        | 29,3        |
| ■ Living                 | 6,0         | 9,6         |
| ■ Overig                 | - 6,7       | - 3,1       |
| <b>Operationele EBIT</b> | <b>18,1</b> | <b>31,9</b> |

## Aan onze aandeelhouders

2012 was een jaar waarin onze eigen orkaan door de non-food markten raasde, gekenmerkt door slechte marktomstandigheden, veranderend koopgedrag en retailers die oplossingen zoeken om daar mee om te gaan. Maar 2012 was ook een jaar waarin we onze positie in commerciële en organisatorische zin hebben versterkt en waaruit we, met een duidelijk positief operationeel resultaat, gezond tevoorschijn zijn gekomen. Dat is een gegeven waar we waarde aan hechten in de huidige voor non-food retailers zeer moeilijke tijd.

Macintosh Retail Group is al sinds begin 2011 bezig met de transformatie van traditioneel winkelbedrijf naar cross channel retailer. Dit betekent dat wij onze producten willen aanbieden aan de consument via alle beschikbare offline en online verkoopkanalen en op alle kooppmomenten. Bedoeling daarbij is dat die verkoopkanalen elkaar onderling versterken. Met cross channel spelen we actief in op veranderingen in het koopgedrag van de consument die door de steeds grotere rol voor online, minder de weg naar fysieke winkels vindt. Omdat uit de eerste resultaten van deze vernieuwde aanpak blijkt dat die rendabel is, is besloten de transformatie van Macintosh Retail Group te versnellen. Hiervoor is eind 2012 het programma 'MacFit' opgestart, waarmee we zowel investeren in cross channel initiatieven als het aantal winkels nationaal en regionaal optimaliseren om beter aan te sluiten op de nieuwe retail realiteit.

Mede door onze sterke balans en de gezonde financiële positie die we hebben opgebouwd, zijn we in staat om meerdere bewegingen gelijktijdig uit te voeren onder het motto 'een stapje terug om daarna verder te kunnen springen'. Tegelijkertijd houden we voldoende ruimte over om, ondanks eenmalige resultaatteffecten als impairment en MacFit, onze aandeelhouders dividend uit te keren.

Met alle reeds genomen en nog uit te voeren acties neemt Macintosh Retail Group opnieuw het voortouw in de non-food retail markt. De toekomst van Macintosh Retail Group zien we dan ook absoluut met vertrouwen tegemoet, ook al zal dit naar verwachting in 2013 en 2014 door externe marktomstandigheden nog niet volledig tot uitdrukking komen in onze resultaten.

### Transitie- programma MacFit opgestart:

Versnelde  
transformatie  
van traditioneel  
winkelbedrijf  
naar cross  
channel retailer

### Cross channel





# Winkelomgeving

## Retaillandschap in 2012

We kunnen er natuurlijk niet om heen dat de bestedingen in de non-food retail de laatste tijd bepaald niet florissant genoemd kunnen worden in de landen waar Macintosh Retail Group actief is. Ook de voor ons relevante Fashion en Living markten hadden te maken met **terughoudendheid bij consumenten** om geld uit te geven. Bovendien moet een toch al niet groeiende non-food retail omzet worden verdeeld over steeds meer spelers en verkoopkanalen. Een jarenlange toename van het aantal fysieke winkels, vierkante meters en aanbieders plus de opkomst van online verkopers zijn daarvan de oorzaak.



Traffic in de winkelstraat neemt af en het aandeel van de online gerelateerde bestedingen groeit

Tegelijkertijd verandert de manier waarop de consument zich oriënteert en zijn aankopen doet. De winkel heeft concurrentie gekregen van laptop, smartphone en tablet. De consument is veel beter geïnformeerd en winkelt gericht. Hierdoor neemt de traffic in de winkelstraat af en **groeit het aandeel van de online bestedingen**. Bovendien spelen demografische factoren zoals vergrijzing/ontgroening en het ontvolken van bepaalde gebieden, zeker lokaal, een belangrijke rol in de negatieve evolutie van de traffic naar fysieke winkels. Maar ook beperkte winkeltijden, winkelleegstand, verkeer remmende maatregelen en hoge parkeerprijzen zorgen voor een verminderde belangstelling bij de consument voor een bezoek aan stad of winkelcentrum.

Een ander beeld dat kenmerkend is voor vandaag de dag is het **continue stunten met acties, kortingen en promoties**. Dit heeft te maken met het feit dat de consument vanwege de stagnerende economie prijsgevoeliger is geworden maar ook met de prijstransparantie van internet. Een belangrijke reden is ook dat de non-food retail nog steeds erg traditioneel is. Assortimenten worden vaak een jaar van tevoren ingekocht en als de verkoop tegenvalt, dan is het dumpen op de markt meestal de enige 'creatieve' oplossing. Vaak niet omdat die assortimenten 'verouderd' of minder waard zijn, maar omdat retailers geld moeten vrij maken om nieuw seizoens-assortiment in te kopen. Daarbij volgt de ene retailer de andere, want aan degene die achter blijft met korting geven loopt de consument voorbij. De marges staan daardoor onder druk, maar ook door hoge grondstofprijzen, een goedkope euro die inkopen buiten de EU duurder maakt en leveranciers die zuinig zijn met het verstrekken van krediet en het doen van prijsconcessies.

Aan de kostenkant valt ook weinig positief nieuws te melden. Winkeleigenaren vragen nog steeds goudgerande huurprijzen en winkel- en transportkosten nemen toe.

De Fashion en Living markten hadden in 2012 derhalve te maken met druk die van alle kanten hoog was. Verder was zowel in het voor- als najaar sprake van ongunstige weersomstandigheden. Daarbij kwam dat voor het eerst sinds lange tijd een krimpende vraag parallel liep met structurele wijzigingen in koopprocessen en een schuivend verdienmodel.

Veranderingen zijn in de retail echter van alle tijd en leiden op langere termijn meestal tot een nieuw evenwicht. Maar het noodzaakt retailers wel tot het maken van keuzes en vereist bereidheid om te veranderen.

Fysieke verkooppunten bieden vertrouwen, extra service en zekerheid



### Keuzes noodzakelijk

De klant is in essentie niet veranderd, maar wel zijn manier van denken en doen. In het retaillandschap van vandaag de dag staan veel retailers dus voor moeilijke keuzes. Winkeliers in de winkelstraat kunnen doorgaan op de bekende weg met, uitzonderingen daargelaten, waarschijnlijk een moeilijke toekomst. Een en ander heeft er toe geleid dat veel winkeliers hun online activiteiten zijn gaan verhogen. Daarbij wordt echter voorbij gegaan aan het feit dat sec het hebben van een webshop niet voldoende is. Om mee te kunnen spelen in het geweld van de grote online spelers die posities hebben opgebouwd, zijn behoorlijke inspanningen nodig. Zowel op het gebied van organisatie, systemen, logistiek als marketing. Dit kost geld dat niet als een soort vanzelfsprekendheid onmiddellijk rendement oplevert, ook omdat het aantal online aanbieders en daarmee de concurrentie is toegenomen en er kosten worden toegevoegd door zaken zoals online marketing, gratis verzending en retournering.

Maar ook voor de pure online retailers is het niet evident dat hun verdienmodel het enige juiste is door de hoge marketing- en logistieke kosten van hun operatie. Bovendien biedt online shoppen weliswaar veel gemak en is dit permanent mogelijk, maar fysieke verkooppunten bieden vertrouwen, extra service en zekerheid plus de mogelijkheid om producten te zien, te ruiken en te voelen. Sommige online spelers hebben dat ingezien en hebben eerste fysieke winkels geopend.

Studies duiden er op dat het pure online marktaandeel in de non-food retail de komende jaren zal toenemen, maar dat dit naar verwachting, in de voor onze relevante sectoren, zal uitkomen tussen circa 15 en 25%. Verwacht wordt bovendien dat ongeveer de helft van de online omzet zal worden gerealiseerd door 'cross players' uit de traditionele retail. Dit betekent dat het grote merendeel van de verkopen in de toekomst een hybride karakter heeft, met zowel een on- als offline kant.

Deze conclusies leiden er toe dat inmiddels veel retailers de klant via meerdere kanalen bedienen. Het spectrum begint daarbij bij een 'multi channel' benadering waarbij kanalen naast elkaar bestaan maar met een verschillende beleving en vaak zelfs zonder onderlinge uitwisseling en afstemming. Het andere eind is een 'omni channel' werkwijze, waarbij de klant een naadloze oriëntatie, transactie en gebruikservaring heeft met een retailformule, onafhankelijk van het kanaal waar het contactmoment is. Macintosh Retail Group kiest duidelijk voor de tussenweg genaamd 'cross channel', waarbij de verschillende kanalen elkaar versterken.



# Cross channel strategie en uitvoering in 2012

## Onze strategische keuzes zijn gemaakt

Macintosh Retail Group heeft haar keuzes begin 2011 gemaakt en daarmee al vroeg geanticipeerd op marktomstandigheden en veranderingen in het consumentengedrag. Centraal daarin stonden de volgende uitgangspunten:

- We willen relevant zijn voor iedere consument die onze producten wil kopen op ieder koopmoment en via alle verkoopkanalen ('cross channel'), waarbij cross channel meer is dan alleen samenwerking tussen off- en online.
- Service aan de klant en een persoonlijke benadering dienen weer centraal te staan in een herkenbare en betrouwbare (on- en offline) winkelomgeving.
- Fysieke winkels in combinatie met een landelijke dekking zijn essentieel voor de retail van de toekomst, maar de functie van winkels verandert en er zullen ook winkels gesloten moeten worden.
- Processen aan de achterkant van de (web)winkels moeten perfect zijn ingericht om de klant optimaal te kunnen bedienen, gebruik makend van generiek als Macintosh groep ontwikkelde systemen.
- Focus in combinatie met enige vorm van risicospreiding is kenmerkend voor Macintosh Retail Group.

De strategische keuzes die op basis van deze uitgangspunten zijn gemaakt, zijn in hoofdlijnen de volgende:

- Keuze voor Fashion en Living omdat in die twee sectoren de beste mogelijkheden worden gezien om relatief versnipperde markten te beïnvloeden en voor- aanstaande posities in te nemen.
- Concentratie op landen waar we leidend zijn of kunnen worden: thans Benelux en Verenigd Koninkrijk.
- Meerdere retailmerken per land met een duidelijke positionering en een geheel eigen 'gezicht' naar de klant, zodat een zo groot mogelijk deel van de consumentenvraag wordt afgedekt.
- Investeren in cross channel om op ieder moment op het netvlies van de klant te staan, door verdere ontwikkeling van de online activiteiten en integratie daarvan met de fysieke winkels, maar ook door op zo veel mogelijk plaatsen onze producten te verkopen, zonder per definitie zelf winkels te moeten openen.
- Structureel bouwen aan klantenkennis door investeringen in databases, systemen en customer relationship management, in combinatie met een heroriëntatie op marketing tools.
- Vergroten attractiviteit en traffic van de fysieke winkels door aanvullende assortimenten, samenwerkingsverbanden en additionele diensten, resulterend in een verhoging van de rentabiliteit per m<sup>2</sup>.
- Landenorganisaties met per winkelformule grote nadruk op eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor klantgerichtheid, assortiment en verkoop, ondersteund door een sterke landelijke back office.
- Coördinatie van cross channel activiteiten en innovaties op groepsniveau, met lokale uitvoering per land en formule.



- Verantwoordelijkheden op groepsniveau over de landen heen voor productmerken, leveranciersmanagement en inkoop, ondersteund door brandmanagers per productmerk die ten behoeve van alle relevante formules hun werk doen.
- Sterke nadruk op Business Intelligence ter voorbereiding van beslissingen, waardoor proactief geacteerd kan worden in plaats van reactief een verklaring kan worden gegeven.

## Onze strategie is ongewijzigd

Het verder doorvoeren van de focus strategie heeft gestalte gekregen door de verkoop van de telecomwinkels van BelCompany in 2011 en die van de woning-decoratiewinkels van GP Décors in Frankrijk in juli 2012. De intentie tot verkoop van Automotiveketen Halfords is nog steeds actueel. Zodra die verkoop is gerealiseerd beschikken we over een **consistente portfolio met een stabiele basis en sterke retailmerken**, waarmee we de komende jaren verder rendabel willen groeien.

In ons jaarverslag over 2011 hebben we uitgebreid beschreven hoe onze strategie er uit ziet en welke slagen we in denken en doen zouden moeten maken om onze cross channel aanpak succesvol uit te rollen. Daarmee zijn we in 2011, maar vooral in 2012 volop bezig geweest. Het feit dat een aantal toonaangevende food retailers zich eveneens heel duidelijk voor deze strategie heeft uitgesproken versterkt ons in de mening dat we de goede weg te pakken te hebben. Onze strategie is dan ook ongewijzigd en we hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden, integendeel. In 2013 komt het er vooral op aan om verder uit te voeren wat we hebben beslist en allerlei operationele zaken sneller en beter te doen. Die versnelde transformatie hebben we beschreven in het programma 'MacFit'.



# Andere manier van denken en doen

## Cross channel is meer dan twee verkoopkanalen

Met cross channel anticipeert Macintosh Retail Group op veranderingen in markt-omstandigheden en consumentengedrag. Maar cross channel is meer dan alleen maar het naast elkaar laten draaien van meerdere verkoopkanalen. Cross channel verlangt een andere manier van denken van de organisatie en ook dat systemen op elkaar worden aangepast. Anders is het onmogelijk om bijvoorbeeld een schoen die online bij Scapino is gekocht, bij Dolcis in de winkel door de consument te laten afhalen en betalen. Verder bedoelen we met cross channel te zeggen dat we onze producten via alle verkoopkanalen aan de man willen brengen. Of dit nu rechsreeks is via de eigen verkoopkanalen of indirect via die van derden of via groothandel, dat maakt niet uit.

Om dit te realiseren is in 2012 een aantal maatregelen genomen:

- Herinrichting organisatiestructuur Fashion in landenorganisaties met 'klantgerichtheid', 'eigenaarschap' en 'group synergie' als kernwoorden waar alles om draait.
- Integratie back office activiteiten in Nederland, België en UK.
- Focus op individuele formats die gezamenlijk inkopen zowel bij externe leveranciers als bij internationaal georganiseerde interne productmerken. Hierdoor koppelen we de voordelen van een uniform inkoopbeleid aan onze sterke winkelmerken.
- De functie van Intreza binnen Macintosh Retail Group werd omgebouwd van pure online speler die alleen eigen omzet nastreeft, naar een extra cross channel conversiemodel voor alle Fashion formules maar ook als platform voor externe merken.
- Samenwerking met andere retailers zowel online als in fysieke winkels, waardoor onze producten nog beter beschikbaar zijn.

## Organisatie versterkt

De klant verwacht - terecht - in al onze verkoopkanalen optimaal bediend te worden. Dit betekent dat processen, systemen en organisaties, zowel aan de voor- als aan de achterkant van de (web)winkels perfect moeten zijn. Tegelijkertijd moet de verdien capaciteit van de oude winkelwereld zoveel mogelijk worden gewaarborgd en moet de nieuwe wereld verder worden ontwikkeld en geïntegreerd met de oude. Dit heeft gevolgen voor de organisatie op alle niveaus en vereist aanpassing van jarenlang bestaande denkpatronen. Want als dat niet gebeurt wordt een oude organisatie met nieuwe technologie uiteindelijk niets meer dan een dure oude organisatie.

De nieuwe landenorganisatiestructuur die in 2012 in Fashion werd geïntroduceerd heeft 'klantgerichtheid', 'eigenaarschap' en 'group synergie' als kernwoorden waar alles om draait. Per land is een Algemeen Directeur eindverantwoordelijk voor het resultaat van alle in een land actieve formules, terwijl hij zelf tevens commercieel verantwoordelijk formule-manager is van een van die formules. Iedere formulemanager is resultaatverantwoordelijk en is dagelijks bezig met alle klant gerelateerde onderwerpen zoals uitstraling winkel, assortiment, pricing, reclame, nieuwe (social) media en de voor de klant relevante samenhang tussen die zaken. Naast de Algemeen Directeur staat de Directeur Management Services, die op landniveau verantwoordelijk is voor alle financiële en back office activiteiten ter

Processen,  
systemen en  
organisaties  
moeten  
perfect zijn



FOLLOW US ON:





ondersteuning van de verkoop (service center). De Algemeen Directeur en de Directeur Management Services leggen voor het geheel verantwoording af aan de Raad van Bestuur en de (overige) formule-managers doen dit voor hun formule in het bijzonder. Dit garandeert optimale lokale marktbenadering binnen een sterk organisatorisch kader.

Om een optimale lokale klantbenadering te garanderen en toch maximale inkoop schaalvoordelen te behalen, zijn collectieopbouw en het feitelijke inkopen van elkaar gesplitst. De verantwoordelijkheid voor inkoop in Fashion is in 2012 neergelegd bij het centrale Macintosh Product House. Brand managers, die elk verantwoordelijk zijn voor specifieke Macintosh productgroepen, productmerken en licenties, maken over de formules en landen heen centrale afspraken met leveranciers. De formule-verantwoordelijken blijven hun eigen keuzes maken voor collectieopbouw en assortimenten, maar de inkoop daarvan wordt door de brand managers gefaciliteerd voor de Macintosh productmerken en -licenties en de externe A-merken. Hierdoor kan optimaal gebruik worden gemaakt van group schaalvoordelen met behoud van het formule DNA. Brand managers kopen alleen producten (schoenen, kleding, tassen, accessoires etc.) in bij leveranciers die op margebijdrage, betrouwbaarheid en naleving van de Macintosh code of conduct geselecteerd zijn en voortdurend beoordeeld worden door het centrale Product House. Hierdoor is sprake van een uniform transparant inkoopbeleid en kunnen leveranciers op hun prestatie worden vergeleken en beoordeeld.

Op groepsniveau zijn 4 werkgebieden gedefinieerd en ingericht die essentieel worden geacht voor de toekomst van Macintosh Retail Group en die over formules en landen heen hun werk doen. Deze werkgebieden worden aangestuurd door een Group Director.

- Product House: beheer van de toeleveringsketen, leveranciersmanagement, merken en trends, social responsibility en feitelijke inkoop.
  - Cross channel: innovaties in on- en offline retail, klant relatie systemen (CRM) en de impact daarvan op consumenten met bijbehorende strategieën, plus cross channel gerelateerde activiteiten en de ondersteuning van lokale teams.
  - ICT: centrale ondersteunende systemen rondom supply chain, cross channel, customer relationship en back office.
  - Finance: planning & controle cyclus, group accounting principles, investeringsbeoordelingen, data analyses, benchmarking en scorecards plus consolidatie.
- Verkoopkanalen en merken worden over de landen heen centraal en in samenhang ondersteund door de groepsdirecties en opgevolgd door de Raad van Bestuur.

Ook door de start van operationele cross channel landenteams en group cross channel management, waar continue wordt gewerkt aan zaken zoals mobile commerce, location based marketing, e-fulfilment, webdesign, sociale media, apps en zoekmachines, maar ook aan de E-aanpak van fysieke winkels, hebben we in 2012 aangetoond dat we tot de kopgroep van cross channel retailers willen blijven behoren.

Door onze organisatie op deze wijze in te richten en specifieke targets vast te stellen per werkgebied kan de Raad van Bestuur bepalen wat de resultaatbijdrage van een gebied/dienst is en kunnen verantwoordelijken daarop worden beoordeeld.

Op deze manier wordt bereikt dat onze focus volledig is gericht op klant en verkoop, gebruik makend van de nieuwste ontwikkelingen, terwijl tegelijkertijd innovatie en group synergie niet uit het oog worden verloren.

### Integratie back office activiteiten

Als gevolg van de introductie van de landenstructuur in Fashion zijn de Nederlandse Fashion activiteiten van Hoogenbosch en Scapino geïntegreerd in Macintosh Fashion NL. De commerciële activiteiten van alle winkelformules zijn ondergebracht in Den Bosch en de back office activiteiten in Assen.

Reeds bij de overname begin 2011 is geconstateerd dat bij Jones Bootmaker de nadruk vooral lag op in- en verkoop en minder op financiële processen en risico-beheersing. De logistiek van Jones Bootmaker was ambachtelijk georganiseerd en niet geschikt om de voorziene groei in fysieke winkels en online te faciliteren. Begin 2012 is derhalve definitief de keuze gemaakt om alle logistieke activiteiten, ICT-systemen en financiële processen van Jones Bootmaker en Brantano UK samen te voegen tot Macintosh Fashion UK, in lijn met Macintosh Fashion NL. Het hoofdkantoor en distributiecentrum van Brantano UK werd uitgebreid en qua systemen en processen aangepast. Conform planning is het nieuwe centrum begin januari 2013 operationeel geworden. De commerciële activiteiten van Jones zijn begin 2013 verplaatst van Eastbourne naar het fashion hart van Londen. De activiteiten van Scapino in België zullen medio 2013 volledig in de Belgische organisatie van Brantano BeLux zijn opgenomen zodat ook daar onder de vlag van Macintosh Fashion BeLux één schoenenplatform ontstaat.

Als gevolg van deze integraties werd in 2012 een bedrag ten laste van het bedrijfsresultaat gebracht van € 2,8 mln. De integraties hebben in 2012 niet alleen geleid tot verplaatsing van activiteiten en mensen met daarbij behorende kosten en investeringen, maar ook tot tijdelijk verminderde managementaandacht voor de winkels. Maar Macintosh Fashion is daarmee **in alle landen ook aan de 'achterkant' klaar voor de toekomst.**

### Merken bieden vertrouwen

Wij kiezen er nadrukkelijk voor om met meerdere winkelformules per land te werken omdat we daarmee een zo groot mogelijke groep consumenten tijdens diverse oriëntatie- en koopmomenten bereiken. Door een **duidelijke positionering** weet de klant, die soms tot de ene groep consumenten hoort en soms tot een andere, welke winkelformule bij welk koopmoment hoort. Een consument die voor eigen gebruik online een modieuze schoen koopt bij Manfield, loopt met hetzelfde gemak een Scapino of Dolcis winkel binnen voor de aanschaf van een betaalbare kinderschoen.

Niet alleen winkelformules bieden vertrouwen, dat doen ook de productmerken waarmee invulling wordt gegeven aan die winkelformules. Daarbij zijn de gerenommeerde merken van derden van belang omdat een belangrijk deel van het winkelend publiek daarvoor naar een (web)winkel gaat. Echter **ook de eigen productmerken zijn belangrijk**, omdat daarmee een eigen gezicht aan een winkelformule wordt gegeven en omdat het met eigen productmerken gemakkelijker is om te differentiëren qua prijs en marge. Door een juiste balans en voorkeuze in



Juiste balans  
tussen eigen  
merken en  
merken van  
derden

eigen merken en merken van derden, in combinatie met het juiste prijs- en kwaliteits-niveau, wordt een winkel herkenbaar voor een consument.

We hebben daarom in 2012 veel werk gemaakt van het beoordelen van de in Fashion gevoerde eigen merken en licenties. Dit heeft geleid tot de keuze van een beperkt aantal productmerken die we voor alle relevante Fashion formules in alle landen gaan inzetten. Kern van ieder merk is dat dit gekoppeld is aan een vooraf gedefinieerde consumentenbehoefte, positionering, stijl en productgroep en dat dit merk kan worden verkocht in alle winkelformules, maar ook door derden die passen binnen die definiëring. Iedere winkelformule maakt vervolgens zijn eigen productkeuze uit het assortiment van deze productmerken, passend bij de eigen formulemerken. Voorbeeld van een dergelijke benadering is de succesvolle verkoop van het Jones Bootmaker productmerk bij Jones Bootmaker, Gordon Scott en Manfield, maar ook bij de externe aanbieders House of Fraser en Wehkamp. De verkopen van Steve Madden/Madden Girl bij Brantano, Invito, Dolcis en Intreza en van het comfortmerk No Stress bij Brantano, Dolcis, Jones Bootmaker, Gordon Scott en Manfield zijn eveneens succesvolle voorbeelden. **De merkbeleving van de consument en de herkenbaarheid van de Macintosh productmerken wordt hierdoor versterkt**, waardoor een blijvend onderscheidend vermogen ontstaat in een wereld met enorme keuzemogelijkheden uit een vergelijkbaar (product)aanbod.

Door de bekendheid van de eigen merken uit te bouwen worden die bovendien zo sterk dat steeds meer derde partijen (zowel fysiek als online) geïnteresseerd zijn om die merken in hun assortiment op te nemen.

### Intreza als online conversie middel

Begin 2011 zijn we gestart met een nieuwe generatie webshops, terwijl we met Intreza het overkoepelende online schoenenplatform van Macintosh Retail Group openen. In 2012 hebben we hier op voortgebouwd, maar hebben we ook geconstateerd dat sprake is van een voortdurend leerproces. Zo bleek dat Intreza als pure online schoenen-speler in Nederland weliswaar succesvol was richting consument en een behoorlijke toestroom van online bezoekers realiseerde, maar dat de verliezen tegelijkertijd toenamen. Indien omzetmaximalisatie zou zijn nagestreefd, dan was dit verlies alleen maar groter geweest.

Intreza heeft daarom in augustus 2012 de pure online route verlaten en de Intreza Shoepoints geïntroduceerd in al onze bijna 500 schoenenwinkels in Nederland. Bij Dolcis, Invito, Manfield, PRO 0031, Scapino en Steve Madden **kunnen online bij Intreza bestelde schoenen worden afgehaald en gepast**. Wanneer nodig kunnen thuis bezorgde schoenen daar worden geretourneerd. Klanten van de webshops van de andere schoenenformules van Macintosh Retail Group kunnen kiezen voor aflevering bij iedere Intreza Shoepoint.

De functie van Intreza binnen Macintosh Retail Group werd daarmee omgebouwd van online speler die alleen eigen omzet nastreeft, naar een **extra conversiemodel voor alle Fashion formules**. Dit dient de volgende doelen:

- Intreza maakt gebruik van bestaande infra- en kostenstructuren en levert uit de voorraden van de winkelformules en van derden (veelal A-merken). Hiermee worden kosten bespaard en wordt het beslag op werkkapitaal minder.





- Het online platform van Intreza staat ter beschikking van de winkels. Daarmee is een veel breder assortiment beschikbaar voor de klant dan in de winkel getoond kan worden. Bovendien kan de klant ter plekke een beroep doen op de kennis van de winkelmedewerkers. Hiermee worden transacties gerealiseerd die anders wellicht verloren waren gegaan.
- De winkels krijgen door de Shoepoints extra traffic en contactmomenten met de klant en kunnen daarmee eigen omzet genereren.
- Klantinformatie kan via Intreza worden ingezet ten behoeve van alle winkelformules.

Het is de bedoeling de Intreza functionaliteit in 2013 ook in België en later in de UK te introduceren.

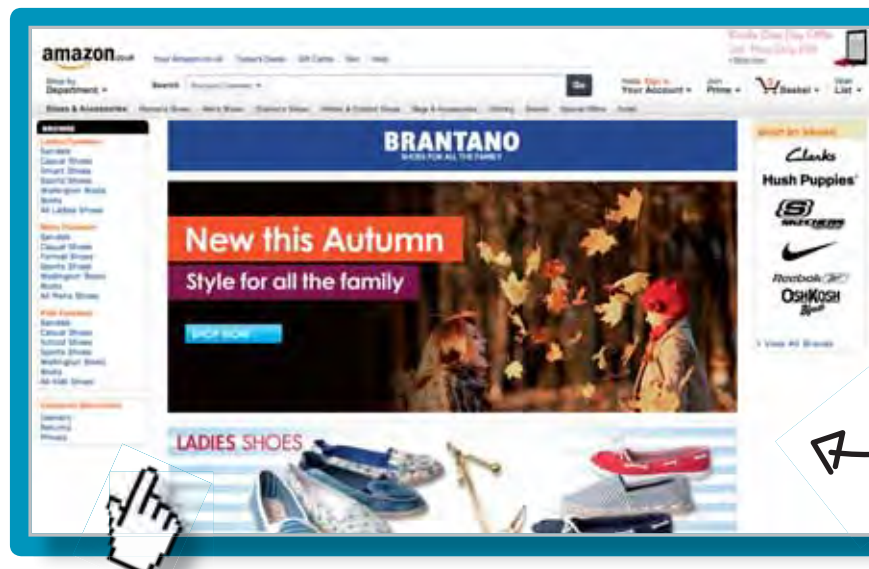
### Samenwerking derden

Cross channel is in onze beleving **meer dan alleen het samen werken tussen onze off- en online winkels**. We verkopen inmiddels ook schoenen via webwinkels van derden, concessies en groothandel. Voorbeelden daarvan zijn de verkoop van schoenen door Scapino, Dolcis en Manfield via de website van Wehkamp en door Brantano UK via Amazon. Maar ook de verkoop van schoenen uit de Jones Bootmaker collectie in de winkels van Manfield en de samenwerking tussen Jones Bootmaker en het luxe Britse warenhuis House of Fraser vallen onder de noemer cross channel, evenals de indirecte verkoop van Steve Madden aan consumenten via onze groothandelsactiviteiten.

Het blijkt dat derde partijen in samenwerking geïnteresseerd zijn vanwege de naamsbekendheid, de collectiebreedte en goede reputatie van onze productmerken. Op die manier kan omzet worden gerealiseerd zonder eigen winkels te openen. Het maakt tenslotte niet uit hoe onze producten worden verkocht, maar dat ze worden verkocht via alle verkoopkanalen waar de consument zoekt. Dat is de gedachte achter cross channel.

Verhoging van de aantrekkingskracht van winkels en daarmee de traffic is een andere insteek waar we voor kiezen. De introductie van de Intreza Shoepoints is daarvan een voorbeeld, maar ook de samenwerking tussen Scapino en Aktiesport, de samenwerking tussen Brantano UK en Greggs, Lotus en Clarks en de introductie van Kiala afhaalpunten in de winkels van Brantano BeLux.

### Verschillende samenwerkingsverbanden zoals Scapino & Aktiesport



Alle verkoopkanalen waar consument zoekt inzetten

## Cross channel is rendabel

50% online  
omzetstijging  
(+ € 13,1 mln)



### Omzetstijging online met bijna 50%

De klant heeft bij Macintosh Retail Group vele mogelijkheden tot oriëntatie, koop, levering en retournering van producten, hetgeen er toe leidt dat er diverse mogelijkheden zijn om omzet toe te wijzen aan een verkoopkanaal. Overigens is dat vanuit de cross channel gedachte niet heel erg belangrijk omdat het niet van belang is waar de consument koopt, maar wel dat hij of zij bij een van onze winkel-formules koopt in plaats van bij een concurrent.

De online omzet is in 2012 toegenomen met bijna 50% tot € 39,3 mln (2011: € 26,2 mln) oftewel 4,4% van de omzet van Macintosh Retail Group. Indien we alleen de schoenenomzet nemen is het aandeel 5,2%, met als uitschieter Fashion NL met een aandeel van 8%. Dit had veel hoger kunnen zijn, maar er is **bewust gekozen voor rendabele omzet** in plaats van omzetmaximalisatie. Het is immers weinig zinvol om producten goedkoop weg te geven en ook nog kosten hiervoor te maken.

### Cross channel positief voor bedrijfsresultaat

Gebleken is dat onze cross channel aanpak rendabel is. Dit komt omdat wij in de positie zijn om elke individuele consument te bedienen op de wijze waarop hij of zij het liefst aankopen doet. We zijn dus beschikbaar, zowel off- als online, op elk moment dat de consument een koopbehoefte heeft. Omdat de consument onze winkelformules kent uit bezoeken aan winkelstraat en winkelcentrum, kan met relatief beperkte marketingkosten worden bereikt dat onze (web)winkels op een dergelijk koopmoment als een van de eersten op zijn netvlies staan. Een belangrijke rol is ook weggelegd voor onze infrastructuur. Doordat we de mogelijkheid bieden om online bestelde producten af te halen of te retourneren via de winkels, kunnen die producten zonder hoge extra kosten meelopen in het bestaande distributiesysteem.

De verwachting bestaat dat de online omzet nog zal groeien naar, afhankelijk van de productcategorie, circa 15 tot 25% van de totale non food omzet. Ook is de verwachting dat ongeveer de helft van de online omzet uiteindelijk zal worden gerealiseerd door cross players uit de traditionele retail, zoals Macintosh Retail Group. Omdat wij denken die extra omzet te kunnen halen met dezelfde of minder kosten, ontstaat een **hefboomeffect qua resultaat**. Daar gaat het ons om.



# Versnelde transformatie: MacFit

## Versnelling in cross channel agenda

Om Macintosh Retail Group versneld aan te passen aan de nieuwe winkelrealiteit, is eind 2012 het programma 'MacFit' vastgesteld. Daarmee **herschikken we ons winkelnetwork, maar tegelijk wordt ook in groei geïnvesteerd** om de marktpositie van onze winkelformules verder te versterken. Juist nu liggen er kansen voor onze winkelformules omdat we niet hebben afgewacht, maar al in 2011 zijn begonnen met cross channel. MacFit zal de komende jaren worden uitgevoerd in aanvulling op de bestaande cross channel agenda en richt zich op:

- Herschikking winkelnetwork met vermindering van een aantal winkels waarvan wordt verwacht dat die onvoldoende weerstandvermogen hebben in de nieuwe retail realiteit.
- Opening van nieuwe winkels (vooral in de UK).
- Actualisering van winkelformules en het up to date houden van verkooppunten.
- Investerings in cross channel, Customer Relationship Management, ICT en organisatie.

We verwachten dat de uitvoering van de cross channel aanpak en het MacFit programma in 2013 zal leiden tot investeringen in de orde van grootte van de afgelopen jaren (€ 20 mln à € 30 mln).

We verwachten dat het omzetverlies van circa € 65 mln dat de komende jaren zal ontstaan vanwege de herschikking van het winkelnetwork, in belangrijke mate kan worden opgevangen door de andere initiatieven uit MacFit en door de verhoging van de cross channel omzet.



landelijk  
dekkend netwerk  
van fysieke  
winkels is een  
absolute  
voorwaarde

## Winkels blijven key

Om cross channel succesvol te blijven bedrijven is **een landelijk dekkend netwerk van fysieke winkels een absolute voorwaarde**. Niet alleen vanwege het vertrouwen dat een fysieke winkel biedt en vanwege bestaande kostenstructuren, maar ook omdat de klant in deze tijd van overaanbod in de fysieke winkel kan kiezen uit een door onze winkelformules op hem/haar afgestemde voorselectie van producten. De omzet van de klassieke winkels staat echter onder druk, terwijl tegelijkertijd het aanbod aan winkelruimte nog steeds toeneemt en huurprijzen voor aantrekkelijke locaties, eerder toe- dan afnemen. Dit leidt er toe dat de rentabiliteit per m<sup>2</sup> daalt en dat de vraag gesteld moet worden wanneer voor een winkel het omslagpunt is bereikt waarop het niet langer zinvol is om die winkel open te houden. Die vraag stelden we ons altijd al, maar tegenwoordig spelen meer elementen een rol dan alleen de winkelbijdrage.

In 2012 is voor elk van onze winkels een inschatting gemaakt van de toekomstpotentie in relatie tot de veranderende retail omgeving. Daarbij is gekeken naar de rentabiliteit en naar de lange termijn bijdrage aan onze strategie. De conclusies uit die beoordelingen hebben geleid tot het besluit om in de komende jaren ruim 110 winkels van de 1.002 te sluiten, vooral in Nederland. Dit betekent een vermindering van het totale winkelbestand met circa 10%. De sluitingen betreffen vooral Fashion (circa 100) maar ook Living (circa 10).

De effecten van de herschikking zijn als volgt:

- Eenmalig effect op bedrijfsresultaat 2012: - € 39,0 mln. Dit betreft een afschrijving activa (€ 9,8 mln) en een voorziening voor toekomstige verplichtingen (€ 29,2 mln).
- Geen cash effect in 2012.
- Structureel positief effect op bedrijfsresultaat met ingang van 2013 jaarlijks circa € 5 mln.
- Toekomstige cash out beperkt door slimme timing sluitingen en werkkapitaal effect.
- Volgens huidige inzichten minimale consequenties voor medewerkers.
- Geen gevolgen van lager inkoopvolume op inkoopcondities.

## Succesvolle omvorming van PRO 0031



Voor winkels die een positieve beoordeling hebben gekregen, geldt niet dat daar geen actie nodig is. Integendeel, ook voor die winkels geldt dat langs diverse sporen het weerstandvermogen verhoogd dient te worden. We verkeren als Macintosh Retail Group in de gelukkige omstandigheid dat wij onze winkels huren. Gemiddeld komt daarmee 20% van onze huurcontracten ieder jaar voor heronderhandeling voorbij. Hoewel het heronderhandelen van huren in de praktijk niet gemakkelijk is, hebben we aan onze directies duidelijk het consigne meegegeven dat hard onderhandeld moet worden, ook al betekent dit dat eventueel een locatie moet worden prijs gegeven waar we liever zouden willen blijven winkelen.

### Winkelopeningen en andere initiatieven MacFit

Macintosh Retail Group zal niet alleen maar winkels sluiten in de komende jaren, maar zeker ook winkels openen. Vooral in Engeland is een groter aantal winkels nodig om tot een grotere dekking te komen voor de wisselwerking die nodig is tussen online bestellen en traditionele winkels.

Daarnaast blijven we geld uitgeven aan het opfrissen van individuele winkels en formules. Voorbeelden zijn de succesvolle omvorming van PRO 0031 met unieke lokale street-style winkels, de uitrol van de kleinere Brantano UK formule en de start van Dolcis nieuwe stijl, waarmee Dolcis zich veel meer positioneert als dé familiewinkel met gerenommeerde merken op A1 locaties.

Ook gaan we verder met investeren in de winkelorganisatie zodat cross channel ook echt wordt beleefd op de plek waar onze klant het meeste komt en dat is in de winkel. Dit betekent ook dat we verder gaan met investeren in systemen en databases om cross channel beter te ondersteunen, ook door Customer Relationship Management. Want de klant stelt een persoonlijke benadering door medewerkers of systemen die hem kennen steeds meer op prijs.

## Living heeft perspectief

We kunnen er niet om heen dat Fashion inmiddels ruim 75% uitmaakt van onze omzet en dat de zichtbaarheid van Living daardoor minder is dan in het verleden. Dit neemt niet weg dat Kwantum in 2012 in een wederom zeer moeilijke markt **een goede prestatie heeft geleverd** en we voor Living binnen onze onderneming nog steeds een goed toekomstperspectief zien. Net als schoenen blijft woninginrichting een product dat weliswaar niet behoort tot de eerste levensbehoeften, maar dat consumenten zullen blijven kopen. Enerzijds omdat schoenen en woninginrichting noodzakelijk zijn in levens van mensen, anderzijds omdat aan beide een modisch aspect zit en men zich daarmee kan onderscheiden van anderen.



Kwantum heeft  
in een moeilijke  
tijd een goede  
prestatie geleverd

In tegenstelling tot in Fashion, is het in Living veel moeilijker om een marktpositie op te bouwen. Dit heeft te maken met de lage aankoopfrequentie van het product, als gevolg waarvan een woningdecoratiewinkel veel minder vaak op het netvlies staat van de consument. Daar komt bij dat een grote omvang nodig is voor een goede onderhandelingspositie ten opzichte van het beperkt aantal grote leveranciers van producten zoals gordijnen, wand- en vloerbedekking, verlichting en verf en de noodzakelijke investeringen in de complexe aanvoerketens. Nieuwe toetreders hebben het vanwege deze twee redenen moeilijk om een positie in Nederland te veroveren zoals Kwantum die heeft. Dit besef was ook een van de redenen waarom in 2012 afscheid is genomen van GP Décors in Frankrijk.

In Living is in het algemeen nog sprake van een multi channel benadering waarbij off- en online twee naast elkaar opererende verkoopkanalen zijn in plaats van de geïntegreerde benadering waar steeds meer Fashion retailers voor kiezen. **De 'lessons learned' in Fashion zullen ook in Living worden toegepast.**



## Duurzaamheid, ook in 2012

Hoewel prijs (en de relatie prijs/productkwaliteit) in moeilijke tijden het belangrijkste koopcriterium voor een consument is, blijven verantwoorde producten, **transparantie en een duurzame toeleveringsketen** ook een rol spelen bij de koopbeslissing. Naast de consument is ook voor de overige stakeholders, zoals aandeelhouders, potentiële beleggers, centrale en lokale overheden, leveranciers, verhuurders en derden die onze producten verkopen, de duurzaamheid van ons bedrijf en haar producten van toenemend belang. Wij zijn er van overtuigd dat een succesvolle toekomst van Macintosh Retail Group te maken heeft met het vertrouwen dat de consument en alle stakeholders in ons stellen. Vertrouwen wordt niet alleen verworven door sterke retailformules en productmerken, maar ook

### Evenwicht in verantwoordelijkheid



door consistent verantwoord ondernemen en professioneel en integer handelen. Daarom richten wij onze activiteiten zodanig in dat er een rendabel evenwicht ontstaat tussen onze verantwoordelijkheid ten opzichte van de samenleving en de individuele belangen van onze aandeelhouders, medewerkers, klanten en relaties. Dat is al jaren zo en was in het moeilijke jaar 2012 niet anders.

We beschrijven onze duurzaamheidsstrategie en de in 2012 bereikte resultaten in een apart hoofdstuk van dit jaarverslag. **We brengen onze toeleveringsketen in kaart 'van koe tot schoen'** evenals de impact van onze activiteiten op het milieu en de mensen in die toeleveringsketen. We voeren haalbaarheidsonderzoeken uit en maken risicoanalyses met behulp van externe organisaties. In een onderzoek van het Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking in het kader van de campagne Stop Kinderarbeid, maar ook in het onderzoek van 'Rank a Brand' naar de duurzaamheid van schoenenmerken, werd Macintosh Retail Group gekwalificeerd als voorloper op het gebied van het transparant maken van de toeleveringsketen. Een van de meest tastbare initiatieven voor een groot deel van onze klanten is de, in samenwerking met het Diabetesfonds Nederland ontwikkelde, **betalbare comfort-schoen voor diabetespatiënten**. Hier gaan maatschappelijke verantwoording en het aanboren van een nieuwe markt met grote potentie hand in hand. Naast de overkoepelende aanpak op Macintosh niveau zijn er ook veel lokale initiatieven die worden beschreven in het duurzaamheidshoofdstuk.



## 2012 Financieel en dividend

### Operationeel resultaat 2012 duidelijk positief

Het operationele bedrijfsresultaat kwam lager uit dan in 2011, maar was met € 18,1 mln wel duidelijk positief, wat geen vanzelfsprekendheid is in de huidige tijd.

De daling met € 13,8 mln valt voor het grootste deel te verklaren vanuit de lagere omzet bij Fashion NL en bij Living. Het negatieve effect van de consolidatie van Jones Bootmaker over het gehele jaar 2012 is met € 4,6 mln ook aanzienlijk. Positief om te melden is dat het operationele bedrijfsresultaat in de tweede helft van het jaar in Fashion hoger was dan in 2011.

In alle landen waar Macintosh Retail Group in Fashion actief is werd een duidelijk positief operationeel bedrijfsresultaat gerealiseerd. Kwantum behaalde in een zeer moeilijke markt een bedrijfsresultaat van € 6,0 mln.

Het totale bedrijfsresultaat 2012 is sterk beïnvloed geworden door een aantal eenmalige effecten:

- Afschrijving/voorziening in verband met herschikking winkelnetwerk: - € 39,0 mln;
- Afboeking goodwill acquisities Scapino en Brantano (impairment), vanwege de in 2012 sterk naar beneden bijgestelde groeiverwachting voor de komende jaren: - € 96,3 mln;
- Integratiekosten Fashion: - € 2,8 mln.

Het totale bedrijfsresultaat is daardoor fors negatief uitgekomen op - € 117,3 mln, maar belangrijk om te constateren is dat de afboekingen van € 39,0 mln en € 96,3 mln eenmalig waren en geen cash-effect hadden in 2012.

Verder wensen we te benadrukken dat de impairment van de goodwill van Scapino en Brantano niet betekent dat we minder vertrouwen hebben in beide ondernemingen. Integendeel, wij verwachten dat Scapino en Brantano, net zoals in het verleden, in de toekomst een belangrijke bijdrage zullen blijven leveren aan het bedrijfsresultaat.

### Operationele nettowinst en dividend

De operationele nettowinst van de te continueren activiteiten bedroeg € 10,0 mln ten opzichte van € 22,0 mln in 2011. Het totale nettoresultaat (inclusief het nettoresultaat uit beëindigde activiteiten) kwam vanwege de eenmalige effecten negatief uit en bedroeg - € 126,0 mln (2011: € 99,1 mln inclusief boekwinst verkoop BelCompany).

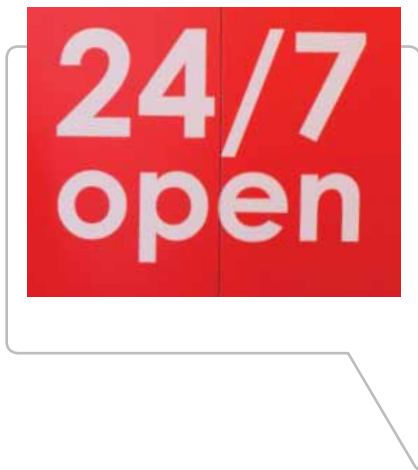
Macintosh Retail Group heeft een sterke balans waardoor de solvabiliteit, ondanks de eenmalige effecten, op een gezond niveau van ruim 43% blijft.

Door de relatief lage netto schuld van € 32,3 mln in combinatie met onze verdien capaciteit en verwachte positieve kasstroom, zijn we bovendien in staat om te blijven investeren in de cross channel toekomst van Macintosh Retail Group.

Omdat we geloof hebben in die toekomst en omdat we het belangrijk vinden dat aandeelhouders ook over 2012 worden beloond voor hun investering in onze onderneming, vinden we het gerechtvaardigd om een uitkering te doen ten laste van onze reserves. Dit betekent dat aan aandeelhouders zal worden voorgesteld om over 2012 een dividend per aandeel uit te keren van € 0,20, wat overeenkomt met bijna 50% van de operationele nettowinst.



## Vooruitzichten langere termijn



### Fashion

Het lijkt niet waarschijnlijk dat de marktomstandigheden in 2013 zullen aantrekken.

In 2013 komt het er vooral op aan dat we verder gaan met uitvoering van de gemaakte keuzes, waarbij we nog meer dan in het verleden zullen sturen op korte termijn rendement, zonder de lange termijn uit het oog te verliezen.

De Fashion formules zullen zich in 2013, naast de sluiting van winkels, vooral richten op:

- Cross channel verder tastbaar maken voor de consument.
- Customer Relationship Management.
- Beheersing/verbetering van de bruto marge door meer gebruik van sterke eigen merken, betere inkoopvoorwaarden en een slim prijsbeleid.
- Kostenbesparing door huurprijsonderhandelingen, beheersing hoofdkantoor-kosten en besparingen op het gebied van marketing.
- Bewustmaking en opleiding winkelmedewerkers op het gebied van cross channel in combinatie met een aanpassing van de beloningssystematiek.
- Stimuleren van lokale initiatieven en ondernemerschap.

We verwachten dat pas in 2014 sprake zal zijn van een langzame ingroei naar een 'nieuwe normaliteit' in Fashion.

Groei zal in Fashion vooral moeten komen vanuit de cross channel aanpak, maar ook door het openen van winkels, vooral in het Verenigd Koninkrijk. Naast autonome groei willen we ook een vooraanstaande rol spelen in de consolidatieslag die in de Fashion markt aan de gang is. Omdat eerst duidelijk moet zijn hoe de markt zich verder ontwikkelt en welke spelers daarin voorop lopen of afvallen, betrachten we daarin de grootst mogelijke voorzichtigheid.

### Living

Voor Living zal het er in 2013 vooral op aankomen om de rentabiliteit te verbeteren door verhoging van de traffic, assortimentsverbeteringen en verlaging van de kosten in combinatie met rendabele cross channel groei, gebruik makend van de in Fashion opgedane ervaringen. In Living zal in 2013 een aantal winkels worden gesloten.

De sterke marktpositie van Kwantum en de mogelijkheid om voorloper te zijn op cross channel gebied in Living biedt volop perspectieven, zeker als de verhuismarkt weer aantrekt en het aantal aanbieders in de woningdecoratiemarkt is afgenomen. Ook voor Living verwachten wij dat dit eerst op termijn het geval zal zijn. In 2015 zullen we beoordelen of het loont om in Living verder te investeren in uitbreiding of dat het voor aandeelhouders rendabeler is om dit in Fashion te doen.

### 2013

Onze strategie is duidelijk en keuzes zijn gemaakt terwijl we met het transformatieprogramma 'MacFit' onze cross channel toekomst versnellen. Daarnaast is onze procentuele brutomarge gezond en is de grip op bedrijfsprocessen verder verstevigd. Primair blijft echter het realiseren van rendabele omzet en daar is ook de consument voor nodig.

Omdat op dit moment onduidelijk is hoe het consumentenvertrouwen en de bestedingen zich zullen ontwikkelen kunnen we geen uitspraak doen over de resultaatontwikkeling in 2013. Het positieve effect van MacFit op het bedrijfsresultaat 2013 zal naar verwachting circa € 5 mln bedragen. Daar staat een negatief effect in de

eerste jaarhelft tegenover van naar verwachting circa - € 2 mln voor de afronding van de integratie in het Verenigd Koninkrijk.

Voor wat betreft de investeringen verwachten we dat die zullen uitkomen tussen € 20 en € 30 mln (2012: € 19,4 mln) en dat die investeringen plus eventuele uitgaven in verband met de sluiting van winkels, in belangrijke mate zullen kunnen plaatsvinden binnen de operationele kasstroom.

### Waar willen we naar toe

De toekomst is in onze optiek aan landelijk opererende en herkenbare cross channel retailers waar klantenvertrouwen in combinatie met een uitstekende dienstverlening aan de klant de basis vormt van het verdienmodel. **Macintosh Retail Group is een van die retailers.**

We willen de klant faciliteren gedurende zijn gehele beslis- en aankoopproces en daarna, ongeacht of dit off- dan wel online via de eigen verkoopkanalen gebeurt dan wel indirect via derden:

- Onze stenen winkels worden steeds meer hét verkoopkanaal voor directe aankopen (showroom) en dé plek voor klantenservice en het faciliteren van online aankopen.
- Onze webwinkels bieden dag en nacht het gemak van een uitgebreide online keuze, met de zekerheid en het gemak van onze bekende winkelformules in de winkelstraat op de achtergrond.
- Fysieke winkels en webwinkels worden in samenhang gebruikt, met onderlinge conversieverhoging tot gevolg.
- Keuzes van consumenten worden op een intelligente manier vereenvoudigd, inspeland op persoonlijke voorkeuren en behoeftes.
- Prima fulfilment en aftersale service door vriendelijke, deskundige en betrokken medewerkers.
- Lokaal ondernemerschap en eigenaarschap.

**Relevantie voor de consument op ieder moment van zijn 'customer journey'**, komt hiermee in de plaats van het traditionele dozen schuiven. Doel is om de keuze van de consument voor een van onze winkelformules tot stand te laten komen op basis van **voorkeur en niet op basis van toevalligheid.** Hierdoor koopt de klant een volgende keer ook bij ons in plaats van bij een van de vele andere off- en online mogelijkheden.

Met de uitvoering van onze cross channel strategie zijn we volop bezig. Sterker nog, **die zijn we aan het versnellen.** We willen op termijn onze sterke retail- en merkenpositie echter ook inzetten voor het realiseren van inkomsten op andere wijze:

- Verkoop van onze producten en merken buiten de eigen verkoopkanalen om (concessies), waarmee we opbrengsten realiseren zonder de kosten van eigen winkels.
- Verkoop van onze producten en merken aan andere retailers (groothandel), vooral in de Benelux en de UK, maar ook daarbuiten.
- Ter beschikking stellen van onze verkoopkanalen, zowel off- als online, aan derden tegen vergoeding.
- Gebruik van onze inkoopprocessen en -systemen door derden tegen vergoeding.
- Samenwerkingsverbanden.



**Klanten -  
vertrouwen in  
combinatie met  
een uitstekende  
dienstverlening**

## Doelstellingen 2015

Onder aannahme van marktherstel vanaf de tweede helft van 2014 en de totstandkoming van een nieuw evenwicht in de Fashion en Living markten, verwachten wij in 2015 voor de huidige activiteiten van Macintosh Retail Group een bedrijfsresultaat tussen € 30 mln en € 40 mln.

In 2012 zijn met de gerealiseerde en ingezette strategische veranderingen en de voortgaande uitrol van onze cross channel aanpak goede stappen gezet. In combinatie met het transformatieprogramma MacFit is de basis gelegd om die doelstellingen in 2015 ook daadwerkelijk te realiseren.

## Dankwoord

In 2013 nemen wij afscheid van 2 van onze commissarissen.

Met de heer Nühn hebben wij gedurende 11 jaar samengewerkt, in eerste instantie als lid en de laatste 4 jaar als voorzitter van onze Raad van Commissarissen. Wij hebben daarbij geprofiteerd van zijn internationale ervaring in het bedrijfsleven, vooral als het aankwam op strategische aspecten en op organisatievraagstukken. Zijn manier van werken en de wijze waarop hij leiding gaf aan de Raad van Commissarissen dwong op een natuurlijke manier respect af.

De heer Lagerweij hebben wij in de afgelopen 4 jaar leren kennen als een commissaris die door zijn retailexpertise operationeel betrokken was bij veel zaken die bij Macintosh Retail Group spelen en die daarbij kon putten uit een grote ervaring, opgebouwd bij diverse andere winkelbedrijven.

Wij zijn de heren Nühn en Lagerweij dank verschuldigd voor hun betrokkenheid bij onze onderneming en de mensen die er werken.

Maastricht-Airport, 26 februari 2013

Raad van Bestuur

Frank De Moor, CEO

Eric Coorens, COO

Theo Strijbos, CFO



V.l.n.r. Eric Coorens, Frank De Moor en Theo Strijbos

# Financieel verslag over 2012

## Macintosh Retail Group geconsolideerd

### De retailmarkt

Onzekerheid over de toekomst, bezuinigingen, inflatie en de slechte economische toestand resulteerden in alle landen waar Macintosh Retail Group actief is in een zwaar negatief consumentenvertrouwen. Met name in Nederland, waar Macintosh Retail Group het grootste deel van haar omzet realiseert, kwam dit tot uitdrukking in de non-food bestedingen die met 3,8% (CBS) afnamen. Ook in België en het Verenigd Koninkrijk was sprake van terughoudende bestedingen. Bovendien is er in Nederland duidelijk sprake van overbewinkeling en is ook de opkomst van online spelers sterker dan bijvoorbeeld in België. Dit betekent dat een taart die niet groeit, ook nog eens verdeeld moet worden over meer spelers, met **druk op de bezoekersaantallen aan fysieke winkels tot gevolg.**

De schoenenmarkt had in de eerste jaarthelft te maken met het uitblijven van lenteweer en in het najaar met ongebruikelijke zomerse periodes, waardoor er weinig impulsen waren voor de consument om schoenen te kopen die bij het seizoen passen. In Nederland resulteerde een en ander in combinatie met een hoger BTW tarief vanaf 1 oktober, in een daling van de bestedingen met -2,0% (GfK), terwijl in België volgens het GfK sprake was van een stijging met 2,9% en in het Verenigd Koninkrijk van een groei met 3,3%.

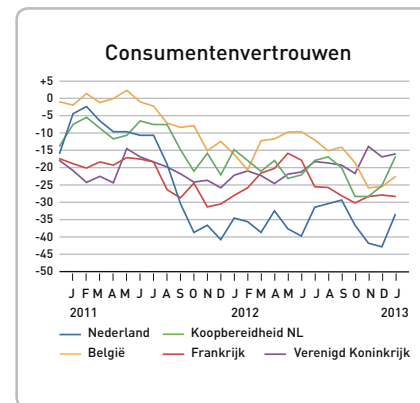
In alle 3 voor Macintosh Retail Group relevante schoenenmarkten was sprake van een substantiële stijging van de online bestedingen, echter wel met duidelijke verschillen per land.

De woningdecoratiemarkt bleef opnieuw achter bij de non-food markt als geheel en liet een daling zien met 7,8% (CBS).

### Aantal winkels

Het aantal winkels bij de bestaande activiteiten nam in 2012 in Fashion per saldo toe met 16 tot 889. Deze toename was de resultante van 29 openingen en 13 sluitingen. Vooral in het Verenigd Koninkrijk werden winkels geopend (17), maar daar was ook sprake van het meeste aantal sluitingen (10).

In Living opende Kwantum in Nederland 1 winkel en sloot er ook 1, terwijl het aantal winkels in België gelijk bleef.



Een substantiële  
stijging van  
de online  
bestedingen

| Aantal winkels | Fashion |      | Living |      | Totaal |      |
|----------------|---------|------|--------|------|--------|------|
|                | 2012    | 2011 | 2012   | 2011 | 2012   | 2011 |
| Nederland      | 464     | 458  | 103    | 103  | 567    | 561  |
| BeLux          | 171     | 168  | 10     | 10   | 181    | 178  |
| UK             | 254     | 247  | -      | -    | 254    | 247  |
| Totaal         | 889     | 873  | 113    | 113  | 1.002  | 986  |

## Omzetontwikkeling

De consumentenomzet van de te continueren activiteiten (inclusief franchise en BTW) bedroeg in 2012 € 1.056,7 mln (2011: € 1.036,9 mln). Van de totale omzet werd 53% gerealiseerd in Nederland, 20% in België / Luxemburg en 26% in het Verenigd Koninkrijk.

De netto-omzet kwam over 2012 2,1% (€ 18,0 mln) hoger uit dan vorig jaar op € 893,2 mln. Deze stijging was per saldo het gevolg van:

- \* Een hogere omzet bij het in april 2011 verworven Jones Bootmaker (consolidatie effect) en de in het najaar van 2011 gestarte activiteiten van Intreza en Steve Madden.
- \* Omzetstijging door winkelopeningen.
- \* Hogere online omzet.
- \* Lagere omzet in het vergelijkbare winkelnetwerk.
- \* Positief koerseffect vanwege het Britse pond.

Van de totale netto omzet werd € 39,3 mln (4,4%) online gerealiseerd, wat een stijging is met bijna 50% ten opzichte van 2011.

| Omzet (in € mln)     | Totaal jaar |       |        | Eerste halfjaar |       |         | Tweede halfjaar |       |        |
|----------------------|-------------|-------|--------|-----------------|-------|---------|-----------------|-------|--------|
|                      | 2012        | 2011  | %      | 2012            | 2011  | %       | 2012            | 2011  | %      |
| Fashion <sup>1</sup> | 701,0       | 666,9 | + 5,1% | 323,9           | 288,0 | + 12,5% | 377,1           | 378,9 | - 0,5% |
| Living               | 192,2       | 208,3 | - 7,7% | 99,5            | 107,4 | - 7,4%  | 92,7            | 100,9 | - 8,1% |
| Totaal               | 893,2       | 875,2 | + 2,1% | 423,4           | 395,4 | + 7,1%  | 469,8           | 479,8 | - 2,1% |

1 Jones Bootmaker vanaf 17 april 2011 in cijfers; in 2012 volledig.



De online omzet van Fashion steeg

### Fashion

De sector Fashion realiseerde een omzetstijging van € 34,1 mln (+ 5,1%), grotendeels als gevolg van de consolidatie over een volledig jaar van Jones Bootmaker en het voor een geheel jaar meetellen van Intreza en Steve Madden, activiteiten die in 2011 werden opgestart. Daarnaast had het koerseffect een behoorlijk positieve invloed (+ € 13,1 mln). Exclusief genoemde effecten bleef de omzet van Fashion nagenoeg gelijk.

Binnen Fashion presteerden Fashion Belux en Fashion UK beter dan in 2011, met in beide landen een omzetstijging. Fashion NL werd geconfronteerd met omzetsdruk bij alle formules, behalve bij PRO 0031. De belangrijkste reden daarvoor was een afname van het aantal bezoekers.

Binnen de Macintosh cross channel strategie is het toewijzen van omzet aan online dan wel offline niet relevant, omdat het niet uitmaakt via welk verkoopkanaal een transactie tot stand komt. In dit jaarverslag wordt onder offline of fysieke omzet, alle omzet verstaan van klanten die in de winkel bestellen, betalen en de producten meteen zelf mee naar huis nemen. Alle andere omzet, inclusief omzet via verkoopkanalen van derden, is online of cross channel omzet.

De online omzet van Fashion steeg in 2012 tot € 36,1 mln (2011: € 23,1 mln).



## Living

De sector Living had evenals in voorgaande jaren, last van dalende bestedingen door het lage aantal verhuisbewegingen en zag de omzet afnemen met € 16,1 mln tot € 192,2 mln.

De online omzet van Kwantum bedroeg in 2012 € 3,2 mln, hetgeen nagenoeg gelijk is aan 2011 en betekent dat in deze markt nog een hele cross channel slag te maken is.

## Brutomarge en kosten

De procentuele brutomarge kwam **0,9%-punt hoger** uit dan vorig jaar op 52,1%, door een hogere procentuele brutomarge bij zowel Fashion als Living vanwege verdere beheersing van actiekortingen en hogere instuurmarges, waarbij de stijging bij Living behoorlijk was.

De hogere omzet, in combinatie met de hogere procentuele marge, resulteerde in een toename van de absolute marge met € 17,8 mln tot € 465,8 mln.

Ten opzichte van vorig jaar stegen de totale kosten met € 31,6 mln tot € 447,7 mln, van welke stijging € 7,0 mln het gevolg was van de wisselkoers van het Britse pond. De kostenstijging had voor een groot deel ook te maken met de consolidatie van Jones Bootmaker, Intreza en Steve Madden. De rest van de stijging was vooral vanwege uitgaven aan cross channel en de integratie van hoofdkantoren. Uitgedrukt in percentage van de omzet kwamen de kosten uit op 50,1% ten opzichte van 47,5% in 2011.

## Operationeel bedrijfsresultaat

Het operationele bedrijfsresultaat (exclusief eenmalige effecten) bedroeg in 2012 € 18,1 mln (2011: € 31,9 mln). Het eerste halfjaar van Fashion was verlieslatend, in belangrijke mate veroorzaakt door Jones Bootmaker dat in 2012 volledig in onze boeken stond, terwijl dit in 2011 alleen voor de positieve maanden mei en juni het geval was (effect: - € 4,6 mln). **De ontwikkeling in het tweede halfjaar was bij Fashion beter dan in de tweede helft van 2011** door betere resultaten bij Macintosh Fashion UK.

Het operationele bedrijfsresultaat gaf de volgende ontwikkeling te zien:

| Operationeel bedrijfsresultaat (in € mln) | Totaal jaar  |       | Eerste halfjaar |       | Tweede halfjaar |       |
|-------------------------------------------|--------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|                                           | 2012         | 2011  | 2012            | 2011  | 2012            | 2011  |
| <b>Fashion<sup>1</sup></b>                | <b>18,8</b>  | 29,3  | <b>- 6,8</b>    | 5,0   | <b>25,6</b>     | 24,3  |
| <b>Living</b>                             | <b>6,0</b>   | 9,6   | <b>2,9</b>      | 4,4   | <b>3,1</b>      | 5,2   |
| <b>Overig<sup>2</sup></b>                 | <b>- 6,7</b> | - 7,0 | <b>- 3,8</b>    | - 3,9 | <b>- 2,9</b>    | - 3,1 |
| <b>Operationeel bedrijfsresultaat</b>     | <b>18,1</b>  | 31,9  | <b>- 7,7</b>    | 5,5   | <b>25,8</b>     | 26,4  |

<sup>1</sup> Jones Bootmaker geconsolideerd vanaf 17 april 2011. Effect volledige consolidatie 2012: - € 4,6 mln.

<sup>2</sup> Onder de post "Overig" zijn alle niet rechtstreeks aan de sectoren toegewezen concernkosten verantwoord.



Toename van  
de procentuele  
bruto marge

## Operationele nettowinst uit gewone bedrijfsuitoefening.

De financiële lasten daalden in 2012 naar - € 3,6 mln (2011: - € 5,2 mln) door een gemiddeld lagere financieringsbehoefte en een lagere rente. Eind 2012 bedroeg de netto schuld € 32,3 mln (ultimo 2011: € 32,7 mln). De operationele nettowinst van de te continueren activiteiten bedroeg € 10,0 mln ten opzichte van € 22,0 mln in 2011. De operationele nettowinst per aandeel bedroeg € 0,43 (2011: € 0,94).

## Incidentele effecten

### Herschikking winkelnetwerk



In verband met het snel veranderende verdienmodel in retail en de eerste successen van de cross channel aanpak heeft Macintosh Retail Group eind 2012 het transformatieprogramma "MacFit" vastgesteld. Dit zal de komende jaren worden uitgevoerd in aanvulling op de bestaande cross channel agenda. Onderdeel van MacFit is het in de komende jaren sluiten van ruim 110 winkels. In verband met deze sluitingen wordt eenmalig een bedrag van € 39,0 mln ten laste gebracht van het bedrijfsresultaat 2012. Dit betreft voor € 9,8 mln eenmalige afschrijvingen van in het verleden aangeschafte activa zoals winkelinventaris en verbouwkosten. € 29,2 mln betreft een voorziening die is gevormd in verband met toekomstige verliezen als gevolg van verplichtingen die samenhangen met de te sluiten winkels.

Met ingang van 2013 zullen de sluitingen van de verlieslatende winkels een structureel positief effect hebben op het bedrijfsresultaat van jaarlijks circa € 5 mln.

### Lagere groeiverwachting leidt tot goodwill impairment

Op basis van de huidige economische ontwikkeling en de in 2012 sterk naar beneden bijgestelde marktverwachting voor de komende jaren, is onze inschatting dat er pas in 2015 verbetering op zal treden in de voor ons relevante retail markten. Tevens verwachten we de komende twee jaar nodig te hebben voor het verankeren en verder uitbouwen van de ingezette strategische verandering.

Deze uitgangspunten hebben geleid tot een conservatievere groeiverwachting, waardoor we verplicht zijn om van het totaal bedrag aan goodwill op onze balans ultimo 2012 (circa € 210 mln), eenmalig € 96,3 mln af te schrijven en ten laste te brengen van het bedrijfsresultaat 2012. Deze afboeking heeft voor € 48,7 mln betrekking op Scapino en voor € 47,6 mln op Brantano, acquisities die dateren van voor de start van de crisis. De goodwill die in 2011 werd betaald voor Jones Bootmaker hoeft niet te worden afgewaardeerd.

De impairment van de goodwill van Scapino en Brantano betekent niet dat we minder vertrouwen hebben in beide ondernemingen. Integendeel, wij verwachten dat Scapino en Brantano, net zoals in het verleden, in de toekomst een belangrijke bijdrage zullen blijven leveren aan het bedrijfsresultaat.

### Reorganisatie- en integratiekosten

In verband met de integratie van Brantano UK en Jones Bootmaker in Fashion UK is een bedrag van € 2,8 mln ten laste van het bedrijfsresultaat 2012 gebracht.

Bijgestelde  
markt-  
verwachting

## Pensioenen

Per 1 januari 2013 is een nieuwe IFRS-standaard voor pensioenen van kracht geworden en eveneens per die datum is de door Hoogenbosch zelf verzekerde pensioenregeling overgegaan naar een toegezegde bijdrage regeling. Dit had in 2012 per saldo een eenmalig (positief) effect van € 2,7 mln. Door het (vervroegd) toepassen van de nieuwe IFRS-standaard zijn de vergelijkende cijfers 2011 eveneens aangepast, waardoor deze afwijken van de vorig jaar gepubliceerde cijfers.

In 2011 werden de overige Nederlandse pensioenregelingen reeds omgezet in een toegezegde bijdrage regeling, waardoor in 2011 een eenmalige last van € 4,8 mln verantwoord werd.

Bovenstaande eenmalige effecten worden verantwoord in het bedrijfsresultaat:

| Totaal bedrijfsresultaat (€ mln)          | Totaal jaar    |       | Eerste halfjaar |      | Tweede halfjaar |       |
|-------------------------------------------|----------------|-------|-----------------|------|-----------------|-------|
|                                           | 2012           | 2011  | 2012            | 2011 | 2012            | 2011  |
| <b>Operationeel bedrijfsresultaat</b>     | <b>18,1</b>    | 31,9  | <b>- 7,7</b>    | 5,5  | <b>25,8</b>     | 26,4  |
| Enmalig effect herschikking winkelnetwerk | - 39,0         | -     | -               | -    | - 39,0          | -     |
| Enmalig effect goodwill impairment        | - 96,3         | -     | -               | -    | - 96,3          | -     |
| Enmalig effect integratie Fashion UK      | - 2,8          | -     | -               | -    | - 2,8           | -     |
| Enmalige effect overig <sup>1</sup>       | 2,7            | - 4,1 | -               | -    | 2,7             | - 4,1 |
| <b>Totaal bedrijfsresultaat</b>           | <b>- 117,3</b> | 27,8  | <b>- 7,7</b>    | 5,5  | <b>- 109,6</b>  | 22,3  |

<sup>1</sup> 2012: omzetting pensioenregeling; 2011: omzetting pensioenregeling - € 4,8 mln en + € 0,7 mln vrijval earn out reservering acquisitie Jones Bootmaker.

## Nettoresultaat

Rekening houdende met belastingen hebben deze eenmalige effecten een invloed van - € 129,8 mln op het nettoresultaat.

Op de regel nettoresultaat te beëindigen activiteiten wordt het saldo van exploitatieresultaat en transactieresultaat verantwoord van Halfords en GP Décors (en BelCompany in 2011). Voor een nadere toelichting en opbouw van betreffende resultaten wordt verwezen naar de jaarrekening. De opbouw van het totale nettoresultaat ziet er als volgt uit:

| Nettoresultaat (€ mln)                                     | Totaal jaar    |       | Eerste halfjaar |       | Tweede halfjaar |       |
|------------------------------------------------------------|----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|                                                            | 2012           | 2011  | 2012            | 2011  | 2012            | 2011  |
| Operationele nettoresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening | 10,0           | 22,0  | - 7,1           | 1,8   | 17,1            | 20,2  |
| Enmalige effecten netto                                    | - 129,8        | - 2,9 | -               | -     | - 129,8         | - 2,9 |
| Te beëindigen activiteiten <sup>1</sup>                    | - 6,2          | 80,0  | - 2,4           | - 0,9 | - 3,8           | 80,9  |
| <b>Totaal</b>                                              | <b>- 126,0</b> | 99,1  | <b>- 9,5</b>    | 0,9   | <b>- 116,5</b>  | 98,2  |

<sup>1</sup> Betreft BelCompany (verkocht in 2011), GP Décors (verkocht in 2012) en Halfords (intentie tot verkoop). Voor nadere details wordt verwezen naar de Jaarrekening.

Dividend  
per aandeel  
€ 0,20

Macintosh Retail  
Group heeft een  
sterke balans

Macintosh Retail Group heeft een **sterke balans**, waardoor de solvabiliteit, ondanks de invloed van eenmalige effecten op het eigen vermogen, op een gezond niveau van ruim 43% blijft. De Raad van Bestuur zal dan ook aan aandeelhouders voorstellen om conform artikel 33 lid 4 van de statuten, het verlies over 2012 ten laste te brengen van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.

### Dividend

Het dividendbeleid van Macintosh Retail Group impliceert dat, afgezien van bijzondere omstandigheden, circa 40% van de nettowinst uit gewone bedrijfsuitoefening wordt uitgekeerd. In 2011 is sprake geweest van een bijzondere omstandigheid vanwege de verkoop van BelCompany als gevolg waarvan, naast het reguliere dividend van € 0,33 per aandeel, een extra dividend werd uitgekeerd van € 0,37 per aandeel. In 2012 is opnieuw sprake van bijzondere omstandigheden vanwege eenmalige negatieve effecten, die dan ook buiten beschouwing worden gelaten. Aan aandeelhouders zal een dividend worden uitgekeerd van € 0,20 per aandeel, oftewel **bijna 50% van de operationele nettowinst** uit gewone bedrijfsuitoefening van € 10,0 mln. Aan aandeelhouders zal worden voorgesteld de totale uitkering ten laste te brengen van de reserves, die daartoe voldoende ruimte bieden.

### Groepsbalans en solvabiliteit

Het balanstotaal ultimo 2012 is € 134,5 mln lager uitgekomen dan in 2011, vooral vanwege de goodwill impairment en de afboeking van activa van te sluiten winkels. Het eigen vermogen nam met € 141,1 mln af tot € 210,7 mln, voornamelijk als gevolg van het negatieve netto resultaat van - € 126,0 mln, in combinatie met de cash dividend uitkering over 2011 van € 16,1 mln.

Het lagere eigen vermogen in relatie tot het eveneens lagere balanstotaal resulteerde over 2012 in een solvabiliteit van 43,3% (2011: 56,7%).

| Balans                  | 2012  | 2011  |
|-------------------------|-------|-------|
| Balanstotaal (x € mln)  | 486,3 | 620,8 |
| Eigen vermogen in € mln | 210,7 | 351,8 |
| Solvabiliteit in %      | 43,3% | 56,7% |

## Kasstroom, werkkapitaal en investeringen

### Kasstroomoverzicht (x € mln)

|                                              | 2012        | 2011        |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|
| Liquide middelen per 1 januari               | 25,5        | 15,6        |
| - Operationele activiteiten                  | 41,2        | 37,6        |
| - Investeringsactiviteiten <sup>1</sup>      | - 17,8      | - 46,9      |
| - Financieringsactiviteiten <sup>2</sup>     | - 34,8      | - 95,8      |
| Totale kasstroom uit beëindigde activiteiten | - 1,7       | 115,0       |
| Mutatie liquide middelen                     | - 13,1      | 9,9         |
| <b>Liquide middelen per 31 december</b>      | <b>12,4</b> | <b>25,5</b> |

<sup>1</sup> 2011 inclusief acquisitie Jones Bootmaker ad € 24,8 mln.

<sup>2</sup> Van de kasstroom uit financieringsactiviteiten heeft € 15,1 mln (2011: € 73,9 mln) betrekking op aflossing leningen.

Zoals uit de operationele kasstroom blijkt hebben de grote eenmalige effecten (herschikking winkelnetwerk en afboeking goodwill) geen cash ofwel kasstroom-effect. De netto kasstroom uit operationele activiteiten steeg zelfs met € 3,6 mln ten opzichte van vorig jaar tot € 41,2 mln. Ondanks een lagere operationele ebitda (€ 13,0 mln) en de beperkte kasstroom voor eenmalige integratiekosten, verbeterde de kasstroom voornamelijk door een verbetering van het werkkapitaal (12,7 mln) en een positief effect op belastingbetalingen van € 5,8 mln.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg - € 17,8 mln en was € 29,1 mln lager dan vorig jaar voornamelijk door de acquisitie van Jones Bootmaker (- € 24,8 mln) in 2011. De reguliere investeringen bedroegen € 19,4 mln (2011: € 22,1 mln), waarbij het merendeel van de investeringen (€ 12,7 mln) betrekking had op winkelinvesteringen.



### Investerings<sup>1</sup> (x € mln)

|                                 | 2012        | 2011        |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| Nieuwe winkels                  | 5,8         | 8,9         |
| Bestaande winkels               | 6,9         | 7,4         |
| Logistiek en informatiesystemen | 6,2         | 4,5         |
| Overige                         | 0,5         | 1,3         |
| <b>Totaal</b>                   | <b>19,4</b> | <b>22,1</b> |

<sup>1</sup> Te continueren activiteiten (exclusief Halfords en GP Décors en bovendien in 2011 BelCompany).

De uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg in 2012 - € 34,8 mln ten opzichte van - € 95,8 mln in 2011. Het verschil van € 61,0 mln wordt voornamelijk verklaard door hogere aflossingen van leningen (€ 58,8 mln), welke vorig jaar door de verkoopopbrengst van BelCompany mogelijk waren.

## Netto schuldpositie verbeterd

Met name door de verkoop van GP Décors is er per saldo sprake van een uitgaande kasstroom beëindigde activiteiten in 2012 van € 1,7 mln. In 2011 was de kasstroom beëindigde activiteiten, ondanks negatieve operationele kasstromen bij GP Décors en Halfords, duidelijk positief door de verkoop van BelCompany.

De netto schuldpositie verbeterde in 2012 met € 0,4 mln tot € 32,3 mln.

### Netto schuldpositie (x € mln)

|                    | 2012        | 2011        |
|--------------------|-------------|-------------|
| 1 januari          | 32,7        | 101,2       |
| Mutatie net debt   | - 0,4       | - 68,5      |
| <b>31 december</b> | <b>32,3</b> | <b>32,7</b> |

### Geïnvesteed vermogen, ROCE en ratio's

Het netto gemiddeld geïnvesteed vermogen (exclusief overname-effecten) daalde in 2012 met € 11,0 mln tot € 187,2 mln. In combinatie met het lagere operationele bedrijfsresultaat kwam het rendement uit op het gemiddeld geïnvesteed vermogen (ROCE) van de aan te houden activiteiten uit op 10,3% ten opzichte van 16,6% in 2011.

### Geïnvesteed vermogen en ROCE<sup>1</sup>

|                                                                                       | 2012  | 2011  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Netto gemiddeld geïnvesteed vermogen exclusief overname-effecten <sup>2</sup> (€ mln) | 187,2 | 198,2 |
| Netto gemiddeld geïnvesteed vermogen inclusief goodwill (€ mln)                       | 382,9 | 430,9 |
| ROCE % exclusief overname-effecten                                                    | 10,3% | 16,6% |
| ROCE % inclusief overname-effecten                                                    | 4,7%  | 7,4%  |

<sup>1</sup> Cijfers 2011 wijken af van gepubliceerde cijfers in verband met de verkoop van BelCompany en de voorgenomen verkoop van Halfords en GP Décors.

<sup>2</sup> Betreft goodwill en geactiveerde merknamen.

De ratio Net Debt/Ebitda (volgens de met de banken afgesproken definities) kwam eind 2012 uit op 0,8 (2011: 0,7) en de interest coverage ratio op 4,3 ten opzichte van 5,4 ultimo 2011. Daarmee wordt **ruim binnen de normen gebleven** die door de kredietverstrekende banken zijn gesteld (Net Debt/Ebitda < 3 en interest coverage > 3).







In de sector Fashion worden hoofdzakelijk schoenen verkocht in elke stijl en in alle prijsklassen, maar ook accessoires, tassen, kleding en sportartikelen. De sector Fashion is met 78% van de omzet de grootste binnen Macintosh Retail Group. Macintosh Fashion NL is met de 464 winkels van Dolcis, Invito, Manfield, PRO 0031, Scapino, Steve Madden en online schoenenplatform Intreza de grootste schoenen-aanbieder van Nederland met een marktaandeel van circa 12%. In België/Luxemburg is Macintosh Fashion BeLux met 140 winkels van Brantano en 29 van Scapino, marktleider met een aandeel van circa 10%. Met de 150 winkels van Brantano en de 104 winkels van Jones Bootmaker is Macintosh Fashion UK de derde grootste schoenenspecialist van de UK, met een marktaandeel van circa 4%.

## Wil jij...

✓ Altijd gratis afhalen én retourneren in de w



*Dolcis* INVITO MANFIELD PRO 100% STEVE

✓ Meteen je schoenen passen

✓ Advies op maat

## Intreza Shoepoints

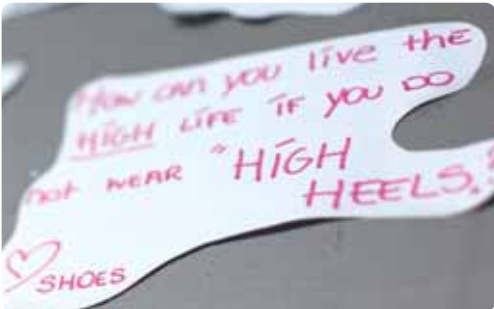


Omzet: €701,0 mln  
Online omzet: € 36,1 mln  
Operationele EBIT: € 18,8 mln  
Operationele EBIT-marge: 2,7%  
ROCE: 13,3%

Aantal winkels: 889  
Verkoopoppervlakte: 411.200 m²  
Aantal medewerkers: 9.586

**24/7  
open**





winkels van:

**SCAPINO**

**intrezo<sup>0</sup>**  
shoepoint

► Zoek een Intreza Shoepoint bij jou in de buurt!



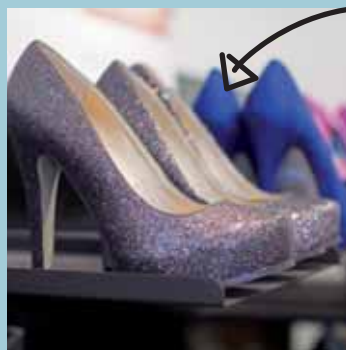


- 101 winkels in Nederland op A1-locaties
- gemiddeld verkoopoppervlak 140 m<sup>2</sup>
- 847 medewerkers

### Verrassende schoenmode voor het hele gezin

Het assortiment damesschoenen van Dolcis is verrassend veelzijdig: van tijdloos comfortabel tot high fashion. Ook binnen de collectie herenschoenen is er voor iedereen wat wils: gekleed, stijlvol of stoer. En de jongste gezinsleden worden bij Dolcis zeker niet overgeslagen. Zowel voor meiden als voor jongens heeft Dolcis trendy en uitstekende kinderschoenen. Voor A-merken maar ook voor goedkopere en toch kwalitatief goede kinderschoenen zitten de kids goed bij Dolcis. Wanneer er geen tijd is om naar een schoenenwinkel te gaan, dan is online kopen op [Dolcis.nl](http://Dolcis.nl) een uitkomst. Naar keuze kunnen de schoenen worden afgehaald in een Dolcis-winkel of bij een Intreza Shoepoint waar de consument naast deze gratis service ook nog deskundig advies mag verwachten.

[www.dolcis.nl](http://www.dolcis.nl)



*stralen op het feest vanavond  
voor een betaalbare prijs.  
Echt Dolcis!*

FOLLOW US ON:



Actueel & betaalbaar





# Scapino Nederland

- 216 winkels in Nederland
- gemiddeld verkoopoppervlak 750 m<sup>2</sup>
- 2.502 medewerkers



## Scapino. Dat loont!

Scapino is met 216 winkels in Nederland de grootste aanbieder op het gebied van schoenen, mode, sport- en vrijetijdsartikelen. Bij Scapino worden trends op het gebied van schoenen en kleding nauwkeurig gevolgd. Dit betekent dat de artikelen in het assortiment volgens de laatste mode zijn. Tegen de beste voordeelprijzen! Scapino hanteert voor kinderschoenen het Dr. Visser keurmerk, een garantie voor kwaliteit en pasvorm. In de gebruiksvriendelijke webshop profiteert de consument niet alleen van exclusieve web-only aanbiedingen maar ook van hoge kortingen. In iedere Scapino-winkel bevindt zich ook een Intreza Shoepoint waar online bestelde schoenen kunnen worden afgehaald.

[www.scapino.nl](http://www.scapino.nl)



meten,  
bestellen,  
dragen!  
Zo makkelijk  
is het.



Dolcis en Scapino hebben  
de eerste Nederlandse  
'Kindervoetjes' app

FOLLOW US ON:





- 68 winkels in Nederland op A1-locaties
- gemiddeld verkoopoppervlak 110 m<sup>2</sup>
- 595 medewerkers



FOLLOW US ON:



### Manfield: passie voor schoenen

Manfield heeft een zeer gevarieerd aanbod dames- en herenschoenen van een uitstekende kwaliteit en mooie tassen en accessoires. In het uitgebreide assortiment vindt de modebewuste vrouw stijlvolle schoenen voor iedere gelegenheid. Ook biedt Manfield een ruime collectie herenschoenen voor de eigentijdse modebewuste man. Wanneer de consument er voor kiest om schoenen uit de Manfield-collectie online te kopen, kan deze aankoop naar wens worden thuisbezorgd of worden opgehaald bij één van de vele Intreza Shoepoints in Nederland.

[www.manfield.nl](http://www.manfield.nl)



Goed doen en geld besparen!  
Oude schoenen inruilen voor korting.



STOERE STUDS

Bekijk de collectie >





## Steve Madden

- 4 winkels in Nederland en 2 in België op A1-locaties
- gemiddeld verkoopoppervlak 100 m<sup>2</sup>
- 40 medewerkers



### Steve Madden: eigenzinnige collecties

In zes trendy shops in Nederland (4) en België (2) presenteert Steve Madden zijn eigenzinnige en trendy collecties. De Amerikaanse designer ontwerpt schoenen en accessoires waarmee het merk niet alleen in Amerika furore maakt, maar ook in Europa. Tal van topartiesten en celebs laten zich graag zien in zijn outfits. De collecties zijn niet alleen in de eigen shops verkrijgbaar, maar ook bij andere schoenenformules van Macintosh Retail Group en Intreza.nl.

[www.stevemadden.nl](http://www.stevemadden.nl)

*Must Have! Modische tas!  
Helemaal Steve Madden!*



FOLLOW US ON:



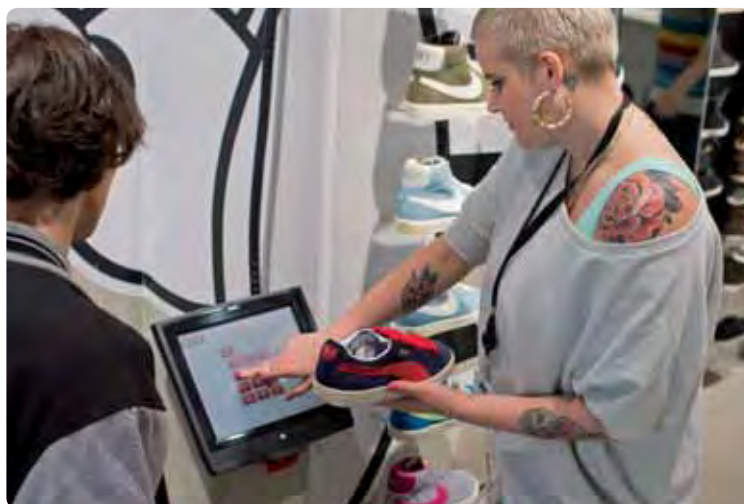
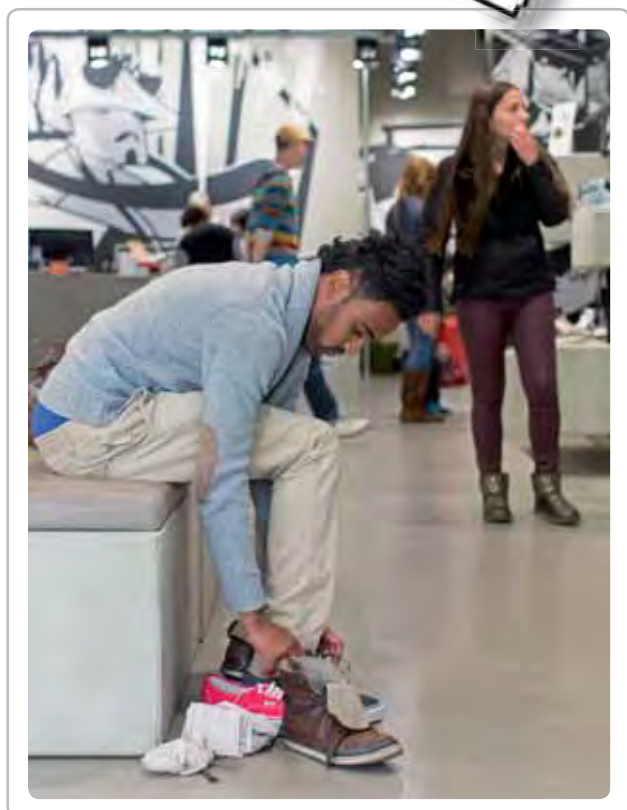


- 29 winkels in Nederland op A1-locaties
- gemiddeld verkoopoppervlak 70 m<sup>2</sup>
- 228 medewerkers



**PRO: Specialized sneakerstore**

PRO laat zich inspireren door trends die worden opgepikt op straat over de hele wereld en is zo dé sneakerstore voor de young minded streetstyle liefhebber! In de collectie vindt de overwegend jonge consument dan ook een groot aanbod aan exclusieve sneakers, boots, tassen en accessoires van bekende brands die passen bij een zich voortdurend vernieuwende lifestyle. PRO weet altijd de juiste mix te creëren van de 'all-time classics' en de meer 'exclusive' sneakers! In het uitgebreide assortiment zijn de vooraanstaande en trendy topmerken bijzonder goed vertegenwoordigd. Uiteraard zijn alle voordelen van online bestellen van toepassing in de eigen webshop maar er kan ook via [Intreza.nl](http://Intreza.nl) worden besteld. [www.pro-shoes.nl](http://www.pro-shoes.nl)



FOLLOW US ON:



# Invito

- 46 winkels in Nederland op A1-locaties
- gemiddeld verkoopoppervlak 90 m<sup>2</sup>
- 365 medewerkers

invito



## Invito: the originals!

Invito is er voor alle fashion-addicts met een eigen unieke stijl! In het assortiment vindt de consument originele dames- en herenschoenen en de leukste tassen en accessoires. Invloeden vanuit de hele wereld, zoals streetstyle en catwalktrends, zijn terug te vinden in de collecties. Voor iedere gelegenheid de perfecte schoen, is het motto van Invito. Ook mannen met gevoel voor stijl kunnen hun hart ophalen bij Invito. De collectie herenschoenen kent volop modieuze sneakers, schoenen en boots voor een prima prijs. Het gehele winkelaanbod is ook te vinden in de webshop van Invito en uiteraard op [intreza.nl](http://intreza.nl).

[www.invito.com](http://www.invito.com)





## Brantano Belux

- 140 winkels in België en Luxemburg
- gemiddeld verkoopoppervlak 750 m<sup>2</sup>
- 1.006 medewerkers

### Brantano BeLux: 20.000 artikelen in iedere winkel

De consument vindt bij Brantano het grootste assortiment schoenen, vrijetijdskleding, tassen, koffers en accessoires van België onder één dak. Niet alleen zijn er de internationale merken verkrijgbaar, ook voor het beste prijsalternatief is de consument bij Brantano aan het juiste adres. Voor opgroeiende kinderen kent Brantano een deskundige meetservice. Bij de goed bereikbare winkels is voldoende parkeercapaciteit aanwezig. Uiteraard zijn alle artikelen ook in de online-shop verkrijgbaar.

[www.brantano.be](http://www.brantano.be)



FOLLOW US ON:





## Scapino België

- 29 winkels in België
- gemiddeld verkooppervlak 800 m<sup>2</sup>
- 153 medewerkers



### Scapino. Dat loont.

De winkels van Scapino bevinden zich in goed bereikbare retailcenters aan de rand van de stad met goede parkeermogelijkheden. Net als in Nederland voert Scapino in België een uitgebreid assortiment schoenen, mode en sport- en vrijetijdsartikelen voor het hele gezin. De laagste prijs garantie geeft de prijsbewuste consument de zekerheid niet meer dan nodig te betalen. Verder hanteert Scapino het Dr. Visser keurmerk voor kinderschoenen, een garantie voor kwaliteit en pasvorm. Alle artikelen zijn ook in de webshop van Scapino.be beschikbaar.

[www.scapino.be](http://www.scapino.be)



- 150 winkels in het Verenigd Koninkrijk
- gemiddeld verkoopoppervlak 550 m<sup>2</sup>
- 1.955 medewerkers

### Brantano UK: value for money

In de ruim opgezette winkels van Brantano in het Verenigd Koninkrijk vindt de consument een compleet assortiment dames-, heren- en kinderschoenen van eigen label en van bekende andere merken. Naast schoenen worden sportkleding, tassen en accessoires aangeboden. Brantano UK schenkt met speciaal opgeleide medewerkers en een uitgebreide meetservice veel aandacht aan perfect passende schoenen voor kindervoeten. Consumenten hebben bij Brantano UK de mogelijkheid om online schoenen in een filiaal naar keuze te reserveren, ter plekke te gaan passen en daarna eerst af te rekenen. De keten telt inmiddels 150 vestigingen in de UK.

[www.brantano.co.uk](http://www.brantano.co.uk)



*Just the color I'm looking for!*



SCHOENEN  
VOOR DE  
HELE   
FAMILIE!





## Jones Bootmaker

- 104 winkels in het Verenigd Koninkrijk
- gemiddeld verkoopoppervlak 100 m<sup>2</sup>
- 1.857 medewerkers

**JONES**  
BOOTMAKER

FOLLOW US ON:



### Jones Bootmaker: traditioneel Brits

Met meer dan honderd winkels op toplocaties in stads- en winkelcentra in de UK, is Jones Bootmaker in anderhalve eeuw uitgegroeid tot een vooraanstaande schoenwinkelketen. Naast onderscheidende eigen collecties heeft de keten ook gerenommeerde topmerken zoals Timberland, Gabor en Barkers in haar winkelassortiment. De uitstekende reputatie van Jones Bootmaker - in 2010 nog uitgeroepen tot de beste schoenenretailer in de UK - was aanleiding voor een samenwerking met de bekende Britse warenhuisketen House of Fraser.

[www.jonesbootmaker.com](http://www.jonesbootmaker.com)



# Fashion in 2012

| Bedragen in € mln              | Totaal jaar <sup>1</sup> |       | Eerste halfjaar <sup>1</sup> |       | Tweede halfjaar <sup>1</sup> |       |
|--------------------------------|--------------------------|-------|------------------------------|-------|------------------------------|-------|
|                                | 2012                     | 2011  | 2012                         | 2011  | 2012                         | 2011  |
| Omzet                          | 701,0                    | 666,9 | 323,9                        | 288,0 | 377,1                        | 378,9 |
| Operationeel bedrijfsresultaat | 18,8                     | 29,3  | - 6,8                        | 5,0   | 25,6                         | 24,3  |
| Operationele EBIT-marge in %   | 2,7%                     | 4,4%  | - 2,1%                       | 1,7%  | 6,8%                         | 6,4%  |
| ROCE in % <sup>2</sup>         | 13,3%                    | 19,0% | -                            | -     | -                            | -     |

<sup>1</sup> Jones Bootmaker geconsolideerd vanaf 17 april 2011.  
<sup>2</sup> Omwille van de vergelijkbaarheid wordt de ROCE in deze sector exclusief overname-effecten gepresenteerd.

| Winkelketen                                     | Brantano       | Brantano | Dolcis | Invito | Jones<br>Bootmaker | Manfield | PRO   | Scapino | Scapino | Steve<br>Madden <sup>2</sup> | Fashion |
|-------------------------------------------------|----------------|----------|--------|--------|--------------------|----------|-------|---------|---------|------------------------------|---------|
| Landen                                          | B <sup>1</sup> | VK       | NL     | NL     | VK                 | NL       | NL    | NL      | B       | NL + B                       |         |
| <b>Aantal winkels</b>                           |                |          |        |        |                    |          |       |         |         |                              |         |
| - Ultimo 2012                                   | 140            | 150      | 101    | 46     | 104                | 68       | 29    | 216     | 29      | 6                            | 889     |
| - Ultimo 2011                                   | 136            | 144      | 100    | 46     | 103                | 68       | 29    | 211     | 30      | 6                            | 873     |
| <b>Verkoop-<br/>oppervlakte (m<sup>2</sup>)</b> |                |          |        |        |                    |          |       |         |         |                              |         |
| - Ultimo 2012                                   | 105.400        | 82.900   | 14.100 | 3.900  | 10.200             | 7.600    | 2.000 | 161.800 | 22.700  | 600                          | 411.200 |
| - Ultimo 2011                                   | 103.200        | 81.400   | 14.000 | 3.900  | 10.200             | 7.600    | 2.000 | 159.400 | 23.000  | 700                          | 405.400 |

<sup>1</sup> Inclusief 5 winkels in Luxemburg en 4 winkels van Firelle in België.  
<sup>2</sup> 4 winkels in Nederland en 2 in België.



## Schoenenmarkten

De lage temperaturen en weinig zonuren in het voorjaar van 2012 zorgden in die periode voor een kopersstaking in zomerschoenen. In de tweede jaarhelft resulteerde het lage consumentenvertrouwen in lagere bestedingen aan schoenen dan in de vergelijkbare periode in 2011. Een en ander resulteerde in Nederland in een daling van de offline schoenenmarkt met - 4,3% (GfK), als gevolg van een volumedaling en een prijsdaling. De online schoenenmarkt in Nederland steeg daarentegen met 22,7%. Ook in België liet de offline schoenenmarkt volgens GfK in 2012 een daling zien met - 0,6%, als gevolg van een lager volume en prijs. De online verkopen stegen in België met 161,8%, waarmee duidelijk is dat de Belgische online markt met een inhaalslag bezig is. In het Verenigd Koninkrijk steeg de schoenenmarkt volgens GfK met 3,3%, als resultante van een stijging van de offline markt met 1,6% (volume- en prijsstijging) en van de online markt met 11,1%. Uit het in verhouding tot Nederland en België lagere groeicijfer voor de online markt in het Verenigd Koninkrijk blijkt dat die markt daar reeds redelijk matuur is.

## Fashion financieel

In de sector Fashion kwam de omzet € 34,1 mln hoger uit op € 701,0 mln, door een hogere omzet bij het in april 2011 verworven Jones Bootmaker (onder andere consolidatie effect) en bij de in het najaar van 2011 gestarte activiteiten van Intreza en Steve Madden, alsmede door een positief koerseffect van € 13,1 mln. In het tweede halfjaar lag de omzet op nagenoeg hetzelfde niveau als in 2011.



|        |         | Nederland | België   | UK      |
|--------|---------|-----------|----------|---------|
| Waarde | Totaal  | - 2,0%    | + 2,9%   | + 3,3%  |
|        | Volume  | - 2,2%    | + 2,8%   | + 2,0%  |
|        | Prijs   | + 0,2%    | + 0,1%   | + 1,3%  |
| Waarde | Offline | - 4,3%    | - 0,6%   | + 1,6%  |
| Waarde | Online  | + 22,7%   | + 161,8% | + 11,1% |

Online konden al onze schoenbedrijven in alle markten een zeer sterke prestatie neerzetten met per land groeicijfers die de markt overtroffen. In Nederland bedroeg de online omzetgroei 32,4%, in de BeLux 98,1% en in het Verenigd Koninkrijk 97,5%.

De procentuele brutomarge van de sector Fashion kwam hoger uit dan in 2011. Binnen Fashion was sprake van een verschillende ontwikkeling in de 3 landen. Fashion NL realiseerde een hogere procentuele marge door minder afprijzingen, die bij Fashion Belux was nagenoeg gelijk en Fashion UK realiseerde een lager percentage. De kosten kwamen hoger uit dan in 2011. De stijging had voor een groot deel te maken met de consolidatie voor een volledig jaar van Jones Bootmaker en met Intreza en Steve Madden. De rest van de stijging was vooral vanwege de koersontwikkeling van het Britse pond, uitgaven aan cross channel, expansie en autonome loon- en huurkostenstijgingen.

Het operationele bedrijfsresultaat van Fashion kwam uit op € 18,8 mln (2011: € 29,3 mln). Het eerste halfjaar van Fashion was verlieslatend omdat Jones Bootmaker in 2012 volledig in onze boeken stond (effect: - € 4,6 mln), terwijl dit in 2011 alleen voor de positieve maanden mei en juni het geval was. De ontwikkeling in het tweede halfjaar was bij Fashion beter dan in de tweede helft van 2011 door betere resultaten bij Macintosh Fashion UK. Alle landen waar Macintosh Retail Group Fashion activiteiten heeft leverden in 2012 een positieve bijdrage aan het operationele bedrijfsresultaat.

De ROCE van de sector Fashion (exclusief overname-effecten) kwam uit op 13,3% ten opzichte van 19,0% in 2011, vooral als gevolg van het lagere operationele bedrijfsresultaat.

Forse online omzetgroei

| Merkverdeling per marktsegment | Nederland<br>464 winkels                                                                                                                                                | BeLux<br>171 winkels                                                                 | UK<br>254 winkels                                                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Hoog                           |                                                                                      |   |  |
|                                |                                                                                      |                                                                                      |  |
|                                |   |                                                                                      |                                                                                       |
| Midden                         |                                                                                      |  |                                                                                       |
| Laag                           |                                                                                      |  |  |

## Fashion NL

Binnen de teruglopende Nederlandse fysieke fashion markt slaagden onze schoenenbedrijven er in om overeind te blijven.

Scapino was opnieuw de beste speler in het discount segment alhoewel de omzet lager uitkwam dan in 2011. Het cross channel aandeel in de omzet van Scapino steeg naar ruim 6%, ook door de samenwerking met Wehkamp. De shop-in-shop samenwerking met Aktiesport wordt nog nader geëvalueerd. De procentuele brutomarge van Scapino kwam hoger uit dan in 2011 door een zorgvuldiger afprijzingsbeleid. De kosten stegen in absolute zin voornamelijk door de opening van 5 winkels en namen in procenten van de omzet toe.

PRO realiseerde een hogere omzet



De vernieuwde PRO 0031 formule slaagde erin de sneaker klant te verleiden en realiseerde als enige van de Nederlandse schoenenformules een hogere omzet. Kern van het succes zijn het juiste assortiment en de eigenzinnige restyling van de PRO-stores, die zijn omgevormd tot unieke graffiti meesterwerken, waardoor geen enkele winkel hetzelfde is als de andere. Daarmee sluit PRO 0031 perfect aan bij zijn doel-

groep. Niet alleen de omzet kwam hoger uit, dit was ook het geval met de procentuele brutomarge.

Dolcis daarentegen had als middenmarktspeeler duidelijk last van de druk van de meer op prijs gerichte formules enerzijds en de vele prijspromoties van de hoger gepositioneerde formules anderzijds. Dolcis verloor daardoor in de fysieke winkels marktaandeel. Eind 2012 introduceerde Dolcis in 10 winkels een aangepast concept, waarmee Dolcis zich positioneert als dé family store op A1 locatie met een goede mode- en merkbeleving.

Manfield wist zijn doelgroep aan te spreken met meer kwaliteitsmerken waaronder Jones Bootmaker, maar kon zich niet aan de algemene malaise in de markt onttrekken. Een hogere procentuele brutomarge was onvoldoende om de lagere omzet te compenseren.

Invito is in 2012, in tegenstelling tot voorgaande jaren, met zijn collectie te weinig onderscheidend geweest om de hippe en trendsettende jonge klant te overtuigen. De omzet van Invito kwam daardoor lager uit bij een overigens hogere procentuele brutomarge.

De in 2011 op basis van een exclusieve licentie geopende Steve Madden winkels kenden een verdere ingroei, maar bleven achter op de verwachtingen. De verkoop van producten onder dit merk aan andere schoenenformules van Macintosh Retail Group en aan derden werd geïntensiveerd. Deze groothandelsactiviteiten waren wel succesvol en compenseerden de omzetsdaling van de winkels in ruime mate.

De omzet van Intreza was beduidend hoger dan in 2011, maar vanwege relatief hoge distributie- en marketingkosten, kwam het bedrijfsresultaat lager uit dan in 2011. Medio 2012 heeft Intreza besloten om het pure online model te verlaten en zich ook te richten op cross channel verkopen door de introductie van de Intreza Shoepoints in bijna 500 schoenenwinkels van Macintosh Retail Group in Nederland.

Nea International, ontwikkelaar en producent van Push braces, realiseerde een hogere omzet dan in 2011. Nea International biedt meerwaarde aan de Fashion sector



van Macintosh Retail Group vanwege haar specifieke kennis van draagcomfort en de menselijke voet. In 2012 kwam dit tot uitdrukking in de ontwikkeling van een comfortabele en betaalbare schoen voor diabetes patiënten, waarin Nea International samen met het Diabetes Fonds Nederland een grote rol heeft gespeeld. Ook de geheel uit hernieuwbare en biologisch afbreekbare materialen vervaardigde PSB Shoe Insoles, die bij diverse Fashion formules worden verkocht, zijn een goed voorbeeld daarvan.

### Fashion BeLux

De omzet van Brantano BeLux nam duidelijk toe ten opzichte van 2011, onder meer door per saldo 4 winkels meer, waarmee Brantano BeLux beter presteerde dan de markt. Naast een aantal bijzondere commerciële acties, was vooral het goed verkopende kinderassortiment hier verantwoordelijk voor. Om het online winkelen voor haar klanten eenvoudiger te maken, heeft Brantano in 2012 een compleet vernieuwde webshop gelanceerd. De online omzet steeg met 98,1% tot een overigens nog bescheiden niveau, maar daarmee was de webshop wel de beste 'winkel' van Brantano BeLux. De procentuele bruto marge was gelijk aan 2011, maar de kosten stegen vanwege expansie, huurindexaties en wettelijke personeelskostenstijgingen.

Scapino behaalde in België een nagenoeg gelijke omzet als in 2011, waarbij het schoenenassortiment beter verkocht dan kleding en textiel. Scapino heeft haar online shop recent opgestart, waardoor de online omzet van Scapino in België nog minimaal is.

De boetiekachtige formule Firelle die zowel schoenen, kleding als accessoires van gerenommeerde merken verkoopt, presteerde beter dan in 2011. Een en ander resulteerde in een licht gestegen omzet.

### Fashion UK

In het Verenigd Koninkrijk realiseerde Brantano UK een duidelijke omzetplus onder invloed van 6 winkels meer en door een gunstig koerseffect, maar ook door een hogere omzet in vergelijkbare winkels. De cross channel benadering van Brantano UK leverde een stijging van de online omzet op met bijna 180%, alhoewel het aandeel van online in de totale omzet nog laag is vergeleken met de markt. De hogere omzet resulteerde ondanks een licht lagere procentuele marge in een duidelijke verbetering van het operationele bedrijfsresultaat, dat positief uitkwam.

Jones Bootmaker werd in april 2011 overgenomen. Dit betekent dat de eerste periode van het jaar in 2011 niet en in 2012 wel door Macintosh Retail Group werd meegeconsolideerd. Daardoor zijn de eerste jaarhelften niet vergelijkbaar. In de tweede helft van 2012 presteerde Jones Bootmaker echter beter dan in 2011. De bijdrage van Jones Bootmaker aan het operationele bedrijfsresultaat van Macintosh Retail Group was door de consolidatie van het traditioneel verlieslatende eerste kwartaal 2012 lager dan in 2011, maar duidelijk positief.

Zowel Brantano UK als Jones Bootmaker leverden een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Dit geeft ons voldoende basis om de komende jaren in het Verenigd Koninkrijk nieuwe winkels te openen, ook omdat daar een groter aantal winkels nodig is om tot de dekking te komen die nodig is voor de wisselwerking tussen online bestellen en traditionele winkels.

Omzet Brantano BeLux nam duidelijk toe



Stijging van online omzet Brantano UK met bijna 180%

# LIVING

In de sector Living is Kwantum actief met 103 woonwarenhuizen in Nederland en 10 in België. De sector Living is goed voor 22% van de omzet van Macintosh Retail Group. Kwantum is in Nederland en Vlaanderen marktleider in vloerbedekking, laminaat, wand- en raambekleding en verlichting en een van de grootste aanbieders van (tuin) meubelen, keukendecoratie, woningdecoratie, huishoudtextiel en verf.



## Kwantum, voor de slimme koper

Kwantum is de grootste woondiscounter in Nederland. Met 103 zelfbedieningswinkels op makkelijk bereikbare locaties is Kwantum marktleider in verschillende assortimentsgroepen. De winkels bieden een verrassend compleet assortiment van leuke en actuele artikelen voor in en om het huis; de laagste prijs en een complete service. Omdat niet iedereen even handig is of genoeg tijd heeft om zelf gordijnen te maken of vloerbedekking te leggen, zorgt Kwantum ervoor dat gordijnen en zonwering worden geconfectioneerd en dat vloerbedekking goed en met verstand van zaken wordt gelegd. De winkelmedewerkers zijn vakkundig opgeleid en helpen de klant graag bij het vinden van de juiste oplossing voor elke woonwens. In de winkel én op internet is het kopen van Kwantum-artikelen niet alleen leuk, maar zeker ook heel slim! [www.kwantum.nl](http://www.kwantum.nl)

Omzet: € 192,2 mln  
Online omzet: € 3,2 mln  
Operationele EBIT: € 6,0 mln  
Operationele EBIT-marge: 3,1%  
ROCE: 19,6%

Aantal winkels: 113  
Verkoopoppervlakte: 240.800 m<sup>2</sup>  
Aantal medewerkers: 1.614

Ver tel ons je...

WOON  
WENS

Ik wil de  
nieuwste trend

NIEUW





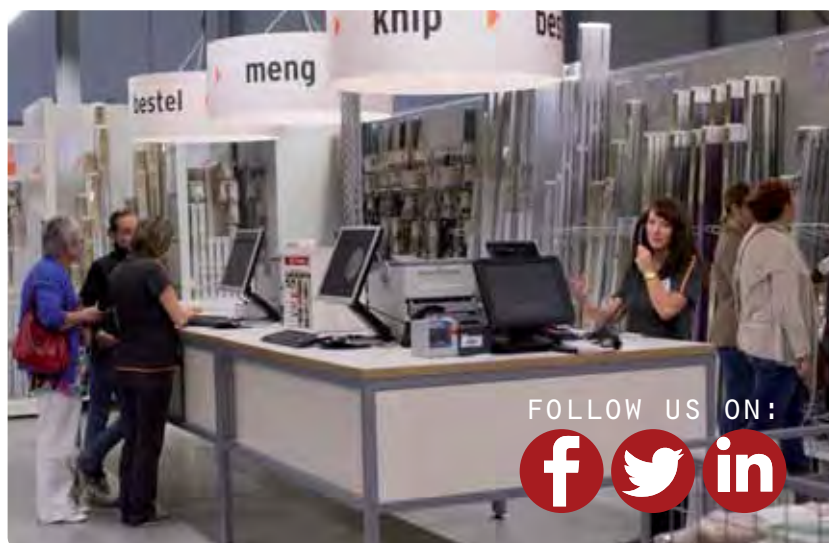
## Kwantum Nederland

- 103 winkels in Nederland
- gemiddeld verkoopoppervlak 2.300 m<sup>2</sup>
- 1.566 medewerkers

## Kwantum België

- 10 winkels in België
- gemiddeld verkoopoppervlak 1.000 m<sup>2</sup>
- 48 medewerkers

**KWANTUM**



FOLLOW US ON:



De Kwantum-winkels in België herbergen een compacte discount-formule in woninginrichting en -decoratie. Net als in Nederland kent Kwantum in België een uitgebreide confectioneer-, hang- en legservice voor haar klanten. De winkels van Kwantum zijn met name gevestigd op perifere winkelcentra. De Kwantum-artikelen zijn ook online te bekijken.

[www.kwantum.be](http://www.kwantum.be)



**KWANTUM  
GEEFT  
KLEUR AAN  
UW  
INTERIEUR**

| OASE ACB ELAUW                                                                                                                                                                                                            | PRIJS                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Oersterk tapijt geschikt voor meerdere vertrekken en verkrijgbaar in diverse kleuren.</p> <p>Actie geldig t/m 10 februari 2013</p> | <p>3,50</p> <p><b>UIT ONZE FOLDER!</b></p> <p><a href="#">WIL U WERKLIJST &gt;&gt;</a></p> <p><a href="#">WIL U INFORMATIE &gt;&gt;</a></p> |

# Living in 2012

| Bedragen in € mln              | Totaal jaar |       | Eerste halfjaar |       | Tweede halfjaar |       |
|--------------------------------|-------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|                                | 2012        | 2011  | 2012            | 2011  | 2012            | 2011  |
| Omzet totaal                   | 192,2       | 208,3 | 99,5            | 107,4 | 92,7            | 100,9 |
| Operationeel bedrijfsresultaat | 6,0         | 9,6   | 2,9             | 4,4   | 3,1             | 5,2   |
| Operationele EBIT-marge in %   | 3,1         | 4,6   | 2,9             | 4,1   | 3,4             | 5,1   |
| ROCE in %                      | 19,6        | 25,5  | -               | -     | -               | -     |

| Winkelketen                     | Kwantum |        | Living  |
|---------------------------------|---------|--------|---------|
| Landen                          | NL      | B      |         |
| <b>Aantal winkels</b>           |         |        |         |
| - Ultimo 2012                   | 103     | 10     | 113     |
| - Ultimo 2011                   | 103     | 10     | 113     |
| <b>Verkooppoppervlakte (m²)</b> |         |        |         |
| - Ultimo 2012                   | 230.500 | 10.300 | 240.800 |
| - Ultimo 2011                   | 231.000 | 10.300 | 241.300 |

## Markten

Evenals in voorgaande jaren stond de omzet van woonwinkels in de Nederlandse woningdecoratiemarkt in 2012 onder druk, omdat de huizenmarkt nog steeds op slot zit onder invloed van langzame politieke besluitvorming. Het CBS meldt een omzetsdaling van - 7,8% over 2012, terwijl de Centrale Branchevereniging Wonen (CBW) voor de gehele branche een daling rapporteerde met - 9,3%. Vooral de zogenaamde 'gemengde zaken' hadden te maken met achteruitgang.

Over de woningdecoratiemarkt in België zijn geen betrouwbare gegevens beschikbaar, maar uit de beperkt aanwezige marktinformatie en informatie van leveranciers kan worden afgeleid dat deze markt eenzelfde trend vertoonde als de Nederlandse.

## Living financieel

De omzet van de sector Living daalde met 7,7% van € 208,3 mln naar € 192,2 mln, gelijkmatig verdeeld over het eerste en tweede halfjaar. Zowel in Nederland als in België kwam de omzet lager uit, bij een gelijk aantal winkels. Kwantum heeft haar marktaandeel in de meest relevante productgroepen kunnen behouden en in raambekleding en vloertextiel weten te versterken.

De ontwikkelingen in de online markt in woningdecoratie gaan minder snel dan in Fashion, met als gevolg dat het omzetaandeel nog zeer beperkt is. De online omzet bij Kwantum kwam uit op € 3,2 mln en was daarmee licht hoger dan 2011. Dit kwam voornamelijk door een lager bonbedrag, want het aantal bezoekers aan de website en het aantal transacties steeg duidelijk. Dit betekent dat met toepassing van de 'lessons learned' in Fashion, nog een hele wereld te winnen is in Living.

Nadat de procentuele brutomarge van Living in 2010 en 2011 ook al was gestegen, was dit in 2012 opnieuw het geval. Door beheersing van actiekortingen, betere inkooprijzen en prijsverhogingen was Kwantum in staat om de omzetachteruitgang gedeeltelijk te compenseren.

De absolute kosten kwamen lager uit dan in 2011 vooral door minder uitgaven aan marketing, maar vanwege de lagere omzet stegen de kosten in percentage van de omzet.

Het operationele bedrijfsresultaat van Living kwam, na een stijging in 2011, € 3,6 mln lager uit dan in 2011 op € 6,0 mln. **Kwantum heeft daarmee in een opnieuw ontzettend moeilijke markt, een goede prestatie geleverd.** De ROCE daalde van 25,5% naar 19,6%.

Kwantum is groot geworden door leuk en trendy wonen bereikbaar te maken voor iedereen. Onder de noemer 'Woonwens' is Kwantum in 2012 in samenwerking met Macintosh Hong Kong, gestart met het **nog slimmer massificeren van individuele woonwensen voor maatwerkproducten.** Met een nieuw assortiment gordijnen en wanddecoratie, een nieuwe presentatie en een gebruiksvriendelijk bestelsysteem moet Kwantum nummer 1 blijven in gordijnen en het marktaandeel in raamdecoratie op maat weten te vergroten. Door alle complexiteit weg te halen en gebruik te maken van een voor klant en medewerker simpel bestelsysteem worden klanten nog beter en sneller geholpen. Daarnaast onderscheidt Kwantum zich van andere aanbieders door de keuzes in assortiment, prijs, kwaliteit en levertijd.

Ver tel ons je...

**WOON  
WENS**

Ik wil de  
laagste prijs

**LAAGSTE  
PRIJS!**  
van  
Nederland

Kwantum  
onderscheidt  
zich door  
assortiment,  
prijs, kwaliteit  
en levertijd



## Dienstverlening

De klant verwacht in alle verkoopkanalen maximaal bediend te worden. Dit betekent dat processen, systemen en organisaties, zowel aan de voor- als aan de achterkant van de (web)winkels perfect geregeld moeten zijn. Dit wordt per land geregeld door in iedere landenorganisatie de klantgerichte activiteiten en de back-office activiteiten te scheiden. In de strategie van Macintosh Retail Group wordt echter ook uitgegaan dat **bundeling van krachten over de landen heen tot groep synergie leidt**. Dit betekent dat zaken die voor meerdere landenorganisaties van belang zijn, op centraal niveau geregeld dienen te zijn, zodat de landenorganisaties zich kunnen concentreren op hun cross channel core-business: klanten bedienen via alle verkoopkanalen.

De landenorganisaties in zowel Fashion als Living worden op centraal niveau ondersteund door de holdingorganisatie en door Macintosh Hong Kong en Macintosh Intragroup Services, waarbij voor zover mogelijk toerekening van de kosten van betreffende ondersteuning plaatsvindt.

### Holding

Op groepsniveau zijn 4 werkgebieden gedefinieerd en ingericht die over formules en landen heen hun werk doen, die worden aangestuurd door een Group Director en worden opgevolgd door de Raad van Bestuur:

- Product House: beheer van de toeleveringsketen, leveranciersmanagement, merken en trends, social responsibility en feitelijke inkoop.
- Cross channel: innovaties in on- en off-line retail, klant relatie systemen (CRM) en de impact daarvan op consumenten met bijbehorende strategieën, plus cross channel gerelateerde activiteiten en de ondersteuning van lokale teams.
- ICT: centrale ondersteunende systemen rondom supply chain, cross channel, customer relationship en back office.
- Finance: planning & controle cyclus, group accounting principles, investeringsbeoordelingen, data analyses, benchmarking en scorecards plus consolidatie.

Binnen de holding ligt daarnaast de nadruk op de meer traditionele activiteiten zoals strategie, financiering, juridische zaken en verzekeringen, fiscaliteit en risicobeheersing.



## Macintosh Hong Kong

Macintosh Hong Kong heeft als inkoopkantoor de doelstelling om de winkelformules van Macintosh Retail Group sneller, beter gecontroleerd en goedkoper zaken te laten doen in het Verre Oosten. De aanwezige kennis zorgt voor een betere positie bij onderhandelingen met leveranciers over prijzen en leveringsvoorwaarden. De activiteiten van Macintosh Hong Kong omvatten sourcing, inkoop, orderopvolging en logistieke en administratieve dienstverlening ten behoeve van de sectoren Fashion en Living. Ook voert Macintosh Hong Kong lokaal kwaliteitscontroles uit en speelt een rol bij de beoordeling van leveranciers op sociale omstandigheden en duurzaamheid.

In 2012 was het volume (bij vergelijkbare wisselkoers) dat via het inkoopkantoor in Hong Kong werd ingekocht € 9 mln lager dan in 2011 en kwam uit op € 83,5 mln, met Fashion (ruim 60%) als grootste afnemer.



## Macintosh Intragroup Services

Macintosh Intragroup Services verleent diensten aan Macintosh Retail Group en haar dochterondernemingen. Dit betreft enerzijds de financiering en de uitvoering van de treasury functie ten behoeve van de Macintosh groepsondernemingen en anderzijds het verlenen van vooral administratieve diensten aan diverse groepsmaatschappijen.

# Medewerkers en organisatie

## Aantal medewerkers

Het aantal medewerkers bij de aan te houden activiteiten van Macintosh Retail Group nam af van 11.822 (5.863 fte's) in 2011 naar 11.290 (5.666 fte's) in 2012. In Fashion was sprake van een afname bij 16 winkels meer dan in 2011, terwijl de afname bij Living werd gerealiseerd bij een gelijk aantal winkels.

Bij Macintosh Hong Kong nam het personeelsbestand met 5 toe tot 47 en bij Macintosh Intragroup Services waren in 2012 10 medewerkers werkzaam (2011: 11). Bij Macintosh Retail Group N.V. waren 41 medewerkers werkzaam (2011: 43) ten behoeve van de overkoepelende activiteiten voor de sectoren, inclusief Product House en Cross channel.

| Winkelketen <sup>1</sup> | Brantano       | Brantano | Dolcis | Invito | Jones<br>Bootmaker | Manfield | PRO 0031 | Scapino | Scapino | Steve Madden | NEA | Fashion |
|--------------------------|----------------|----------|--------|--------|--------------------|----------|----------|---------|---------|--------------|-----|---------|
| Landen                   | B <sup>2</sup> | VK       | NL     | NL     | VK                 | NL       | NL       | NL      | B       | NL + B       | NL  | Totaal  |
| - Ultimo 2012            | 1.006          | 1.955    | 847    | 365    | 1.857              | 595      | 228      | 2.502   | 153     | 40           | 30  | 9.578   |
| - Ultimo 2011            | 1.009          | 1.886    | 850    | 378    | 1.977              | 584      | 198      | 2.812   | 219     | 42           | 30  | 9.985   |
| In fte gemiddeld         |                |          |        |        |                    |          |          |         |         |              |     |         |
| - 2012                   | 858            | 790      | 448    | 196    | 623                | 321      | 123      | 1.074   | 97      | 38           | 25  | 4.593   |
| - 2011                   | 857            | 809      | 454    | 197    | 695                | 311      | 130      | 1.127   | 100     | 29           | 25  | 4.734   |

<sup>1</sup> Inclusief medewerkers hoofdkantoor en distributiecentrum die zijn toegerekend aan de winkelformules.  
<sup>2</sup> Inclusief 5 winkels in Luxemburg en 4 winkels van Firelle in België.

| Winkelketen      | Kwantum | Kwantum | Living |
|------------------|---------|---------|--------|
| Landen           | NL      | B       | Totaal |
| - Ultimo 2012    | 1.566   | 48      | 1.614  |
| - Ultimo 2011    | 1.692   | 49      | 1.741  |
| In fte gemiddeld |         |         |        |
| - 2012           | 938     | 43      | 981    |
| - 2011           | 993     | 46      | 1.039  |

## Opleidingen

Onze groepsmaatschappijen hebben in 2012 circa 16.300 dagen aan scholing gegeven aan circa 6.050 medewerkers (2011: 17.800 respectievelijk 6.100). Ons opleidingsbeleid richt zich niet enkel op de competenties die strikt nodig zijn binnen de huidige functie, maar ook op het vergroten van het algemene ontwikkelingsniveau van onze medewerkers. Bijvoorbeeld door de mogelijkheid tot het halen van erkende diploma's. Zo bieden we ons personeel uitzicht op een mooi carrièrepad binnen Macintosh Retail Group. En steeds vaker bieden we opleidingen aan in de vorm van e-learning.

Het aantal stagiaires in 2012 bedroeg 790 waarbij Scapino en Kwantum met 650 stageplaatsen de grootste bijdrage leverden. De meeste opleidingsprogramma's worden op groepsmaatschappijniveau geïnitieerd.

Op 12 december 2012 heeft Macintosh Retail Group in het kader van de **verdere professionalisering van onze opleidingen** een samenwerkingsovereenkomst met het NCVB Bedrijfsopleidingen gesloten. Samen met NCVB zet Macintosh Retail Group een eigen Academy op. Het personeel van Kwantum, Halfords en Macintosh Fashion NL kan daar terecht voor mbo-onderwijs op maat, verzorgd door NCVB.

### Ziekteverzuim gedaald

Het grootste deel van onze 11.290 medewerkers werkt in de winkel en is daarmee ons visitekaartje naar de consument. Als medewerkers met plezier en enthousiasme bij ons werken, straalt dit af op hun service aan onze klanten. Door het bieden van een inspirerende en professionele werkomgeving wil Macintosh Retail Group daar een bijdrage aan leveren.

Het gemiddelde ziekteverzuim bij Macintosh Retail Group was in 2012 lager dan in het vorige verslagjaar, namelijk 3,1% ten opzichte van 3,3%. Dit werd met name gerealiseerd door een daling van het verzuim binnen het Verenigd Koninkrijk, terwijl er in Nederland een stijging was. In Nederland zullen dit jaar meer inspanningen gepleegd moeten worden om de stijging om te zetten in een daling. Hiertoe zijn actieplannen in gang gezet.

### Medezeggenschap

Het afgelopen verslagjaar hebben 6 formele vergaderingen tussen Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad plaatsgevonden. Aan twee van deze vergaderingen nam een delegatie van de Raad van Commissarissen deel. Het overleg kenmerkte zich ook in 2012 door een **transparante, tijdige en constructieve besluitvorming**. Dit jaar stond in het teken van de verkiezingen voor de nieuwe ondernemingsraden binnen Macintosh Retail Group. Als gevolg van deze verkiezingen heeft er binnen de ondernemingsraden een aantal nieuwe collega's zitting genomen. Dit heeft ook zijn effect gehad op de afvaardiging voor de Centrale Ondernemingsraad. Ook hier hebben enkele verschuivingen plaats gevonden. Het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad bestaat na de verkiezingen uit de voorzitter J.F.H. Tenney (64) en secretaris de heer C.P. Pronk (63).

### Dankwoord

Het retaillandschap is volop in ontwikkeling en Macintosh Retail Group speelt daarin haar eigen rol met allerlei initiatieven en acties. Willen we succesvol zijn met onze cross channel aanpak, dan betekent dit dat van onze organisaties een andere manier van denken en doen wordt verlangd. Iedere medewerker, van hoog tot laag, dient daar een bijdrage aan te leveren zodat onze off- en online winkelformules 'relevant' zijn voor de consument en als eerste op diens netvlies staan als hij of zij zijn euro of pond wil uitgeven. De Raad van Bestuur dankt alle medewerkers voor hun bijdrage aan de transformatie van traditionele retailer naar cross channel retailer in 2012.



Scholing  
aan 6.050  
medewerkers

# Stap voor stap transparanter en duurzamer

## Introductie duurzaamheid

### Opbouw van dit hoofdstuk over duurzaamheid

Macintosh Retail Group wil rendabel groeien en tegelijkertijd de impact op mens en milieu verbeteren. Duurzame rendabele groei noemen we dat. De afgelopen jaren zijn we steeds actiever en gericht bezig waardoor duurzaam ondernemen steeds meer vorm en focus krijgt. Ons uiteindelijke doel is: *responsible products for all*.

Macintosh  
Retail Group

Initiatieven  
2012

### Analyse duurzaam ketenbeheer

Een analyse van de beursgenoteerde ondernemingen aan de hand van de 'Responsible Supply Chain Benchmark' van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling. De benchmark vertaalt de duurzame inspanningen in een score waaruit bleek dat duurzaam ketenbeheer bij Macintosh Retail Group vaste voet aan de grond heeft.

Stap voor stap willen we transparanter en duurzamer worden. In dit hoofdstuk leggen we uit wat wij daar in 2012 aan hebben gedaan en wat de plannen voor 2013 en verder zijn. Het verslag is opgesteld volgens de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Het verslag voldoet aan level C (self declared). Met behulp van de GRI-richtlijnen streeft Macintosh Retail Group naar het verder vergroten van de transparantie en relevantie van het Jaarverslag. De onderwerpen die in dit hoofdstuk worden vermeld, zijn door interne experts aangedragen. Bovendien is de inhoud beïnvloed door vragen, reacties en feedback van stakeholders, zoals medewerkers, aandeelhouders, NGOs en klanten en door ontwikkelingen in de sector,

### ONZE MISSIE: Responsible Products for All

Retail is: Inkoop -> Logistiek -> Verkoop

| Inkoop                        |                                   | Logistiek                  | Verkoop                                             |                               |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|
| Grondstofwinning & Materialen | Productie                         | Distributie & Hoofdkantoor | (Web)winkel & Consument                             | Afval & Recycling             |
| - Gebruik schadelijke stoffen | - Gebruik schadelijke stoffen     | - Clean Shipping Index     | - Energieverbruik                                   | - Oude schoenen inzamelacties |
| - Ontbossing                  | - Werkomstandigheden              | - Gassen in containers     | - Dialoog consument                                 | - Afvalmanagement             |
| - Grondstoffen schaarste      | - Leverancier beoordelingssysteem | - Ketentransparantie       | - Transparante informatie over product en productie | - Ketentransparantie          |
| - Ketentransparantie          | - Ketentransparantie              | - Energieverbruik          | - Ketentransparantie                                |                               |
|                               |                                   | - CO2 uitstoot             |                                                     |                               |

Medewerkers



zoals wetgeving en standaarden. Voornaamste doelgroepen van de rapportage zijn aandeelhouders, medewerkers, NGOs, leveranciers, klanten en medewerkers.

Macintosh Retail Group begon zo'n 15 jaar geleden met duurzaam ondernemen in de sector Living, bij Kwantum met FSC-gecertificeerd hout. Inmiddels ligt de focus op Fashion, aangezien Macintosh Retail Group meer dan 75% van zijn omzet uit Fashion haalt. We volgen in dit hoofdstuk dan ook de toeleveringsketen van schoenen. Van de keuze voor materialen en leveranciers en de werkomstandigheden bij de productie tot het omgaan met afval en verpakkingen. Het hoofdstuk is opgedeeld in drie paragrafen: introductie duurzaamheid, inkoop en verkoop. Voor een retailorganisatie zijn inkoop en verkoop immers de belangrijkste activiteiten. Dit verslag en de bijbehorende GRI-index zijn tevens te vinden op: [http://www.macintosh.nl/duurzaam\\_ondernemen/](http://www.macintosh.nl/duurzaam_ondernemen/)

We zijn benieuwd wat u als lezer van onze duurzaamheidinspanningen vindt. Daarom nodigen we u van harte uit om suggesties en commentaren met ons te delen. Dat kan via een mail aan onze manager Corporate Responsibility & Innovation ([i.weijs@macintosh.nl](mailto:i.weijs@macintosh.nl)).

## Terugblik 2012

### Publiciteit over kinderarbeid in de mode-industrie

De aandacht voor duurzaamheid in de mode-industrie neemt toe. Zowel bij bedrijven als bij overheden, maatschappelijke organisaties als consumenten. Macintosh Retail Group zette in 2012 **significante verdere stappen** in het proces naar optimale duurzaamheid. Tegelijkertijd maakten maatschappelijke organisaties de uitdagingen van onze veelal nog traditionele en ambachtelijke industrie extra

### Macintosh Retail Group gekwalificeerd als voorloper in 'stop kinderarbeid'

Macintosh Retail Group is tegen kinderarbeid en voert controles uit bij de schoenenfabrieken in de risicolanden. Samen met TFT en een selecte groep leveranciers en merken wordt de totale keten in kaart gebracht.

Initiatieven 2012



duidelijk. Zo publiceerde HIVOS een onderzoek dat aantoonde dat geen enkel schoenenmerk kan garanderen dat kinderarbeid niet voorkomt in de keten. Wij kunnen uiteraard evenmin die garantie geven, omdat een garantie veronderstelt dat er volledige inzage en controle is over de gehele keten, inclusief alle onderaannemers en materiaal toeleveranciers. Dat is helaas zoals in vrijwel alle productsectoren nog niet het geval, maar daar werken we wel naar toe. Een aanzienlijk deel kunnen wij als organisatie zelf doen, maar de gehele sector zal vergelijkbare

stappen moeten nemen om significant te verduurzamen. Dit laatste proberen wij te beïnvloeden door naast een voortrekkersrol ook de discussie en uiteindelijk samenwerking binnen de sector op gang te brengen. In dit verslag leggen we uit waar we staan en hoe we misstanden als kinderarbeid proberen te voorkomen. We geven ook inzicht in ons beleid wat betreft het gebruik van verf- en looistoffen. Afgelopen jaar was namelijk ook het gebruik van schadelijke stoffen in de textiel-sector onderwerp van veel onderzoek en publiciteit. Onder andere door de Detox-campagne van Greenpeace.

### Ingewikkelde keten

Wij kopen jaarlijks miljoenen schoenen in. Zowel via importeurs in Europa, rechtstreeks bij fabrieken in Europa en daarbuiten als via tussenpersonen (agenten of traders) buiten Europa. Het overgrote deel van onze inkopen buiten Europa verloopt via ons inkoopkantoor in China. Van oudsher hebben we als retailorganisatie alleen contact met de leverancier waar wij zelf onze schoenen inkopen. Deze leverancier werkt weer met eigen leveranciers die ieder een productiestap voor hun rekening nemen. Samen vormen wij een keten, vaak zonder van elkaars bestaan te weten. In totaal zijn dat duizenden (onder)leveranciers, met ieder weer duizenden medewerkers, verspreid over vele landen in de wereld. Duurzaam ondernemen dwingt retailers en merken om inzage en controle te krijgen, verderop of juist terug in de keten. Een eerste stap in het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en de milieu-impact van onze schoenen, is dan ook het in kaart brengen van de hele keten: de gehele ontstaansgeschiedenis van een specifieke schoen. Daar werken we hard aan samen met onafhankelijke organisaties waar we bij zijn aangesloten zoals het Business Social Compliance Initiative (BSCI, [www.bsci-intl.org](http://www.bsci-intl.org)) en het Duitse testinstituut CADS (<http://www.schuhinstitut.de/cads.htm>) of de door Macintosh Retail Group ooit mee opgerichte NGO The Forest Trust (TFT, [www.tft-forests.org](http://www.tft-forests.org)).

In 2013 gaan we samen met TFT gerichter communiceren over duurzaamheid naar consumenten

### Consumenten

Overheden, maatschappelijke organisaties en burgers vragen steeds vaker om transparantie en duidelijkheid. Kinderarbeid, oneerlijke handel, dierenleed of milieuvervuiling worden niet geaccepteerd door de doorsnee burger. Als consumenten gedragen zij zich echter vaak minder doordacht, principieel of ethisch. Niet alleen vanwege de prijs maar ook vanwege een gebrek aan informatie. Wij verwachten echter dat consumenten in de toekomst steeds meer vragen zullen stellen over het verhaal achter hun schoen. Eerlijke en op juistheid te controleren voorlichting en informatievoorziening zijn dan cruciaal. Consumenten vertrouwen niet meer blind op informatie die een retailer of merk geeft. Daarom kiezen wij ervoor om met onafhankelijk partijen (TFT, BSCI, CADS) te werken. In 2013 gaan we samen met TFT gerichter communiceren over duurzaamheid naar consumenten.

### Belangrijkste resultaten 2012

In 2012 boekten we een aantal duidelijke resultaten in Fashion:

- Samen met drie grote leveranciers en de TFT brachten we een belangrijk deel van de complexe toeleveringsketen in kaart. Uiteindelijk vragen wij van al onze leveranciers om het door ons gewenste en voor verduurzaming noodzakelijke inzicht te verschaffen.

- Onze Restricted Substances List (RSL), een lijst met schadelijke stoffen die niet of in geringe mate mogen worden gebruikt, is aangescherpt en volgt nu de aanbevelingen van het Duitse testinstituut CADS, dat strengere normen hanteert dan bestaande wetgeving.
- 52% van ons inkoopvolume in de door BSCI gedefinieerde risicolanden voldoet aantoonbaar aan onze eisen op het gebied van arbeidsomstandigheden (BSCI-norm). Van de overige 48% is dat nog niet met zekerheid vast te stellen.
- Ons leveranciersbeoordelingssysteem is verder uitgebreid met kwantificeerbare leveranciersinformatie over sociale- en milieuprestaties. Hun resultaten op dit vlak hebben direct invloed op inkoopvolumes en beoordeling van die leveranciers via het centrale Macintosh Product House.
- We zamelden opnieuw een recordaantal van 2,3 miljoen paar schoenen in voor recycling en met aanzienlijke financiële bijdragen voor goede doelen.
- We brachten het energieverbruik en besparingsmogelijkheden van onze winkels in kaart en stelden een verbeterplan op voor Brantano-winkels in België dat als pilot voor al onze winkelformules kan gelden.

Inzameling 2,3 miljoen paar schoenen voor recycling

Maar ook in Living werd wederom op diverse vlakken aandacht besteed aan onderwerpen gerelateerd aan duurzaam ondernemen:

- Gedurende 2012 zijn door Kwantum, in navolging van Scapino, nagenoeg alle winkels en het hoofdkantoor/distributiecentrum voorzien van energiezuinige winkel- en kantoorverlichting. Kwantum investeerde daarvoor een bedrag van € 0,8 mln.



## Manfield draagt de Hartstichting een warm hart toe!

Tijdens de 'Dress Red Day' in september 2012 stond Manfield met een uitgebreide rode collectie schoenen en tassen helemaal in het teken van de Hartstichting. Per verkocht artikel kon de Hartstichting rekenen op een donatie van Manfield.

Initiatieven 2012



- Kwantum tekende de Intentieverklaring Duurzaam Hout Retailsector 2012-2014 en blijft daarmee duidelijk verantwoordelijkheid nemen tegen het illegaal kappen van hout en voor verantwoord en duurzaam bosbeheer.
- Ondertekening verklaring Stichting Bont voor Dieren waarmee Kwantum verklaart geen bont te gebruiken in haar producten.
- TV actie met halogeen spaarlampen als reactie op de uitfasering van gloeilampen.
- Introductie verfmachine in een aantal filialen, gebaseerd op water gedragen lakken.

## Belangrijkste doelen 2013

Voor 2013 hebben we opnieuw een aantal doelen opgesteld:

- Samen met The Forest Trust (TFT) verder werken aan de **transparantie en verduurzaming bij leveranciers**, onder andere door het geven van workshops over transparantie en duurzaamheid.
- Samen met de TFT meer communiceren over de duurzaamheidprestaties van schoenen richting consumenten. Voor specifieke producten zal dit direct en digitaal middels QR codes mogelijk zijn.
- In kaart brengen in welke mate leveranciers voldoen aan onze eisen qua arbeidsomstandigheden (BSCI-norm).
- Verder inventariseren in welke mate leveranciers voldoen aan onze eisen wat betreft het gebruik van schadelijk stoffen (RSL).
- Het vergroten van de informatie over de duurzaamheidprestaties van onze leveranciers in ons leveranciersbeoordelingssysteem. Indien geen duurzaamheidsinformatie beschikbaar is, ontvangt de leveranciers een negatieve beoordeling.
- De volgende stap nemen in het uitvoeren van energiebesparing mogelijkheden in onze winkels.

## Ons duurzaamheidsbeleid: CRIATE 2.0

Onze bedrijfsactiviteiten hebben direct en indirect een impact op mens en milieu. Dat brengt een verantwoordelijkheid met zich mee die verder gaat dan alleen de financiële prestaties van het bedrijf. Het verbeteren van onze milieu- en sociale impact vraagt om een mentaliteitsverandering in de organisatie. Product- en keteninnovatie is daarom niet alleen gericht op het verhogen van het rendement,



Initiatieven 2012

### Stappenplan duurzaam ondernemen

Macintosh Retail Group heeft voor de komende jaren doelstellingen geformuleerd en vastgelegd in het duurzaamheidsprogramma CRIATE 2.0. Door deze doelstellingen in te delen in drie herkenbare rubrieken - inkoop, verkoop en medewerkers - wordt de samenhang inzichtelijk en tastbaar.

maar ook op het verbeteren van onze duurzaamheidprestaties. Om de koppeling tussen verduurzaming en productinnovatie vorm te geven is in 2009 het CRIATE programma 1.0 opgesteld. CRIATE staat voor Corporate Responsibility & Innovation Action Team. Dit team, dat bestond uit Green Leaders en de manager Corporate Responsibility & Innovation, was tot en met 2011 vooral bezig met inventarisatie en transparantie. Wat vinden consumenten en medewerkers belangrijk? Hoe zijn onze ketens opgebouwd? Welke innovaties zijn mogelijk om onze duurzaamheidprestaties te verbeteren?

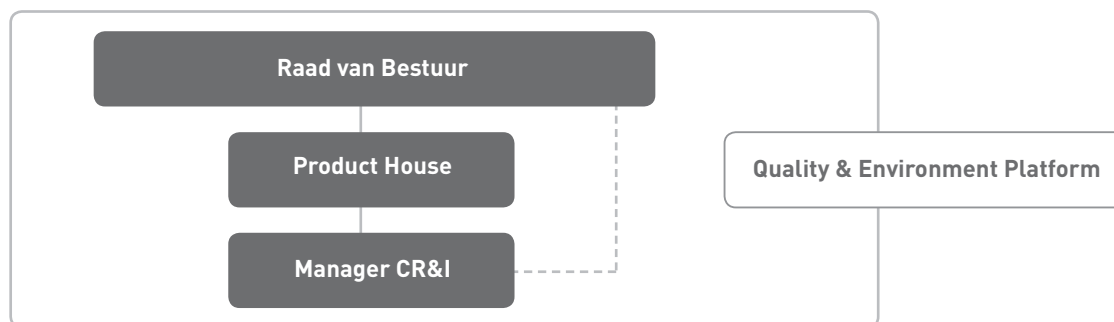


Met ingang van 2012 spreken wij over CRIATE 2.0 en ligt de nadruk op focus en verbetering. Om resultaat te boeken hebben we tot en met 2014 drie speerpunten gedefinieerd die wij belangrijk vinden en die aansluiten bij de verwachtingen van onze stakeholders:

- Het verder transparant maken van onze ketens.
- Werken aan goede arbeidsomstandigheden bij onze leveranciers.
- Oplossingen zoeken voor het gebruik van schadelijke stoffen.

### Duurzaamheid verankeren in de organisatie

Door CRIATE krijgt het duurzaamheidsbeleid van Macintosh Retail Group praktisch vorm. Met het definiëren van de nieuwe speerpunten van CRIATE 2.0 is ook de inbedding in de organisatie aangepast. De manager Corporate Responsibility & Innovation (CR&I) valt onder de formele verantwoordelijkheid van de Group Product Director, die uitvoering geeft aan het huidige beleid. De manager CR&I heeft daarnaast een directe formele lijn met de Raad van Bestuur. Beleids-thema's, resultaten en (nieuwe) ontwikkelingen worden periodiek met de Raad van Bestuur besproken.



De verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de milieuprestaties in onze gebouwen (onze winkels, distributiecentra en hoofdkantoren) ligt met name bij de landenorganisaties. Denk daarbij aan energiebesparing of het reduceren van verpakkingen.

De rol van de Green Leaders is komen te vervallen. Het initiërende karakter dat zij hadden heeft zijn werk gedaan. De projecten die onder het duurzaamheidsbeleid vallen zijn, waar nodig en gewenst, inmiddels een vast onderdeel van de dagelijkse lijnoperatie.

Het Quality & Environment platform is een uit diverse specialisten samengestelde groep personen die binnen Macintosh Retail Group kennis samen brengen op het gebied van kwaliteit en wet- en regelgeving. Zo worden regel- en wetswijzigingen qua productveiligheid en milieu bijgehouden en beschikbaar gemaakt.

## Inkoop

### Iedere schoen loopt een unieke route

Door zorgvuldig te kiezen voor bepaalde producten, merken, materialen en leveranciers zorgen wij ervoor dat er producten in de winkels liggen waar onze klanten behoefte aan hebben. Jaarlijks kopen wij zo'n 19 miljoen schoenen in. Zowel eigen merk schoenen als schoenen van A-merkfabrikanten. Elke schoen heeft een eigen verhaal want elke schoen heeft een unieke reis gemaakt. Vaak op verschillende continenten. De reis voor leren schoenen begint op de boerderij waar de koeien gehouden worden en loopt via slachthuizen, transporteurs, handelaren, leerlooierijen, schoenenfabrieken naar onze winkels. Iedere schakel is een werk-



#### 'Eerlijke' schoenen bij Scapino

In samenwerking met TFT en BSCI heeft Scapino een collectie 'eerlijke' schoenen samengesteld. Schoenen die op een duurzame manier zijn geproduceerd met aandacht voor het milieu en de sociale omstandigheden.

Initiatieven 2012

gever voor veel mensen en de bedrijfsvoering van al die leveranciers en onderleveranciers heeft impact op het milieu en de mensen die er werken. Wij voelen ons verantwoordelijk voor wat er bij al deze leveranciers gebeurt, overigens in het besef dat we daar niet altijd invloed op hebben. En onze omgeving vraagt steeds vaker om transparantie hierover. Zowel direct tijdens de aankoopbeslissing als indirect, wat zich uit in een toename van media-aandacht en duurzaamheidlabels.

### Duurzaam inkoopbeleid

Het is onze inkopers (brand managers) alleen toegestaan om schoenen in te kopen bij leveranciers die geselecteerd zijn door ons Product House. In 2011 ontwikkelden wij een inkoopbeleid waarbij de selectie van leveranciers mede gebaseerd is op hun duurzaamheidprestaties. De focus ligt daarbij op het:

- Verbeteren van arbeidsomstandigheden (BSCI, zie onder, is de norm).
- Beperken en vervangen van schadelijke stoffen (RSL, zie onder, is de norm).
- Transparant maken van de keten (de norm is iedereen transparant).

De prestaties van de leveranciers van onze eigen merken worden op deze punten vastgelegd in ons leveranciersbeoordelingssysteem, naast de gebruikelijke indicatoren als rendement, leverbetrouwbaarheid en volumes. Uiteindelijk moet elke leverancier aan ons duurzaam inkoopbeleid voldoen. In 2012 hebben wij ons met name gericht op het verder inzichtelijk maken van de leveranciersprestaties op deze drie thema's. Dit zetten we in 2013 voort.

Om een grotere invloed te hebben richting leveranciers, maar ook om gemakkelijker inzicht te krijgen in hun duurzaamheidprestaties, hebben we **het aantal leveranciers van schoenen de afgelopen jaren flink teruggebracht**: van circa 1.800 in 2009 tot circa 200 in 2012, waarvan er circa 100 goed zijn voor ongeveer 90% van het inkoopvolume. Deze leveranciers (A-merken, importeurs, traders of fabrieken) bevinden zich met name in Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Italië, Portugal, China, India en Vietnam. Het merendeel van onze schoenen wordt door hen gemaakt in Azië (China, India en Vietnam) en Europa (Italië, Portugal, Roemenië).

### Interne communicatie over beleid

Via interne communicatie, trainingen en workshops informeren wij onze Brand Managers, Format Managers en medewerkers over duurzaamheid. Hierdoor kennen zij het belang van BSCI en de RSL en snappen zij wat TFT voor ons kan doen bij het transparant maken van ketens. Door ook de Brand Managers in hun eigen functioneren te beoordelen op duurzaamheidscriteria zorgen we voor extra borging in de organisatie. Het percentage leveranciers dat aangesloten is bij BSCI is een voorbeeld van zo'n beoordelingscriterium.

Door een Brand Manager centraal voor Macintosh merken en licenties (en dus voor meerdere landen, winkelformats en derden) artikelen in te laten kopen, versterken wij de relatie met onze leveranciers en bundelen wij inkoopvolumes. Hierdoor kunnen wij eenvoudiger eisen stellen aan de leverancier en is hun rendement op de noodzakelijke aanpassingen en investeringen ook navenant.

Medewerkers  
informeren  
over  
duurzaamheid

### A-merken

Het duurzaamheidsbeleid van Macintosh Retail Group **richt zich primair op de eigen merken**. Daar hebben wij direct invloed op en daar voelen wij ons het meest verantwoordelijk voor. Naast onze eigen merken verkopen we ook schoenen van bekende merken van derden. Wij zijn van mening dat de bedrijven achter deze grote merken zelf verantwoordelijk zijn voor een duurzame productie. Dat betekent echter niet dat wij alles van A-merken accepteren. Als daar aanleiding voor is, informeren wij naar hun duurzaamheidsbeleid en de status daarvan. Naar aanleiding van het HIVOS-rapport hebben wij gesproken met een aantal grote internationale merken. Ook het Greenpeace-rapport Dirty Laundry was aanleiding om vragen te stellen aan een aantal van onze A-merk leveranciers. Zij hebben ons schriftelijk uitgelegd wat zij doen om misstanden te voorkomen.

Om een beeld te krijgen van waar wij zelf staan ten opzichte van A-merken gebruiken wij de duurzaamheidsscores van merkenvergelijkingssite Rank a Brand ([www.rankabrand.nl](http://www.rankabrand.nl)). De site heeft 58 externe schoenenmerken gerankt en voorzien van een koopadvies aan consumenten:

| Score                                  | Aantal merken | Percentage |
|----------------------------------------|---------------|------------|
| A Top merk: kopen                      | 0             | 0%         |
| B Goed op weg                          | 4             | 7%         |
| C Redelijk op weg, kan beter           | 2             | 3%         |
| D Eerste mijlpalen bereikt, moet beter | 9             | 16%        |
| E Hand nog op de knip                  | 43            | 74%        |

De meeste A-schoenenmerken (74%) scoren dus de laagste score E. Onze eigen Macintosh merken (Manfield, Scapino, Dolcis en Invito) scoren beter, namelijk een D.

### TFT, The Forest Trust

Verantwoordelijkheid nemen voor de keten begint met het transparant maken van die keten. Pas als duidelijk is wie al onze leveranciers zijn, wie aan hen levert en hoe zij met mensen en het milieu omgaan, kunnen we zaken verbeteren. De knelpunten opsporen en oplossen vraagt veel lokale kennis en zoekwerk. Door het verkrijgen van transparantie in een keten, hebben we automatisch te maken met vertrouwen, wantrouwen, bedrijfsgeheimen en het niet willen delen van informatie. Begrijpelijk omdat partijen ons niet kennen, zij niet weten wat wij met de informatie doen en of dat consequenties heeft. Voor het verkrijgen van deze transparantie werken we samen met The Forest Trust (TFT). Deze non-profit organisatie is wereldwijd actief om lokaal (in bossen, boerderijen en fabrieken) producten duurzamer te maken en het leven van medewerkers te verbeteren. Onze samenwerking met TFT startte in de jaren negentig van de vorige eeuw toen Macintosh Retail Group via Kwantum samen met enkele Europese retailers en leveranciers mede-oprichter was van TFT. Samen met TFT zorgden we ervoor dat vanaf 2003 alle tuinmeubilair bij Kwantum is gemaakt van FSC-gecertificeerd hout.



### Kwantum zet zich in voor verantwoord bosbeheer

Kwantum heeft de Intentieverklaring Duurzaam Hout Retailsector 2012-2014 ondertekend. Door de ondertekening van deze intentieverklaring neemt Kwantum, samen met de mede ondertekenaars, duidelijk verantwoordelijkheid om het illegaal kappen van hout te voorkomen en zich met onverminderde ambitie in te zetten voor een verantwoord en duurzaam bosbeheer.

### Initiatieven 2012



## De keten in kaart: van koe tot schoen

Vanaf 2010 is de samenwerking met TFT met name gericht op schoenen. Gezamenlijk hebben wij de TFT Leather and Shoe Group opgericht. Deze samenwerking resulteerde in een supply chain mapping systeem, waarmee leveranciers bevraagd worden op voor de schoenenproductie relevante zaken als:

- De herkomst van materialen.
- De milieu-impact van leerlooierijen.
- De milieu-impact van synthetische materialen.
- Het gebruik van schadelijke stoffen en lijmen tijdens de productie en de eventuele reststoffen in het product.
- De recyclebaarheid van producten.
- De mate waarin een fabriek aan gezondheid- en veiligheidsnormen voldoet en zorgt voor fatsoenlijke arbeidsomstandigheden.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek worden leveranciers ingeschaald in verschillende niveaus: geen ster, 1 ster, 2 sterren, 3 sterren.

|                            |                                                                                     |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Start</b>               |                                                                                     | Status is nog onbepaald  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ We starten met het in kaart brengen van de keten van de leverancier, onder leiding van TFT</li> <li>✓ Na afloop van de inventarisatie bepalen we het niveau van de leverancier</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
|                            |                                                                                     |                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Als de leverancier geen ster krijgt, behoort hij binnen drie jaar niveau 1 te bereiken. Als hij hier niet aan voldoet of wil voldoen, mag hij niet meer aan ons leveren</li> <li>✓ Als de leverancier niveau 1 behaalt (1 ster), stimuleren wij om gezamenlijk toe te werken naar niveau 2 (2 sterren). Dit is echter nog geen verplichting</li> </ul>                               |
| <b>Leveranciersstatus:</b> |                                                                                     |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Geen ster                  |                                                                                     | Verbetering noodzakelijk | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De keten is nog niet geheel in kaart gebracht</li> <li>✓ Binnen drie jaar heeft een bedrijf tenminste 1 ster</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1 ster                     |  | Goed                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De keten is tot aan de bron in kaart gebracht voor alle belangrijke materialen</li> <li>✓ Waar nodig is samen met leverancier, TFT en Macintosh een verbeterplan opgesteld</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| 2 sterren                  |  | Beter                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De volledige keten voor alle materialen is tot aan de bron in kaart gebracht</li> <li>✓ Waar nodig is samen met leverancier, TFT en Macintosh een verbeterplan, inclusief deadlines, opgesteld</li> <li>✓ De leverancier voldoet aan de eisen op het gebied van milieu en werkomstandigheden. Dit is door TFT in kaart gebracht</li> </ul>                                           |
| 3 sterren                  |  | Best                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De volledige keten voor alle materialen is tot aan de bron in kaart gebracht</li> <li>✓ Waar nodig is samen met leverancier, TFT en Macintosh een verbeterplan, inclusief deadlines, opgesteld</li> <li>✓ De leverancier voldoet aan alle eisen voor een verantwoorde schoen. Dit is door TFT in kaart gebracht en is geverifieerd door een derde, onafhankelijke, partij</li> </ul> |

In 2011 begonnen we met een pilot om de hele keten in kaart te brengen, in samenwerking met vijf leveranciers, die werden geselecteerd op relevantie, risico en haalbaarheid. Concreet betekent dit dat we voor het eerst de keten van ongeveer 150.000 paar schoenen in beeld brachten. Op termijn zullen al onze leveranciers minimaal aan niveau 1 (1 ster) moeten voldoen.



## Apex Adelchi Footwear Limited, Bangladesh:

*“Onze missie is eerlijke groei. Onze inspanningen op het gebied van milieu en het verbeteren van het leven van onze medewerkers zorgt dat wij voorbereid zijn op de uitdagingen van de toekomst. De samenwerking met Macintosh Retail Group en TFT helpt ons daar bij.”*

## Workshop Raad van Bestuur en TFT

In het najaar van 2012 werd een workshop met TFT en de Raad van Bestuur georganiseerd. Hierin werd het huidige beleid en ambities besproken en is besloten dat we samen de lat hoog houden. We gaan dus door op de gekozen weg naar complete transparantie van onze ketens en labeling van al onze schoenen met het TFT-label waarmee de consument dus kan zien hoe duurzaam onze schoenen geproduceerd zijn.



## Hilary Thompson, directeur van The Forest Trust:

*“Ik prijs Macintosh Retail Group voor haar toewijding voor verantwoorde schoenen in zo’n complexe productgroep. Ons werk in 2012 heeft ons een standaard opgeleverd die het verhaal van schoenen voorgoed kan veranderen. In 2013 gaan we dit verhaal aan consumenten vertellen.”*

## Verbeteren milieu-impact materialen en verf- en looiprocedures

De belangrijkste materialen die wij gebruiken voor onze producten zijn leer en kunstmatige alternatieven voor leer zoals polyurethaan (sector Fashion) en hout (sector Living). Samen met TFT onderzoeken wij wat de mogelijkheden zijn om een duurzaamheidsbeleid te maken op deze materialen. Daarnaast hebben we reeds een beleid om het gebruik van schadelijke chemicaliën te verminderen op basis van onze RSL (Restricted Substances List).

### Chemicaliëngebruik

Voor het maken van schoenen wordt nog altijd veel gebruik gemaakt van milieu-belastende looi- en verfprocedures. Om dit gericht te verminderen heeft Macintosh Retail Group een aantal jaar geleden voor al haar fashionformules een Restricted Substances List (RSL) opgesteld. De stoffen op deze lijst zijn of verboden of het gebruik ervan is, vaak wettelijk, beperkt tot een veilige waarde. Door toenemende kennis en aandacht voor het gebruik van chemicaliën door Europese overheden en maatschappelijke organisaties wordt deze lijst steeds langer en strenger. **We hebben in 2012 onze RSL geactualiseerd** en besloten om daarbij de RSL van het Duitse testinstituut CADS te volgen. CADS is een organisatie die zich richt op het onderzoeken en delen van veilige waarden voor chemicaliën in de schoenenindustrie, preventiemethoden en toxicologische informatie over gebruikte chemicaliën zoals chroom VI. CADS heeft zijn RSL lijst opgesteld in samenwerking met andere grote schoenenretailers. De nieuwe lijst van Macintosh Retail Group (RSL versie 2.0) bevat naast stoffen die wettelijk verboden zijn door de Europese regelgeving REACH, ook stoffen die voorkomen op de CADS lijst, terwijl daar wettelijk gezien geen verplichting toe bestaat.

### Leer

Leer is nog altijd een zeer gewild materiaal voor schoenen. Het is mooi, ademt en straalt luxe en kwaliteit uit. **De productie van leer heeft echter een grote impact op het milieu.** Onder andere doordat het looien en verven van leer doorgaans milieu-vervuilend is. We hebben nog geen apart duurzaamheidsbeleid voor het gebruik van leer. Dat komt onder meer door een algemeen kennistekort in de markt en een gebrek aan duurzaam leer. Wereldwijd wordt 85% van het leer nu gelooit met chroom. Tijdens de opslag of het transport van het leer kan het chroom oxideren waardoor chroom VI ontstaat. Deze stof, die uiteindelijk in de schoen terecht kan komen, is schadelijk voor mensen. Een alternatief is looien met behulp van plantaardige materialen. Deze methode duurt weken tot maanden terwijl het looien met chroom een dag kost. Dat maakt de natuurlijke methode duurder, waardoor die nauwelijks wordt toegepast. Daarnaast is de milieubelasting van het beste chroomgelooide leer vaak niet veel groter dan plantaardig gelooit leer. Al met al is het nog te vroeg om chroomlooiing te verbieden zolang goede alternatieven ontbreken. **We volgen het onderzoek naar verduurzaming van leer en naar alternatieven op de voet**, onder andere door deelname aan twee bijeenkomsten die MVO Nederland organiseerde over de milieu-impact van leer. Ook volgen we de ontwikkelingen van de Leather Working Group (LWG) waar TFT lid van is. De LWG is onderdeel van de British Leather Confederation. Hun leerprotocol over de milieu-impact van een leerlooierij en het traceren van de huiden tot de bron,

Restricted  
Substances  
List  
opgesteld



Onderzoek  
naar  
verduurzaming  
van leer

beschouwen wij als best practice. Het inzichtelijk maken of de looierij voldoet aan het protocol is daarom ook onderdeel het supply chain mapping systeem wat we samen met TFT hebben opgezet.

### Hout

Duurzaam ondernemen concentreert zich bij Macintosh Retail Group vooral op de modeketens aangezien die zorgen voor 75% van de omzet. Toch was onze eerste grote stap in het verduurzamen van producten het overstappen naar FSC-gecertificeerd hardhout. **Sinds 2003 verkoopt Kwantum alleen nog maar FSC-hardhout.** Dat is hout afkomstig uit verantwoord beheerde bossen. Dat is belangrijk aangezien bossen de rijkste ecosystemen op aarde zijn. Ze zijn belangrijk voor het voortbestaan van miljoenen soorten planten en dieren.

In 2012 ondertekende Macintosh Retail Group samen met het Wereld Natuur Fonds, FSC Nederland en het Initiatief Duurzame Handel, de intentieverklaring Duurzaam Hout Retailsector 2012-2014. Met dit convenant streven we naar 100% gecertificeerd hout en papier, en gaan we verder dan voorgaande afspraken die zich alleen richtten op hardhout. We spreken met FSC jaarlijks doelen af. Elk jaar controleert FSC of we deze doelen hebben gehaald. Als een van de eerste retailers hebben wij onze handtekening gezet omdat wij voorloper willen blijven in de sector wat betreft het gebruik van duurzaam hout.

### Bont

In onze ogen, en in die van vele consumenten, is het gebruik van bont in de mode overbodig. Er bestaan mooie alternatieven die nauwelijks van echt bont zijn te onderscheiden. In Nederland hebben al onze winkels de verklaring van Bont voor Dieren ondertekend en in Engeland ondertekenden onze formules de bontvrij-verklaring van Respect for Animals.



#### Jones Bootmaker en Brantano UK bontvrij

Hoewel Brantano UK nooit bont verkocht heeft, heeft Brantano UK en Jones Bootmaker in navolging van de Nederlandse winkelformules van Macintosh Retail Group, in 2012 een bontvrij-verklaring ondertekend. Hiermee wordt op een transparante en betrouwbare wijze duidelijk gemaakt dat er geen bont in hun producten gebruikt wordt. In België is er geen verklaring die kan worden getekend, maar ook daar zijn onze winkelformules bontvrij.

#### Initiatieven 2012



Wij blijven onze leveranciers continu wijzen op onze eis om uitsluitend niet-natuurlijk bont te gebruiken. In 2012 hebben we geen producten in onze winkels gevonden die echt bont bevatten. Ook de Bont voor Dieren, waarmee regelmatig overleg wordt gevoerd, kreeg in 2012 geen bontmeldingen binnen voor onze winkels. Consumenten en vrijwilligers kunnen melding doen bij Bont voor Dieren als zij echt bont vermoeden.

## Rubber

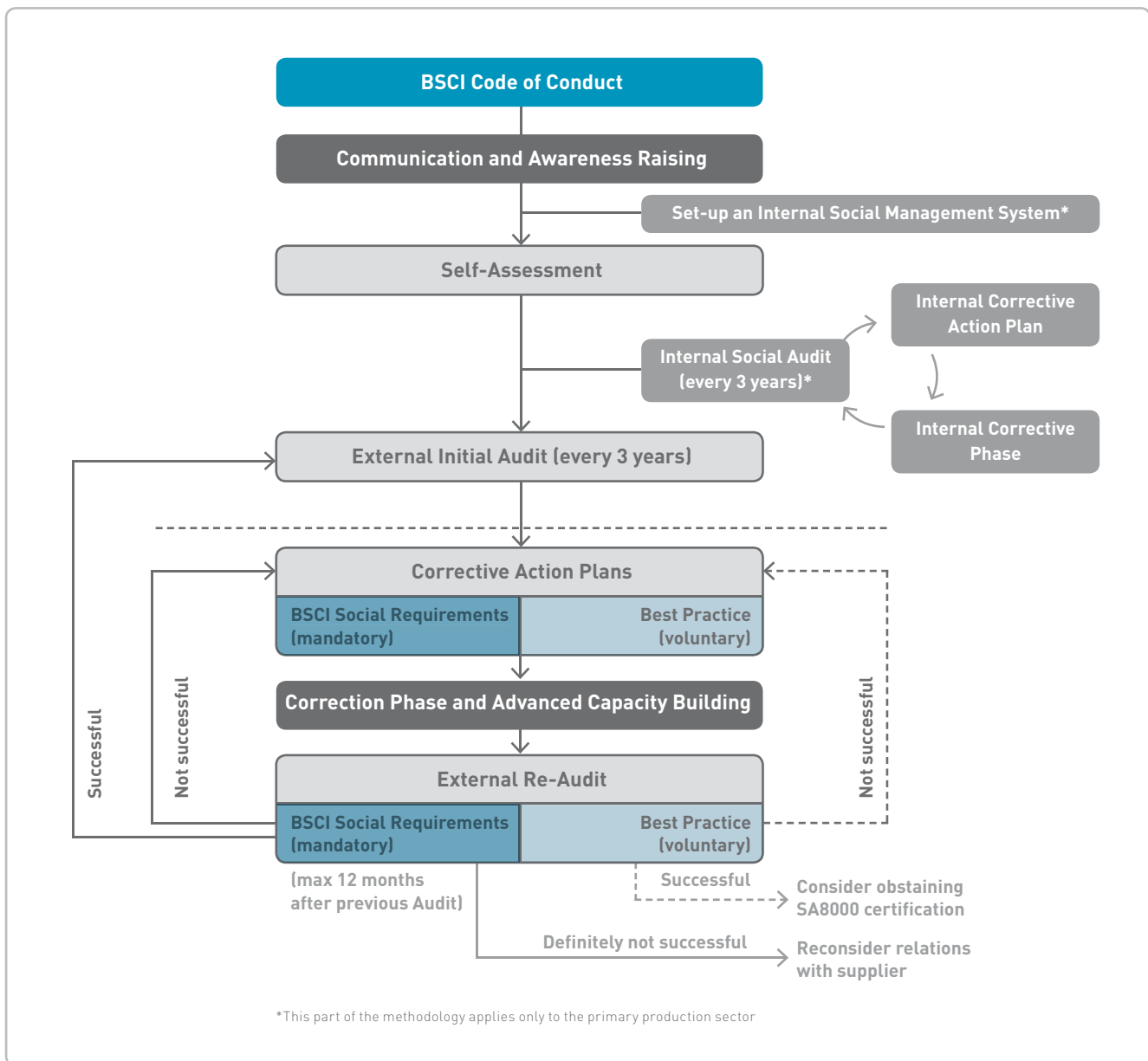
Onze schoenzolen zijn meestal gemaakt van rubber. Rubber is gemaakt van natuurlijke materialen zoals latex uit bomen of synthetische materialen zoals PU. Steeds vaker worden synthetische materialen gebruikt. De keuze voor een bepaald materiaal is zeer bepalend voor de uiteindelijke uitstraling van de schoen. De gevlochten jute zool van espadrilles is niet te vergelijken met een stiletto hak van een pump. Vooralsnog hebben we de precieze milieu-impact van de verschillende materialen en productiemethoden nog niet volledig in kaart en daarom hebben we nog geen voorkeuren voor schoenzool-materialen gedefinieerd.

## Verbeteren arbeidsomstandigheden

Om de arbeidsomstandigheden tijdens de productie van onze schoenen te monitoren en verbeteren, zijn we in 2009 lid geworden van het Business Social Compliance Initiative (BSCI). Dat betekent dat we de BSCI-gedragscode hanteren voor onze directe leveranciers in door BSCI gedefinieerde risicolanden. Dat zijn landen met een grote kans op slechte arbeidsomstandigheden. De classificatie 'risicoland' is, in aanvulling op de praktijkervaring, gebaseerd op de Human Development Index van de Verenigde Naties en de Corruption Perceptions Index van Transparency International. De code is gebaseerd op internationaal erkende regels en normen op het gebied van werkomstandigheden, zoals de ILO-conventies en OESO-richtlijnen. In de gedragscode staat bijvoorbeeld dat discriminatie, kinderarbeid en gedwongen arbeid verboden zijn.

Controle op de naleving van de BSCI-gedragscode door leveranciers vindt onder andere plaats via audits, die worden uitgevoerd door onafhankelijke organisaties. Als een leverancier voldoet aan de gedragsnorm, wordt hij na drie jaar opnieuw gecontroleerd. Als er verbeteringen nodig zijn, wordt een actieplan gemaakt en afhankelijk van de aard van de verbetering, volgt opnieuw een controle na maximaal een jaar. De werkmethode van BSCI staat hieronder schematisch weergegeven.





## Controle op naleving van de BSCI-gedragcode

In het jaarverslag over 2011 rapporteerden we over de BSCI-status van de fabrieken in risicolanden. In 2012 is ook een groot gedeelte van de BSCI-status van agenten en traders in kaart gebracht. Agenten en traders zijn tussenhandelaren die schoenen kopen en doorverkopen. Door hen ook bij onze inspanningen rondom de BSCI-gedragcode te betrekken vergroten we onze invloedssfeer naar fabrieken waar we niet direct van inkopen. Van het inkoopvolume dat in 2012 in risicolanden (via ons inkoopkantoor in China) is gekocht, **voldoet 52% aan de BSCI-gedragcode**. Dat wil zeggen dat

- De leverancier lid is van BSCI.
- De fabriek SA 8000 gecertificeerd is (SA 8000 is een veel gebruikte standaard voor arbeidsomstandigheden).
- De fabriek geaudit is op de BSCI-gedragcode met als uitkomst 'good' of 'improvements needed'.

Hiermee liggen we voor op de doelstelling van BSCI om binnen 3,5 jaar na lidmaatschap 33% van het inkoopvolume in risicolanden te laten voldoen aan de BSCI-gedragscode. Ook in 2013 brengen wij dit continu in kaart. Zover als mogelijk ook voor de Europese leveranciers. Daarnaast nodigen wij leveranciers uit om de BSCI-workshops en trainingen te volgen.

## Onderzoek Hivos naar kinderarbeid

*Uit onderzoek van de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO), het Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking (HIVOS) en de campagne Stop Kinderarbeid blijkt dat er in Nederland helaas nog steeds schoenen te koop zijn die gemaakt worden door kinderen. Het blijkt dat in landen als Brazilië, China, Vietnam en India kinderen van 12, 13 en 14 jaar een rol spelen in de productie van leren schoenen van bekende internationale merken bestemd voor de Europese markt. Ze looien en bewerken leer, plakken zolen met lijm of stikken onderdelen aan elkaar. Onlangs hebben wij de uitkomsten van dit onderzoek en gewenste acties uitgebreid besproken met onder andere HIVOS. De organisaties concluderen dat Macintosh Retail Group nog een weg te gaan heeft op het gebied van het transparant maken van de toeleveringsketen, maar onder de Nederlandse schoenenretailers kan worden gekwalificeerd als voorloper.*

*In de conclusie van het rapport schrijft de Campagne tegen kinderarbeid (Stop Child Labour):*

*"Bedrijven zoals (...) en Macintosh Retail Group zijn open en transparant over hun product. Zij zijn koplopers op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen in leren schoenen door aandacht te besteden aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden, traceerbaarheid en transparantie van de keten. Deze bedrijven geven aan dat het niet toereikend is om een gedragscode voor leveranciers te hebben of slechts op de directe leveranciers te focussen. Zij benadrukken de noodzaak van transparantie en het samenwerken met andere stakeholders. Dit zijn belangrijke en waardevolle lessen voor de meerderheid van de schoenenbedrijven, die nog een lange weg te gaan hebben voordat ze kunnen 'garanderen' dat hun schoenen 'kindvriendelijk' geproduceerd zijn."*



Macintosh Retail  
Group  
koploper op het  
gebied van  
maatschappelijk  
verantwoord  
ondernemen



## Logistiek

Na de productie worden onze schoenen van de fabriek naar onze distributiecentra gebracht. Dit gebeurt voornamelijk per boot en gedeeltelijk per vrachtwagen en trein. In vergelijking met onze andere ketenactiviteiten is de milieu-impact van onze distributie klein. Toch streven we ook hier naar verbeteringen.

Controle van  
zeecontainers  
op de  
aanwezigheid  
van gassen



### Controles gassen in containers

De inkomende goederenstroom in zeecontainers wordt gecontroleerd op de aanwezigheid van gassen (vluchtige organische stoffen, beter bekend als VOC). Deze stoffen kunnen vrijkomen door het gebruik van oplosmiddelen tijdens de productie en het onvoldoende uitwasemen voor het verpakken. De controles volgen een streng protocol door een gecertificeerd meetbedrijf. Hiermee kunnen we de lijn doorzetten van geen enkele incidenten bij onze medewerkers.

In 2011 werd in 40% van de gecontroleerde containers te hoge waarden schadelijke stoffen aangetroffen. De containers werden daarom eerst geventileerd voor dat deze gelost mochten worden. In 2012 werd het **percentage afgekeurde containers terug gebracht naar 17%**. Het handhavingsbeleid van de douanes in België en het Verenigd koninkrijk is minder streng dan in Nederland. Macintosh Retail Group heeft daarom op eigen initiatief besloten om vanaf 2013 ook zeecontainers die in die landen aankomen via steekproeven te controleren op de aanwezigheid van schadelijke stoffen.

Daarnaast werken we actief samen met leveranciers om schadelijke stoffen uit de productie te weren door bijvoorbeeld over te gaan op duurzamere lijmsoorten.



# Verkoop

Ons duurzaamheidsbeleid houdt niet op bij het transparant maken en verduurzamen van de inkoop. Ook het informeren van consumenten is een belangrijk onderdeel in de duurzame missie van Macintosh Retail Group. Door hen het verhaal te vertellen achter de schoenen die zij kopen, hopen we de vraag naar verantwoord geproduceerde schoenen te vergroten. **Daarom stimuleren we hergebruik en recycling van schoenen**, proberen we het gebruik van draagtassen te verminderen en willen we in gesprek gaan met consumenten om te bepalen waar hun wensen op het gebied van duurzaamheid liggen. Dat doen we zowel voor onze fysieke winkelformules als voor onze webwinkels. Tenslotte proberen we duurzamer te werken door het energieverbruik van onze eigen winkelorganisatie te verlagen, bijvoorbeeld door het investeren in energiezuinige verlichting zoals bij Kwantum en Scapino.

## Een beter milieu begint in onze eigen winkels

### Energie

Een groot deel van de milieu-impact van onze verkooporganisatie wordt veroorzaakt door het energiegebruik. De verlichting, verwarming en koeling van onze winkels kost veel energie. We investeren daarom al jaren in energiebesparende oplossingen, zoals bijvoorbeeld bij Kwantum dat in 2012 € 0,8 mln uitgaf aan het

### 100% groene elektriciteit bij Nederlandse vestigingen

Met de ondertekening van een overeenkomst voor de inkoop van 100% groene elektriciteit neemt een volgende stap op weg naar een schoner milieu en een betere CO2-footprint. De winkels, hoofdkantoren en distributiecentra in Nederland krijgen tot en met 2014 100% groene elektriciteit.

### Initiatieven 2012



vervangen van traditionele verlichting in winkels en kantoor door energiezuinige verlichting. In de winkels van Scapino werden in totaal 57.500 energiebesparende TLD lampen geïnstalleerd, die samen goed zijn voor een jaarlijkse besparing van circa 1,4 miljoen Kwh en circa 600 ton CO2. Ter illustratie: 30.000 bomen moeten 1 jaar groeien om deze hoeveelheid CO2 uit de atmosfeer te halen. Het mes snijdt dus aan twee kanten omdat energiebesparingen vrijwel altijd leiden tot kostenbesparingen.

Macintosh Retail Group koopt voor zijn kantoren, winkels en distributiecentra in Nederland uitsluitend groene stroom in. Deze stroom is opgewekt door waterkrachtcentrales of door verbranding van biomassa. Hiermee verminderen wij onze CO2-voetafdruk aanzienlijk. Maar ook al is onze stroom groen, minder stroom gebruiken is nog altijd beter. Daarom werken wij samen met een externe

partij om beter zicht te krijgen op het energieverbruik in onze winkels. Zo brachten we in 2012 het energieverbruik van alle Brantano-winkels in België in kaart. In de Nederlandse formules met relatief grote winkels zoals Scapino en Kwantum, registreren we het energieverbruik met slimme meters. Hiermee kunnen we het energieverbruik actueel monitoren en snel ingrijpen als het verbruik onverwachts oploopt. Voor de kleine winkels is dit vooralsnog geen rendabele investering.

Wij verwachten over 2013 een duidelijk lager relatief energieverbruik te kunnen rapporteren.

### **Duurzaam verpakken**

Sinds een aantal jaren proberen wij het gebruik van plastic draagtassen actief te verminderen. Bij Scapino geven we niet langer standaard een plastic tas maar vragen de consument hiernaar. Hierdoor deelden we in 2012 ruim 7% minder tassen uit dan in 2011 (2.619 kg in 2012 in plaats van 2.820 kg in 2011). Bij Brantano in het Verenigd Koninkrijk vragen we sinds 2011 een kleine vergoeding voor een draagtas. Het gevolg daarvan is dat wij daar ruim 25% minder tassen meegaven aan onze klanten. De tassen die wij wel meegaven zijn gemaakt van biologisch afbreekbaar plastic.

### **Consumenten betrekken**

Wij hebben aangetoond dat het mogelijk is om ketens transparant te maken. De volgende stap is het informeren van consumenten. Wij vertellen hen graag hoe hun schoenen gemaakt zijn. Het supply chain mapping systeem, dat we eerder in dit hoofdstuk beschreven, vormt de inhoudelijke basis van deze communicatie. Komend jaar willen we deze informatie onder meer via een speciaal label met een QR-code beschikbaar maken voor consumenten. De QR code op dit label kan gescand worden voor meer informatie over de herkomst van het product. Daarnaast benadrukken we het belang van het verhaal achter het product en geven we consumenten onafhankelijke, door TFT getoetste informatie over het product.

In de toekomst hopen we ook direct op onze schoenen te communiceren over duurzaamheid. Nu al vertellen we in een aantal gevallen via stickers op de schoenen van welke materialen de binnenkant, buitenkant en zool van de schoenen gemaakt zijn.

Vooralsnog krijgen we weinig vragen van consumenten in de winkel over duurzaamheid. Echter door meer communicatie hopen we de vraag naar verantwoorde schoenen te vergroten. Eerlijke voorlichting en informatievoorziening is daarbij cruciaal. Daarom kiezen wij ervoor om met een onafhankelijk partij (TFT) te werken en de communicatie met name via hen te laten verlopen.

Door online schoenenplatform Intreza zijn in 2012 oriënterende gesprekken gevoerd met de duurzaamheidvergelijkingssite Rank a Brand om in de nabije toekomst op Intreza.nl schoenmerken rechtstreeks te linken naar hun duurzaamheidsscore op [www.rankabrand.nl](http://www.rankabrand.nl). Daarmee hopen we zowel richting consumenten als leveranciers een duidelijk signaal af te geven.

## Goed Doen met Je Oude Schoen

Een goede doelen actie in Nederland en België waarvan de opbrengst wordt gedoneerd aan verschillende goede doelen, zoals in Nederland aan KiKa (Kinderen Kankervrij). KiKa werft fondsen voor onderzoek om versneld therapieën beschikbaar te kunnen maken voor een betere behandeling en genezing van kinderkanker.

Initiatieven 2012



### Recycling van schoenen

Ook in 2012 hielden we in onze winkels van Brantano, Dolcis, Invito, Manfield, PRO en Scapino en via onze webwinkel Intreza een grootschalige 'oude-schoenen-inleveractie'. De oude schoenen verkopen we aan een bedrijf dat de schoenen sorteert en verscheept naar ontwikkelingslanden. Daar worden de schoenen opgeknapt en op de lokale markt verkocht. Hierdoor wordt **werkgelegenheid gecreëerd voor lokale schoenmakers**, sorteerders, vervoerders en verkopers. Daarnaast zijn de tweedehands schoenen goedkoper en dus makkelijker beschikbaar voor de lokale bevolking. In totaal zamelden we net als in 2011 2,3 miljoen paar schoenen in. De € 0,4 mln die de verkoop opleverde gaat naar diverse goede doelen, waaronder de Stichting KiKa, die fondsen werft voor onderzoek naar kinderkanker.

Om deelname ook voor de online consument mogelijk te maken werken wij samen met Kiala. Kiala-punten zijn plekken waar mensen pakketten kunnen afhalen en versturen. Door onze samenwerking kunnen mensen hun oude schoenen inleveren bij de benzinepomp onderweg richting werk of in de krantenkiosk om de hoek.

### Innovatieve producten - Schoenen voor diabetici

Diabetes is een ziekte die helaas steeds vaker voorkomt. Alleen al in Nederland zijn er bijna 1 miljoen mensen diabetespatiënt en daar komen per dag nog 200 patiënten bij. Diabetespatiënten krijgen vaak last van een slechte doorbloeding in de voeten met mogelijk blijvende schade tot gevolg. Om voetproblemen te voorkomen, is in veel gevallen aangepast en duur schoeisel nodig. Samen met het **Diabetesfonds Nederland en onze dochteronderneming Nea International** werd een expertgroep met wetenschappers en medici opgericht en werd een comfortabele en verantwoorde schoen voor diabetespatiënten ontwikkeld: de Orchard comfort-schoen. De betaalbare **Orchard collectie** is er voor mensen met beginnende voetproblemen en bestaat uit zeven stijlen comfortschoenen. De schoenen zijn verkrijgbaar bij Scapino, Dolcis, Brantano en Intreza. Door de ontwikkeling van deze collectie komt een goede en betaalbare schoen binnen handbereik voor een grote groep mensen met vroege voetproblemen en kunnen grotere problemen worden voorkomen. **Uit dit initiatief blijkt duidelijk dat commercie en duurzaamheid heel goed samen kunnen gaan.**



Initiatieven 2012

#### Ontwikkeling betaalbare comfort-schoen voor de diabetische voet

In totaal zijn er in Nederland zo'n miljoen mensen met diabetes en in Europa een veelvoud hiervan. Hiermee is diabetes een van de meest voorkomende ziektes. Veel mensen met diabetes krijgen te maken met voetproblemen waardoor aangepast schoeisel nodig is.



# Risico's en risicobeheersing

## Inleiding

Ondernemen brengt risico's met zich mee. Om verantwoord met die risico's om te kunnen gaan, is het noodzakelijk dat deze worden onderkend, daarover beslissingen worden genomen en dat die risico's vervolgens worden beheerst. Macintosh Retail Group heeft haar organisatie daarom zodanig ingericht dat **slagvaardig ondernemerschap wordt gecombineerd met het effectief beheersen** van risico's. Risicomanagement wordt bewust beleefd en is in de organisatie en dagelijkse gang van zaken verankerd. Deze benadering past prima in het profiel van Macintosh Retail Group waar organisatie, informatie, geavanceerde systemen en een vergaande beheersing van bedrijfsprocessen, een belangrijke rol spelen bij het bereiken van een goed rendement op het geïnvesteerd vermogen.

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de relevante operationele ontwikkelingen. Op de website [www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl) wordt een beschrijving gegeven van de formele opzet en werking van de risicobeheersings- en controlesystemen.

## Ontwikkelingen in 2012

Macintosh Retail Group is actief in de non-food detailhandel en dus afhankelijk van een aantal **factoren die voornamelijk extern worden bepaald**:

- Voortdurende veranderingen in klantgedrag en -verwachtingen, mede als gevolg van technologische ontwikkelingen.
- Fluctuerende consumentenbestedingen, vooral onder invloed van de gang van zaken in de economie en toekomstverwachtingen.
- Veranderende concurrentieverhoudingen.
- Ontwikkelingen in de toeleveringsketen waardoor die moeilijker beïnvloedbaar wordt.
- Seizoenpatronen en de invloed van weersomstandigheden.

In 2012, evenals in 2011, hebben met name slechte markt- en weersomstandigheden en een veranderend consumentengedrag een behoorlijke invloed gehad op onze resultatenrekening.

De veranderingen in de non-food retail met een steeds grotere rol voor online, resulteren in de **noodzaak voor retailers om zich aan te passen**, want oude consumptiepatronen keren niet terug. Goed inspelen op (veranderende) behoeften van consumenten en de wereld daarom heen is de essentie van ons vak en Macintosh Retail Group heeft daarin al vroeg duidelijke keuzes gemaakt. Die keuzes staan elders in dit jaarverslag beschreven en daarmee proberen we niet alleen omzet en resultaat in positieve zin te beïnvloeden, maar ook risico's te beperken. In deze paragraaf gaan we nader in op de maatregelen die genomen zijn om risico's te beperken.

## Verankering cross channel strategie

De keuze voor cross channel betekent dat de consument van Macintosh Retail Group een wisselwerking verwacht tussen off- en online, waardoor beide verkoopkanalen elkaar versterken. Dit is echter geen vanzelfsprekendheid, maar betekent dat processen, systemen en organisaties op elkaar moeten worden af-



Goed  
inspelen op  
(veranderende)  
behoeften van  
consumenten

Solide basis voor  
de toekomst

Behoud van  
marge

gestemd. In 2012 is dit verankerd in de organisatie door een aantal maatregelen:

- Nieuwe organisatiestructuur in Fashion met duidelijk gescheiden verantwoordelijkheden tussen commercie en back office.
- Landenorganisaties, met op groepsniveau 4 specifieke werkgebieden die over formules en landen heen hun werk doen.
- Coördinatie van cross channel activiteiten en innovaties op groepsniveau, met lokale verantwoordelijkheid voor uitvoering per land en formule.
- Investerings in ondersteunende systemen om in een nieuwe retail omgeving het klant- en leveranciersmanagement te optimaliseren.

### MacFit

De veranderingen in het koopgedrag, met een steeds grotere rol voor online, leiden er ook toe dat de consument minder dan vroeger de weg naar traditionele winkels vindt. Dit leidt er toe dat de rentabiliteit per m<sup>2</sup> daalt en dat de vraag gesteld moet worden wanneer het risico te groot wordt om een winkel open te houden. Om Macintosh Retail Group versneld aan te passen aan de nieuwe winkelrealiteit is eind 2012 het programma 'MacFit' vastgesteld. Daarmee herschikken we ons winkelnetwerk, maar tegelijk wordt ook in groei geïnvesteerd om de marktpositie van onze winkelformules verder te versterken.

De herschikking van het winkelnetwerk, resulterend in de sluiting van ruim 110 winkels in de komende jaren, is gebaseerd op een in 2012 uitgevoerde evaluatie van alle winkels. Gekeken is naar de winkelbijdrage en naar de toekomstpotentie in relatie tot de cross channel strategie. Daarbij zijn verschillende scenario's bekeken. De overblijvende winkels bieden een solide basis voor de toekomst, maar ook daar dient het risico verminderd te worden door vergroting van het weerstandsvermogen. Hiertoe zijn al onze directies geïnstrueerd.

### Focus op gezonde bruto marge

In economisch moeilijke jaren zijn hoge voorraden een potentieel risico. Enerzijds omdat het risico bestaat dat deze producten niet worden verkocht waarna ze, zeker in Fashion, met grote kortingen moeten worden aangeboden. Anderzijds omdat voorraden een behoorlijk beslag leggen op werkkapitaal. Onze directies hebben duidelijke instructies gekregen om niet te streven naar omzetmaximalisatie en marktaandeel, maar op behoud van marge. Hierdoor en dankzij een in 2011 geïntroduceerd pre- en in-season management systeem, is de procentuele bruto-marge in 2012 hoger uitgekomen dan in 2011 en was aan het einde van het jaar sprake van gezonde en actuele voorraden.

### Introductie group brand- en suppliermanagement

Inkoop van goederen is een van de meest risicovolle onderdelen van ons vak. De verantwoordelijkheid voor inkoop in Fashion is in 2012 voor een groot deel neergelegd bij brand managers die, ieder voor een specifieke productgroep, over de formules en landen heen centrale afspraken maken met leveranciers en daarover verantwoording afleggen aan het Group Product House. De formuleverantwoordelijken blijven hun eigen keuzes maken voor producten en assortimenten, maar de inkoop daarvan wordt gefaciliteerd binnen de centrale afspraken van de brand managers.

Het is aan de brand managers alleen toegestaan om schoenen in te kopen bij externe leveranciers die geselecteerd zijn en voortdurend beoordeeld worden door de centrale afdeling Group Product House. Hierdoor is sprake van een uniform inkoopbeleid en kunnen leveranciers op hun prestatie worden vergeleken en afgerekend. In het leveranciersbeoordelingssysteem worden naast zaken zoals prijs, gerealiseerde marge, leverbetrouwbaarheid en volumes, niet in de laatste plaats ook duurzaamheidprestaties en social compliance aspecten vastgelegd en getoetst aan het interne normenkader.

## Uniform inkoopbeleid

### Verkoop GP Décors

Een landelijke winkeldekking wordt nodig geacht om cross channel fysiek te kunnen faciliteren. In Frankrijk zou het substantiële tijd en middelen hebben gekost om met GP Décors uit te groeien tot een landelijke, goed renderende formule. Dit risico werd te groot geacht, zodat er voor is gekozen om in te zetten op de Living activiteiten in de Benelux en GP Décors Frankrijk te verkopen. Deze verkoop werd in 2012 gerealiseerd. Door actief te zijn in markten waar wordt beschikt over prominente marktposities worden risico's beperkt en kunnen middelen zo efficiënt mogelijk worden ingezet.

### Integratie UK

Bij de overname van Jones Bootmaker in april 2011 werd geconstateerd dat in deze, voorheen familiaal geleide, onderneming de nadruk vooral lag op commerciële processen en minder op financiële processen en risicobeheersing. Een belangrijk aandachtspunt was in 2012 dan ook het formaliseren van processen en die op het niveau van Macintosh Retail Group te brengen. In 2012 is een aanzienlijk aantal belangrijke risicopunten opgelost. Dit heeft geresulteerd in meer en bredere aandacht voor risicobeheersing binnen de Jonesorganisatie, en tot een duidelijke verbetering van risicoprofiel. Om de voorziene cross channel groei maximaal te kunnen faciliteren, is besloten om alle logistieke en back office activiteiten van Jones Bootmaker samen te voegen met Brantano UK in Macintosh Fashion UK. Het hoofdkantoor en distributiecentrum in Leicester werd daartoe uitgebreid. Medio 2013 wordt de laatste stap in de integratie afgerond, en zijn systemen, processen en rapportages van Jones Bootmaker volledig up to date. Bijkomend voordeel was dat onvolkomenheden in de Brantano systematiek eveneens konden worden verbeterd door de toepassing van best practices. Het nieuwe distributiecentrum is vanaf begin januari 2013 operationeel.

## Logistieke en back office activiteiten samengevoegd in Macintosh Fashion UK

### Financiële maatregelen

Met banken zijn normen afgesproken over ratio's. In tijden waarin resultaten onder druk staan vanwege economische omstandigheden, bestaat het risico dat die ratio's worden overschreden. Zeker wanneer ook nog sprake is van krapte op de financiële markten is het extra belangrijk om niet bij banken te hoeven aankloppen voor een waiver of herfinanciering. Macintosh Retail Group heeft altijd al een conservatief financieel beleid gevoerd, wat voor deze tijd en in vergelijking met veel andere bedrijven een robuust weerstandsvermogen heeft opgeleverd. Door de sterke balans en een strakke sturing op werkkapitaal en schuldpositie werd in 2012 binnen de met de banken afgesproken ratio's gebleven.

Risicobeheersing  
krijgt het hele  
jaar de vereiste  
aandacht

## Risicobeheer 2012

Belangrijke pijlers van het risicobeheersingsmechanisme binnen Macintosh Retail Group zijn de 'Macintosh in control'-lijst (MIC-lijst) en hieraan complementaire, taakstellende actieplannen. De MIC lijst bevat naast de controles een kader van normen en richtlijnen inzake de inrichting van de Administratieve Organisatie en continuïteitsaspecten. De actieplannen worden jaarlijks per groepsmaatschappij opgesteld, en bevatten actiepunten die als doel hebben de onderkende risicopunten te reduceren. De binnen Macintosh Retail Group verplicht gestelde voortgangsrapportage per kwartaal stelt de Concerndienst Administratieve Organisatie & Internal Audit ('AO/IA') in staat om de voortgang te monitoren/auditen. Door deze mechanismen wordt zeker gesteld dat risicobeheersing binnen de groepsmaatschappijen het gehele jaar de vereiste aandacht krijgt.

In 2012 is naast de normale opvolging van de auditwerkzaamheden op basis van de MIC-lijst en de actieplannen per groepsmaatschappij gewerkt aan verdere optimalisatie van het risicobeheersingsmechanisme. De belangrijkste activiteiten die in 2012 op dit vlak zijn uitgevoerd, zijn onderstaand weergegeven.

Aanscherping van deze controles zal voortkomen uit eventueel bijgestelde Macintosh policies met betrekking tot compliance aspecten (bijvoorbeeld Macintosh ICT Control Framework, Tax Control Framework) en interne regelgeving, en zal mogelijk leiden tot invoering van een nieuwe versie van de MIC-lijst in 2013.

In 2012 werd aandacht besteed aan het beleid inzake de afdekking van risico's verbonden aan alle belangrijke soorten voorgenomen transacties en aan de gelopen prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's. Verwezen wordt naar de toelichting in de Jaarrekening.

Actieplan met  
resultaatverant-  
woordelijken per  
aandachtsgebied

## Compliance gebieden

In 2011 is met ondersteuning van Ernst & Young beoordeeld welke onderwerpen voor Macintosh Retail Group mogelijk een compliance risico zouden kunnen opleveren. Vervolgens is per gebied een risico inschatting gemaakt en is uitgewerkt hoe de beheersing moet worden georganiseerd, resulterend in een actieplan met resultaatverantwoordelijken per aandachtsgebied. In 2012 zijn vrijwel alle werkgroepen waaronder Tax, Social Compliance, Fraude, Continuïteitsmanagement, ICT en Intellectual Property gevorderd met de uitwerking en invoering van dit risicobeheersingsmechanisme.

## Fraud (Bribery act 2010)

De Bribery Act 2010 is in werking in de UK sinds 1 juli 2011 en betreft wetgeving in de UK ten aanzien van het aanbieden of betalen van smeergeld/steekpenningen en het omkopen van ambtenaren. Door Brantano UK zijn de richtlijnen zoals uitgevaardigd door het Ministry of Justice één op één als leidraad genomen, en grotendeels uitgevoerd. Hiermee heeft Brantano passende maatregelen genomen, en worden risico's op dit punt adequaat beheerst. Omdat het risicoprofiel op dit vlak bij Jones Bootmaker als vergelijkbaar werd verondersteld met dat van Brantano UK, zal de toetsing en uitvoering van richtlijnen bij Jones Bootmaker worden uitgevoerd in 2013.



### Calamiteitenmanagement

Continuïteitsmanagement is met het oog op risicobeheersing en verzekeringsvoorwaarden een belangrijk aandachtsgebied, en is een vast onderdeel van de jaarlijkse auditcyclus. Focuspunten hierbij zijn:

- De jaarlijkse update van het bedrijfscontinuïteitsplan.
- Een jaarlijkse oefening van het plan om het praktisch nut te toetsen en het plan 'levend' te houden bij de keyspelers.
- Opvolging van overeengekomen bevindingen/verbeterpunten naar aanleiding van een praktijkoefening in samenwerking met specialisten van de verzekeringsmakelaar en de concerndienst AO/IA.

In 2012 hebben als laatste Macintosh groepsmaatschappijen ook Kwantum, Halfords en NEA het **bedrijfscontinuïteitsplan geactualiseerd** en opgesteld volgens het Macintosh template.

De ontwikkelingen binnen Fashion UK en Fashion NL naar een landenorganisatie hebben invloed op logistieke en overige bedrijfsprocessen. Hierdoor wijzigt het risicoprofiel dat de basis vormt voor de opzet van het bedrijfscontinuïteitsplan. In 2013 zullen deze plannen daarom door deze organisaties in de basis worden herzien en bijgesteld.

### Macintosh ICT Control Framework

Op ICT gebied vinden vele technologische veranderingen plaats. De bestaande maatregelen die onder meer continuïteit van processen, het waarborgen van integriteit van data en misbruik van data/systemen tot doel hebben, dienden als gevolg hiervan nader te worden aangescherpt.

In 2011 is een project opgestart dat vorm geeft aan een Macintosh ICT Control Framework (MICF), waarbij als referentiekader o.a. het COBIT framework (Control Objectives for Information and related Technology) is gehanteerd.

In 2012 zijn in het kader hiervan onder meer volgende acties ondernomen:

- Het informatie security beleid is regelmatig onder de aandacht gebracht van de Raad van Bestuur, waarbij nieuwe policies zoals de 'Macintosh network security policy' en 'Macintosh secure remote access policy' formeel werden goedgekeurd.
- De verplichte maatregelen in het kader van ICT self assessments zijn getoetst op volledigheid/ actualiteit, omdat de risico's als gevolg van nieuwe technologische veranderingen (o.a. web-applicaties, mobiele apparaten), en verwachtingen van gebruikers (bijvoorbeeld werken op afstand) andere policies vergen.
- De toetsing is gebruikt om een actieplan 'informatie security' op te stellen dat in 2013/2014 verder zal worden ingevoerd.

In 2013 zal het MICF verder vorm worden gegeven.

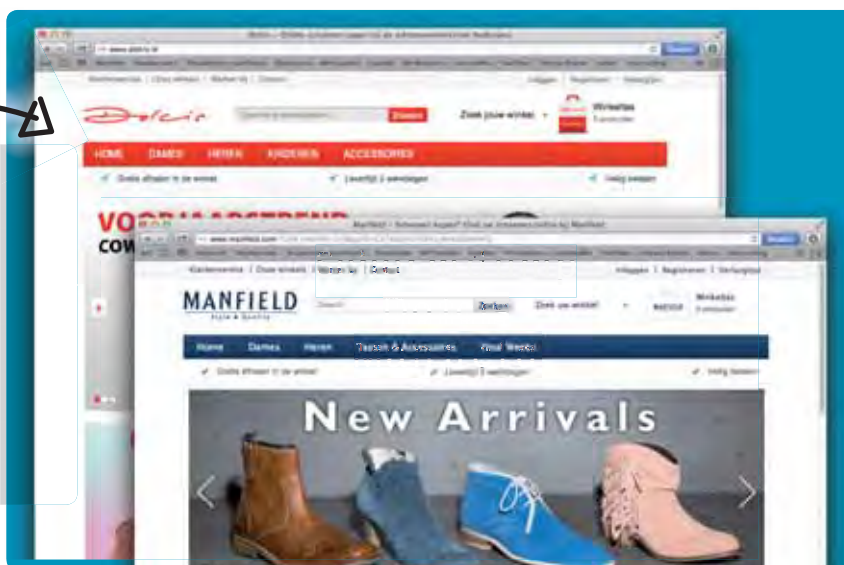
### Tax Control framework

In 2012 werd een eerste aanzet gemaakt voor het definiëren en introduceren van een Tax control framework dat beoogt juiste, volledige en tijdige aangiften van alle belastingen organisatorisch te borgen en hierover tijdig en transparant met de fiscale autoriteiten te communiceren.

### Risicobeheersing met betrekking tot Cross Channel processen

Cross Channel is een belangrijk focuspunt van Macintosh Retail Group. Om deze ontwikkeling te kunnen faciliteren en om technisch gebruik te kunnen maken van de laatste ontwikkelingen, zonder steeds opnieuw het wiel te moeten uitvinden, zijn de meeste Macintosh websites gemigreerd naar het standaard Macintosh Cross Channel platform (functioneel, technisch en operationeel). Op het vlak van risicobeheersing heeft een uniform platform voordelen omdat risico's generiek kunnen worden gemanaged, echter slecht gemitigeerde risico's kunnen grote impact hebben (bijvoorbeeld reputatieschade). Omdat in het tweede kwartaal van 2013 naar verwachting alle Macintosh websites gemigreerd zullen zijn naar dit standaard platform, is tijdens de in 2012 uitgevoerde risicobeheersingsactiviteiten extra aandacht uitgegaan naar dit platform.

Websites  
gemigreerd naar  
het standaard  
Macintosh Cross  
Channel platform



Tijdens de in 2012 uitgevoerde externe audit met als doel de kwetsbaarheid van de web applicatie en de netwerkinfrastructuur vast te stellen (met als normenkader het 'Raamwerk beveiliging webapplicaties' van de Nederlandse overheid zoals gepubliceerd op Govcert.nl) werden geen 'high risk issues' vastgesteld. Wel werd een aantal medium- en low risk issues geïdentificeerd, die in volgorde van mogelijke impact zijn/worden opgelost.

Per 1 januari 2013 voldoet het Macintosh platform aan de nieuwe cookie wetgeving die op 1 juli 2012 voor Nederland is ingegaan. Voor nog niet op 1 januari 2013 gemigreerde websites (NEA en Kwantum en Halfords) wordt onderzocht of een tool kan worden geïnstalleerd die compliance garandeert.

## Openbaarmaking hoofdpunten management letter accountant

In lijn met 2011 is de Raad van Bestuur van mening dat het nuttig kan zijn dat aandeelhouders in het kader van de risicobeoordeling kennis kunnen nemen van de belangrijkste overwegingen van de accountant met betrekking tot risico's en de beheersing daarvan.

Macintosh Retail Group heeft de opdracht tot controle van haar jaarrekening verstrekt aan Ernst & Young Accountants LLP als haar externe accountant. Voortvloeiend uit deze opdracht rapporteert de accountant jaarlijks, naast een controleverklaring, zijn bevindingen in de vorm van een management letter en een accountantsverslag. Deze rapportages zijn verstrekt aan en besproken met de Raad van Bestuur respectievelijk Raad van Commissarissen. De externe accountant heeft onder meer de werking van het interne beheerssysteem getoetst alsmede de naleving van wet- en regelgeving, beide in het kader van en voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening.

De externe accountant heeft gerapporteerd dat naar zijn oordeel het intern beheerssysteem, voor zover onderzocht in het kader van de jaarrekeningcontrole, in het verslagjaar **voldoet aan de te stellen eisen om risico's te beheersen**. Aspecten ter (verdere) verbetering betreffen het niveau van interne beheersing tijdens integratieprocessen, meer specifiek op het gebied van de integratie van backoffice activiteiten en systemen van de Nederlandse fashion activiteiten. Hierbij heeft de externe accountant geadviseerd de processen en systemen terug te brengen op het voor Macintosh Retail Group gebruikelijke niveau. Daarnaast heeft de accountant geconstateerd dat het niveau van interne beheersing binnen de in 2011 geacquireerde formule is verbeterd, echter nog niet op het voor Macintosh Retail Group gebruikelijke niveau is.

## Conclusies

De inventarisatie van risico's is in 2012 geactualiseerd en waar nodig werden verdere maatregelen getroffen respectievelijk systemen ontworpen om significante risico's optimaal te beheersen en daarover verslag uit te kunnen brengen. Tevens is de effectieve werking van bestaande risicobeheersings- en controlesystemen beoordeeld, gebruik makend van de daartoe ter beschikking staande formele processen, rapportages en evaluaties. **Ten aanzien van de taakstellende actieplannen is opnieuw goede voortgang gerealiseerd,** met als resultaat dat het risicobewustzijn binnen Macintosh Retail Group integraal verder is verbeterd.

De status van de risicobeheersing bij Macintosh Retail Group werd in december 2012 besproken tijdens een vergadering met de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen. Geconstateerd werd dat het interne risicobeheersingssysteem in het verslagjaar goed heeft gefunctioneerd. Geconcludeerd werd ook dat er geen risico's zijn vastgesteld die onverantwoord zijn, maar dat het wel zaak is om in 2013 bij Fashion NL en de nieuwe cross channel activiteiten de processen en systemen meer in overeenstemming te brengen met de Macintosh Retail Group standaarden.

## Aandachtspunten 2013

Het identificeren van nieuwe risico's en het eventueel aanpassen van organisatie en systemen blijft een voortdurend proces, dat de doorlopende aandacht heeft van de Raad van Bestuur. Naast de punten die hierboven reeds staan benoemd als uit te voeren in 2013, zijn aanvullend onderstaande punten aan het actieprogramma toegevoegd:

- Verdere uitbouw van het Tax control framework.
- Cross channel: De risicobeheersing met betrekking tot het Macintosh eCommerce platform (zowel operatie als ontwikkeling) zal gestructureerd op een hoger niveau worden gebracht. De concerndienst AO/IA zal dit noodzakelijke verbetertraject ondersteunen en de voortgang en effectiviteit intensief opvolgen.
- De risicobeheersing binnen de in 2012 opgezette landenorganisaties Fashion (NL en UK) zal intensief door de concerndienst AO/IA worden opgevolgd en waar nodig worden ondersteund.

De sectoren Fashion en Living waarin Macintosh Retail Group opereert zijn conjunctureel gevoelig, in slechte tijden tot uitdrukking komend in dalende consumentenbestedingen. Het is evident dat in onzekere tijden een aantal, vooral commerciële en marktgerelateerde, risico's zich zal voordoen waar Macintosh Retail Group slechts beperkte invloed op kan uitoefenen. Dit zal in 2013 niet anders zijn.



# Governance en bestuurdersverklaringen

## Governance

De wijze waarop Macintosh Retail Group de Corporate Governance Code naleeft is besproken tijdens de in 2010 gehouden aandeelhoudersvergadering.

Ten aanzien van 2 bepalingen heeft Macintosh Retail Group een afwijkende visie of geeft daaraan een andere invulling. Deze afwijkingen werden tijdens de vergadering toegelicht. Conform het 'pas toe of leg uit' principe voldoet Macintosh Retail Group daarmee integraal aan de code. De afwijkingen betreffen:

### II.1.1

De arbeidsovereenkomsten van de leden van de vigerende Raad van Bestuur hebben een onbepaalde duur in plaats van periodes van (telkens) 4 jaar. Nieuwe leden van de Raad van Bestuur zullen echter worden benoemd met een mandaat voor een periode van telkens maximaal 4 jaar, tenzij bijzondere omstandigheden aanleiding geven om daarvan af te wijken.

### II.2.8

Macintosh Retail Group hanteert geen maximale vergoeding voor de huidige leden van de Raad van Bestuur bij onvrijwillig ontslag. Indien een ontslagvergoeding wordt toegekend geldt als uitgangspunt dat slecht functioneren niet zal worden gehonoreerd. In contracten van nieuw te benoemen leden van de Raad van Bestuur zal in beginsel een maximering tot 1 jaar vaste bezoldiging worden ingebouwd.

Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zullen hun verantwoordelijkheid blijven nemen voor corporate governance binnen Macintosh Retail Group. Elke substantiële verandering daarin en in de naleving van de Corporate Governance Code zal onder een apart agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd.

De corporate governance structuur inclusief het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden, de regels voor benoeming en vervanging van leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, de regels voor wijziging van de statuten en de bevoegdheden bij uitgifte en inkoop van aandelen, evenals een beschrijving van de wijze waarop de code door Macintosh Retail Group wordt nageleefd, staan uitgebreid beschreven op de website [www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl).

## Bestuurdersverklaringen

Ieder van de leden van de Raad van Bestuur verklaart, voor zover bij hem bekend, het volgende:

1. De jaarrekening over het boekjaar 2012 geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Macintosh Retail Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
2. Het verslag van de Raad van Bestuur geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op balansdatum 31 december 2012, de gang van zaken gedurende het boekjaar 2012 bij Macintosh Retail Group N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen.
3. In het verslag van de Raad van Bestuur (pag 77 tot en met 84) zijn de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem alsmede de wezenlijke

risico's waarmee de onderneming in 2012 werd geconfronteerd beschreven. Een meer uitgebreide beschrijving is te vinden op [www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl). De Raad van Bestuur verklaart de verantwoordelijkheid te aanvaarden voor de opzet en werking van op Macintosh Retail Group toegesneden interne risicobeheersings- en controlesystemen. De Raad van Bestuur heeft gedurende 2012 zelfstandig en op systematische wijze relevante significante risico's alsmede de beheeromgeving geanalyseerd en beoordeeld. Op basis hiervan verklaart de Raad van Bestuur dat, voor zover aan de Raad van Bestuur bekend, het interne systeem voor controle van de financiële rapportage een redelijke mate van zekerheid verschaft dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gefunctioneerd.

De aanwezige risicobeheersings- en controlesystemen verlagen in belangrijke mate de kans op verkeerde beslissingen, het doelbewust omzeilen van beheersingsprocessen en het niet naleven van wetten en regels. Het is echter vrijwel onmogelijk om alle risico's op enig moment te kennen, respectievelijk deze volledig te beschrijven en te beheersen. De bestaande systemen kunnen dus nooit absolute zekerheid bieden tegen het niet realiseren van doelstellingen, noch kunnen deze alle onjuistheden van materieel belang, waaronder begrepen verlies, fraude, of overtredingen van wetten en regels geheel voorkomen.

4. In het jaar 2012 zijn er geen bijzondere transacties geweest tussen Macintosh Retail Group en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden.
5. In het jaar 2012 is geen sprake geweest van transacties van enige betekenis waarbij tegenstrijdige belangen tussen de leden van de Raad van Commissarissen en/of de leden van de Raad van Bestuur en Macintosh Retail Group hebben gespeeld. Tevens is er in 2012 geen sprake geweest van transacties van materiele betekenis tussen Macintosh Retail Group en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in Macintosh Retail Group houden.

Maastricht-Airport, 26 februari 2013

Raad van Bestuur

F.K. De Moor, lic-drs, CEO

Ing E.M.H. Coorens MBA, COO

T.L. Strijbos RA, CFO



V.l.n.r. Theo Strijbos, Frank De Moor en Eric Coorens

# Bericht van de Raad van Commissarissen over 2012

## Aan de aandeelhouders

De Jaarrekening 2012 werd door de Raad van Bestuur opgemaakt op 26 februari 2013. De Jaarrekening 2012 is gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien door Ernst & Young Accountants LLP. Het verslag van de Raad van bestuur over 2012 en de Jaarrekening 2012 zijn door de Raad van Commissarissen, na voorbespreking met de Audit Commissie en in aanwezigheid van de externe accountant, op 26 februari 2013 met de Raad van Bestuur besproken. De Jaarrekening 2012 is door de Raad van Commissarissen op diezelfde datum medeondertekend in het kader van het bepaalde in artikel 2:101 lid 2 BW\*. De Jaarrekening 2012 zal aan de op 25 april 2013 te houden Algemene Vergadering worden voorgelegd met het voorstel om deze vast te stellen.

De Jaarrekening 2012 is integraal opgenomen in de digitale versie van de jaarstukken 2012, zoals beschikbaar gesteld op [www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl). Een verkorte versie van de Jaarrekening 2012 is opgenomen in de gedrukte versie van de jaarstukken 2012 op pagina 101 tot en met 119.

\* Het opmaken van de Jaarrekening 2012 is een verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen heeft daar toezicht op gehouden. De medeondertekening van de Jaarrekening 2012 door de Raad van Commissarissen dient derhalve niet te worden uitgelegd als een verklaring voortvloeiend uit artikel 5:25c lid 2 sub c Wft.

## Macintosh Retail Group in 2012

### Belangrijke besluiten en gebeurtenissen

2012 was een jaar met slechte marktomstandigheden en afnemende bestedingen, in combinatie met een snel veranderende retailwereld. De Raad van Commissarissen heeft in 2012 uitgebreid overleg gevoerd met de Raad van Bestuur over de commerciële en organisatorische consequenties daarvan voor Macintosh Retail Group. Dit resulteerde in een aantal besluiten waarmee de in 2011 ingezette omschakeling van traditioneel winkelbedrijf naar cross channel retailer verder gestalte werd gegeven. De Raad van Commissarissen is verheugd te constateren dat de diverse initiatieven en maatregelen vanuit een gezonde financiële positie genomen hebben kunnen worden en dat Macintosh Retail Group er in deze transitiefase bovendien in is geslaagd om een duidelijk positief operationeel bedrijfsresultaat te realiseren. Onze Raad is de Raad van Bestuur en alle medewerkers daarvoor erkentelijk.

Omdat cross channel een aangepaste manier van denken en doen vergt van de hele organisatie, heeft de Raad van Commissarissen in 2012 nadrukkelijk met de Raad van Bestuur gesproken over de aansturing van Macintosh Retail Group. Daarbij ging het met name over de invoering en uitwerking van de landenstructuur in Fashion, die op centraal niveau over landen en winkelformules heen wordt ondersteund door groepsdirecties en Raad van Bestuur. Door deze nieuwe structuur en door de start van operationele cross channel landenteams en group cross channel management wordt geborgd dat oude en nieuwe winkelwereld verder worden ontwikkeld en geïntegreerd, met behoud van verdien capaciteit en lokale marktbenadering. De nieuwe structuur is in 2012 ingevuld.



Om de landenorganisaties te faciliteren en tegelijkertijd te bereiken dat processen en systemen zoveel mogelijk op elkaar zijn afgestemd, heeft de Raad van Commissarissen ingestemd met voorstellen van de Raad van Bestuur om de diverse back office activiteiten in een land ook fysiek samen te voegen. Dit resulteerde in de integratie van Hoogenbosch en Scapino in Macintosh Fashion NL, de samenvoeging van Jones Bootmaker en Brantano UK in Macintosh Fashion UK, inclusief een ingrijpende aanpassing van het distributiecentrum in Leicester, en in het besluit om de activiteiten van Scapino in België medio 2013 volledig onder te brengen bij Brantano BeLux onder de vlag van Macintosh Fashion BeLux. Macintosh Retail Group is daarmee aan de achterkant van Fashion klaar voor de toekomst.

Natuurlijk viel het woord 'online' zeer regelmatig in de vergaderingen van onze Raad met de Raad van Bestuur. Daarin speelde het overkoepelende online schoenenplatform Intreza een belangrijke rol omdat dit voor de buitenwereld een van de meest zichtbare online activiteiten van Macintosh Retail Group is. De Raad van Commissarissen heeft, onder meer door de ervaringen met Intreza, samen met de Raad van Bestuur geconcludeerd dat het online spel sec, voor wat betreft de financiële uitkomsten, niet de toekomst is van Macintosh Retail Group. Daarmee werd de begin 2011 gekozen cross channel strategie bevestigd, die er op neer komt dat de verschillende verkoopkanalen elkaar moeten versterken, zodat de klant op ieder gewenst koopmoment kan worden bediend. De introductie van de Intreza Shoepoints in alle schoenenwinkels van de groep in Nederland, maar ook allerlei andere initiatieven waren daarvan de logische consequentie. Het is bovendien verheugend te constateren dat de online omzet in 2012 substantieel is verhoogd en dat cross channel bij Macintosh Retail Group rendabel is omdat gebruik wordt gemaakt van bestaande infrastructuur.



Met cross channel speelt Macintosh Retail Group actief in op veranderingen in het koopgedrag van de consument. Fysieke winkels spelen daarin een belangrijke rol. Het wordt echter ook steeds duidelijker dat de klant, vanwege de grotere rol van online, minder de weg naar fysieke winkels vindt. Reeds in 2011 heeft onze Raad daarom met de Raad van Bestuur overleg gehad over de consequenties daarvan voor de winkelportfolio, in 2012 resulterend in een beoordeling per individuele winkel op basis van een aantal scenario's. In de decembervergadering van de Raad van Commissarissen werden de voorlopige conclusies besproken. Tijdens een ingelaste vergadering van onze Raad op 18 januari 2013, werd het transformatieprogramma MacFit goedgekeurd, inclusief het eenmalige negatieve effect daarvan op het bedrijfsresultaat van € 39,0 mln (non cash). Met de diverse initiatieven uit MacFit en de herschikking van de winkelportfolio heeft Macintosh Retail Group volgens de Raad van Commissarissen tijdig de juiste stappen gezet in de nieuwe retail realiteit.

De economische ontwikkeling en de invloed daarvan op de consumentenbestedingen had in 2012 grote aandacht van Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. De in 2012 sterk naar beneden bijgestelde groeiverwachting voor de komende jaren resulteerde in de noodzaak vanuit IFRS regelgeving om af te schrijven op de in het verleden betaalde goodwill voor de acquisities van Scapino en Brantano. Een daartoe door de Raad van Bestuur gemaakte analyse werd tijdens de december-

vergadering in 2012 besproken, gevolgd door besluitvorming op 18 januari 2013. Als gevolg daarvan is een bedrag van € 96,3 mln ten laste gebracht van het bedrijfsresultaat 2012 (non-cash). Voor het begin 2011 geacquireerde Jones Bootmaker hoefde geen impairment te worden toegepast. Onze Raad is met de Raad van Bestuur van mening dat Scapino en Brantano, acquisities die beide dateren van voor de crisis, een waardevolle bijdrage zullen blijven leveren aan de toekomst van Macintosh Retail Group.

Kwantum levert in een moeilijke woningdecoratiemarkt nog steeds een goede bijdrage aan het bedrijfsresultaat van Macintosh Retail Group. Dit was niet het geval voor de Franse woningdecoratieketen GP Décors, zodat medio 2011 werd besloten om GP Décors buiten de groep te brengen. De verkoop van GP Décors werd in juli 2012, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, geëffectueerd. Onze Raad en de Raad van Bestuur blijven van mening dat er voor Kwantum goede toekomstmogelijkheden zijn binnen de groep met toepassing van de cross channel ervaringen uit Fashion.

#### **Nettowinst en uitkering aan aandeelhouders**

De operationele nettowinst van de te continueren activiteiten bedroeg € 10,0 mln ten opzichte van € 22,0 mln in 2011. Vooral vanwege de eenmalige negatieve effecten van MacFit en de goodwill impairment, is het totale nettoresultaat echter negatief uitgekomen op - € 126,0 mln.

De Raad van Bestuur heeft aangegeven aan aandeelhouders voor te willen stellen om conform artikel 33 lid 4 van de statuten, het verlies over 2012 ten laste te brengen van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen. Onze Raad heeft daarmee ingestemd. Macintosh Retail Group heeft ook daarna een sterke solvabiliteit van ruim 43%.

De Raad van Bestuur heeft ook aan de Raad van Commissarissen voorgesteld om de eenmalige omstandigheden in 2012 buiten beschouwing te laten en aan aandeelhouders een uitkering te doen van € 0,20 per aandeel, oftewel bijna 50% van de nettowinst uit gewone bedrijfsuitoefening van € 10,0 mln. De Raad van Commissarissen heeft met beide voorstellen ingestemd. Tijdens de Algemene Vergadering zal aan aandeelhouders dan ook worden voorgesteld om een uitkering te doen van in totaal bijna € 4,9 mln en die uitkering ten laste te brengen van de reserves conform artikel 34 lid 2 van de statuten.

### **Raad van Commissarissen**

#### **Samenstelling en functioneren in 2012**

De heer Van Dalen was conform rooster van aftreden in 2012 aan de beurt om af te treden en was beschikbaar voor een nieuwe termijn. De heer Van Dalen werd voor het eerst benoemd in 2003 op voordracht van de Centrale Ondernemingsraad die in 2012, in het kader van haar wettelijke bevoegdheid, aangaf de heer Van Dalen opnieuw te willen voordragen voor benoeming. De Raad van Commissarissen heeft de heer Van Dalen daarna voordragen aan de Algemene Vergadering voor een nieuwe en laatste periode van 4 jaar gezien de profielschets, de capaciteiten van de heer Van Dalen en de wijze waarop hij zijn taak als commissaris vervulde in de voor-







gaande jaren, ook als voorzitter van de Audit Commissie. De Algemene Vergadering heeft deze voordracht unaniem goedgekeurd.

De Raad van Commissarissen was in 2012 samengesteld als volgt:

- A. Nühn, voorzitter en lid Remuneratie- en Benoemingscommissie.
- drs C.H. van Dalen, vicevoorzitter en voorzitter Audit Commissie.
- ir W. Dekker, lid, lid Remuneratie- en Benoemingscommissie en lid Audit Commissie.
- drs J.E. Lagerweij, lid en voorzitter Remuneratie- en Benoemingscommissie.

Commissarissen worden primair geselecteerd op basis van kennis, deskundigheid, persoonlijkheid en ervaring en secundair op diversiteit qua nationaliteit, geslacht en leeftijd. Teneinde het functioneren van de Raad van Commissarissen te waarborgen en verder te professionaliseren, rekening houdend met aard en omvang van de activiteiten van Macintosh Retail Group, is een uitgebreide evaluatieprocedure van kracht. Daarin komen zowel de samenstelling, kennis en ervaring van de Raad en haar commissies, het onderling functioneren, de organisatie van vergaderingen en de informatievoorziening alsook de relatie met de Raad van Bestuur aan de orde. Het evaluatieonderzoek wordt jaarlijks aan het eind van het jaar gehouden en besproken tijdens de vergadering van onze Raad in december. Hieruit vloeit, indien nodig, een actie-/besluitenlijst voort.

De Raad van Commissarissen is van mening dat haar samenstelling in 2012 goed paste bij Macintosh Retail Group vanwege de ruime bestuurservaring van alle leden bij internationaal opererende (beursgenoteerde) ondernemingen en de individuele kwaliteiten van de afzonderlijke commissarissen. De heren Dekker, Lagerweij en Nühn hebben ervaring met retail respectievelijk met de marketing van voor de consument bestemde producten en de heer Van Dalen geldt als financieel expert in de zin van corporate governancebepaling III.3.2. De commissarissen beschikken bovendien over de juiste kennis en vaardigheden om onafhankelijk en kritisch ten opzichte van elkaar en de Raad van Bestuur te functioneren. Uit het evaluatieonderzoek bleek niet van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten of tegenstrijdige belangen.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen was in 2012 in overeenstemming met de onafhankelijkheidsnormen van de corporate governance code.

Uit het evaluatieonderzoek is ook naar voren gekomen dat er in de Raad van Commissarissen, zeker na het voorziene aftreden van de heer Lagerweij, behoefte bestaat aan leden die een meer uitgebreide kennis hebben van retail, bij voorkeur in combinatie met Fashion en ervaring in de online wereld.

### **Vacature(s) 2013**

Na afloop van de Aandeelhoudersvergadering van 25 april 2013 eindigt de eerste benoemingsperiode van de heer Lagerweij als lid van de Raad van Commissarissen. Hij heeft aangegeven zich niet voor herbenoeming beschikbaar te stellen omdat de op 1 januari 2013 van kracht geworden Wet Bestuur & Toezicht dit niet toelaat in verband met overschrijding van het aantal toegestane functies.

De voorzitter van onze Raad, de heer Nühn, zou volgens het rooster van aftreden eerst in 2014 aan de beurt zijn om af te treden en is dan niet herbenoembaar vanwege het vervullen van 3 termijnen. De heer Nühn heeft in december 2012 aangegeven te overwegen om zijn functie eerder ter beschikking te stellen en al in 2013 af te willen treden in verband met de Wet Bestuur & Toezicht, maar alleen indien een geschikte opvolger zou kunnen worden gevonden.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie en de Raad van Commissarissen hebben uitgebreid overleg gehad over de vacature vanwege het in het najaar aangekondigde vertrek van de heer Lagerweij en de mogelijke vacature vanwege een vertrek van de heer Nühn. Daarbij zijn verschillende scenario's de revue gepasseerd en is ook gekeken naar varianten voor wat betreft de omvang van onze Raad. Vanzelfsprekend is gezocht naar geschikte kandidaten, waarbij naast de gebruikelijke kwaliteiten vooral retail ervaring, financiële kennis en gender een belangrijke rol speelden.

Onze Raad is verheugd te constateren dat twee personen zijn gevonden die uitstekend geschikt lijken om commissaris te worden bij Macintosh Retail Group.

L. Lindelauf (61), lid Raad van Bestuur Randstad Holding N.V., is een kandidaat die beschikt over een langjarige internationale bestuurservaring bij een onderneming waar dienstverlening via een landelijk locatienetwerk en het bouwen van merken centraal staat en waar ook de online ontwikkeling een belangrijke rol speelt.

C. De Geyseler EMBA (44) heeft een uitgebreide financiële ervaring bij diverse internationale ondernemingen en was senior auditor bij Ernst & Young in België. In haar huidige functie als CFO van Vodafone Libertel B.V. (Nederland), is mevrouw De Geyseler, die de Belgische nationaliteit heeft, bovendien werkzaam bij een onderneming die de consument en online hoog in het vaandel heeft staan.

Tijdens de vergadering van onze Raad van 26 februari 2013 heeft de heer Nühn formeel gemeld afscheid te willen nemen als commissaris met ingang van 1 maart 2013. Onze Raad heeft dit verzoek geaccepteerd onder dankzegging aan de heer Nühn voor zijn vele verdiensten voor Macintosh Retail Group.

Onze Raad heeft vervolgens besloten de heer Van Dalen te benoemen tot voorzitter van de Raad van Commissarissen met ingang van 1 maart 2013.

Tijdens deze vergadering is ook besloten om de heer Lindelauf en mevrouw De Geyseler aan de Algemene Vergadering voor te dragen als nieuwe commissaris voor een periode van 4 jaar vanaf de datum van de Algemene Vergadering. Voor het concrete voorstel en gegevens over de nieuwe commissarissen wordt verwezen naar de agenda met toelichting voor de vergadering.

Na benoeming overeenkomstig de voordrachten benadert de samenstelling van onze Raad het vereiste van een zoveel mogelijk evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de Raad van Commissarissen conform artikel 2:391 lid 7 BW met minimaal 30% vrouwen.



In geval overeenkomstig beide voordrachten wordt benoemd, luidt het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen als volgt:

- 2014: Geen vacature;
- 2015: ir W. Dekker;
- 2016: drs C.H. van Dalen;
- 2017: L. Lindelauf en C. De Geyseler EMBA.

Ondanks dat er in 2014 geen vacature staat geagendeerd, zal de Raad van Commissarissen actief op zoek gaan naar een commissaris met ervaring in Fashion retail en met online kennis. Indien een dergelijke kandidaat wordt gevonden, bestaat het voornemen om de Raad van Commissarissen uit te breiden naar 5 personen.

### Vergaderingen 2012

In 2012 heeft de Raad van Commissarissen 5 maal regulier vergaderd en een maal tussentijds. Eén commissaris was eenmaal verhinderd aan een vergadering deel te nemen. Alle vergaderingen zijn gevoerd in aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur en de Company Secretary met uitzondering van de tussentijdse vergadering, toen één lid van de Raad van Bestuur verhinderd was.

De Raad van Commissarissen werd tijdig, uitvoerig en goed geïnformeerd en alle vergaderingen waren goed voorbereid. Onze Raad ontving voorts iedere maand een financiële update met toelichting, waardoor de actualiteit bij Macintosh Retail Group frequent gevolgd kon worden. Hierdoor was onze Raad ook in 2012 nauw betrokken bij de ontwikkeling van Macintosh Retail Group en konden wij ons een adequaat oordeel vormen over de strategische, financiële, commerciële, operationele, organisatorische en personele ontwikkelingen alsmede over het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Buiten de vergaderingen was er regelmatig contact tussen Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen en tussen onze voorzitter respectievelijk de voorzitter van de Audit Commissie met de CEO respectievelijk de CFO over actuele onderwerpen.

Tijdens de reguliere vergaderingen, welke werden gehouden volgens een vooraf vastgesteld schema, werd telkens de gang van zaken bij Macintosh Retail Group besproken, inclusief de ontwikkeling van omzet, resultaat, balans, kasstromen en ratio's. Die ontwikkeling werd vergeleken met de geformuleerde doelstellingen en de door de Raad van Commissarissen geaccordeerde budgetten respectievelijk financiële forecasts. Ook werd tijdens de vergaderingen gesproken over:

- Strategie.
- Operationele performance.
- Transformatie naar cross channel retailer.
- Financiële structuur.
- Risicobeheersing.
- Organisatie en human resources.

De februari-vergadering werd hoofdzakelijk gewijd aan:

- Het bestuursverslag 2011 inclusief de activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- De Jaarrekening over het boekjaar 2011, in het bijzijn van de externe accountant die melding maakte van zijn controlebevindingen.



- Winstreservering en dividend.
- Persbericht jaarcijfers 2011.
- Variabele beloning Raad van Bestuur 2011, targets variabele beloning 2012 en remuneratierapport.
- Agenda aandeelhoudersvergadering.
- Voortgang verkoop Halfords en GP Décors.
- Voortgang invoering landenstructuur Fashion Nederland.

De vergadering in april was met name gericht op:

- Bespreking kwartaalresultaat en persbericht.
- Voorbespreking Vergadering van Aandeelhouders.
- Update integratie/risicobeheersing Jones Bootmaker.
- Segmentatie Jaarrekening.

De volgende vergadering was in juli en die vergadering werd hoofdzakelijk besteed aan:

- Omzet en resultaat eerste halfjaar 2012 in het bijzijn van de externe accountant.
- Persbericht halfjaarcijfers 2012.
- Auditplan 2012.
- Forecast-1 2012.
- Tussentijdse aanpassing investeringsplan 2012.
- Update organisatiestructuur.
- Cross Channel aanpak.
- Update integratie UK / risicobeheersing Jones Bootmaker
- Voortgang Halfords en GP Décors.
- Overzicht juridische-, fiscale- en financiële structuur Macintosh Retail Group

Tijdens de ingelaste vergadering in september werd vooral gekeken naar de resultaatontwikkeling in relatie tot de ontwikkeling van de kasstroom en het bankconvenant.

In de oktobervergadering lag de nadruk op:

- Cijfers derde kwartaal en trading update.
- Lange Termijn Plan 2013 – 2015.
- Inzicht in stuurinformatiesystemen (Smart).
- Voortgang Halfords.
- Update integratie UK / Risicobeheersing Jones.

De laatste vergadering in 2012 vond plaats in december. Buiten aanwezigheid van Raad van Bestuur vond overleg plaats over het functioneren en de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en het onderlinge functioneren. Daarnaast werd vergaderd over:

- Omzet- en resultaatontwikkeling en raming jaarresultaat 2012.
- Budget 2013.
- Investeringsplan 2013 en Deelnemingen-, leningen en garantieplan 2013.
- Stand van zaken pensioenen.
- Goodwill impairment en voorzieningen.
- Risicobeheersing 2012 / 2013.



- Status hedge accounting.
- Vacature(s) Raad van Commissarissen.
- Vaststelling vaste beloning Raad van Bestuur 2013 en targets variabele beloning 2013.
- Optieverlening 2013.
- Voortgang Halfords.
- Presentatie Update Dolcis 3.0.

### Vergaderingen Commissies

De Audit Commissie vergaderde in februari 2012 separaat met de Raad van Bestuur en de externe accountant, in juli samen met Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en de externe accountant en in december samen met Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

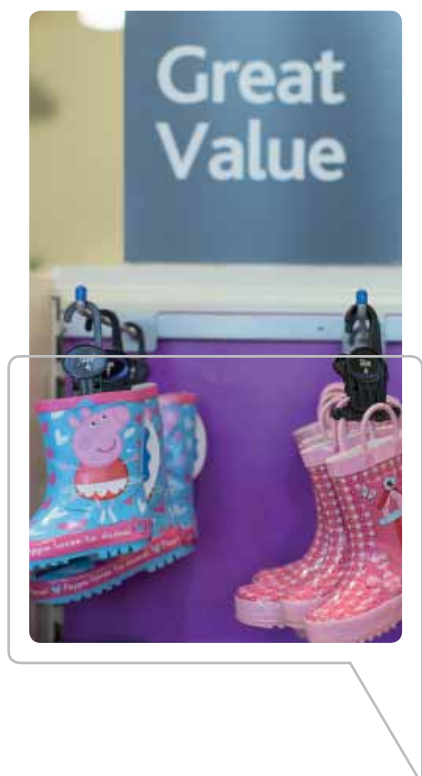
In de februari-vergadering werden de jaarcijfers 2011 besproken en werd uitgebreid overleg gepleegd over de winst- en verliesrekening, de winstreservering, de balans, het kasstroomoverzicht, het verloop van het eigen vermogen, de financieringsratio's, niet uit de balans blijvende verplichtingen en investeringen. Tevens kwam de rapportage van de externe accountant inzake de controlebevindingen aan de orde alsmede het financiële verslaggevingsproces en de letter of representation van de Raad van Bestuur. De naleving van beurs gerelateerde wet- en regelgeving stond ook geagendeerd, evenals een update van de fiscale situatie van Macintosh Retail Group en de inzichten ten aanzien van segmentering van de verslaglegging. Gesproken werd eveneens over het functioneren van de externe accountant, de kosten van de jaarrekeningcontrole en het voorstel aan de Vergadering van Aandeelhouders tot herbenoeming van de externe accountant.

In de vergaderingen van augustus en december kwamen tijdens een gecombineerde vergadering met de Raad van Commissarissen de in de vorige paragraaf genoemde onderwerpen aan de orde. Bij agendapunten met een audit karakter werd de gecombineerde vergadering geleid door de voorzitter van de Audit Commissie.

De Remuneratie- en Benoemingscommissie vergaderde in 2012 twee maal. In februari werd met name gesproken over de variabele beloning van de Raad van Bestuur over 2011, de targets voor de variabele beloning 2012 en het remuneratierapport. In de decembervergadering werd vooral gesproken over de evaluatie van Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, de vaste beloning voor de Raad van Bestuur in 2013, de toekenning van personeelsopties, de vacature(s) in de Raad van Commissarissen in 2013 mede in relatie tot de Wet Bestuur & Toezicht. Tijdens beide vergaderingen werd gesproken over continuïteit in het bestuur en de kwaliteiten van directies van de onderliggende groepsmaatschappijen.

### Bezoldiging

Door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is op 27 april 2011 besloten de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen vast te stellen op € 30.000 en die van de voorzitter op € 37.500. De leden van de Audit Commissie ontvangen een vergoeding van € 3.000 en de leden van de Remuneratie- en Benoemingscommissie een vergoeding van € 1.500. Deze bezoldiging werd in 2012 niet gewijzigd.





## Raad van Bestuur

### Samenstelling en functioneren

Het is een verantwoordelijkheid van onze Raad om er voor zorgen dat de Raad van Bestuur op de juiste wijze is samengesteld, beschikt over de juiste kennis en vaardigheden en goed functioneert. De individuele commissarissen evalueren jaarlijks het functioneren van de Raad van Bestuur als college en van de bestuurders afzonderlijk, door het invullen van evaluatieformulieren met specifieke en algemene vragen. De conclusies worden besproken in de Remuneratie- en Benoemingscommissie en vervolgens in de voltallige Raad van Commissarissen buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen is van mening dat de Raad van Bestuur evenwichtig is samengesteld, in goede onderlinge harmonie functioneert en goed is toegerust om de belangen van Macintosh Retail Group te behartigen. Er is in 2012 geen blijk geweest van onvoldoende functioneren, structurele onenigheid van inzichten of tegenstrijdige belangen. Ook ten aanzien van de individuele bestuursleden heeft onze Raad geen bijzondere opmerkingen.

Aangezien er in 2012 geen vacatures zijn geweest in de Raad van Bestuur, is er geen gelegenheid geweest om in dat jaar te voldoen aan het vereiste in de Wet Bestuur & Toezicht van een zoveel mogelijk evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de Raad van Bestuur.

### Bezoldigingsbeleid

Tijdens de in 2011 gehouden aandeelhoudersvergadering heeft de Raad van Commissarissen toegelicht dat het huidige optie- en bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur eenvoudig en inzichtelijk is en de belangen van Macintosh Retail Group op middellange en lange termijn bevordert. Dit werd door de vergadering bevestigd.

### Variabele beloning 2012

De variabele beloning voor de Raad van Bestuur bedraagt volgens de huidige systematiek maximaal 50% van het vaste bruto jaarsalaris. De hoogte van de variabele beloning is gekoppeld aan de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat in relatie tot het door de Raad van Commissarissen geaccordeerde budget (maximaal 22%), de ROCE in relatie tot dit budget (maximaal 15%) en aan specifieke jaarlijks door de Raad van Commissarissen vast te stellen targets anderzijds (maximaal 13%).

De targets voor het behalen van de variabele beloning 2012 waren:

- Implementatie cross channel strategie.
- Implementatie landenstructuur Fashion.
- Integratie Fashion UK.
- Uitvoering MVO programma CRIATE 2.0.

Over het jaar 2012 is het aan het bedrijfsresultaat gerelateerde variabele inkomen door de Raad van Commissarissen vastgesteld op 0% van de vaste beloning, het aan de ROCE gerelateerde deel eveneens op 0% en het aan de vier specifieke targets gerelateerde deel op 13%.



De variabele beloning 2012 is daarmee voor de heer De Moor uitgekomen op € 62.119 en voor de heren Coorens en Strijbos op € 42.150 ieder.

Voor een specificatie van de vaste en variabele beloning, pensioenlasten en opties van de Raad van Bestuur over 2012 wordt verwezen naar het Remuneratierapport en naar de Jaarrekening 2012.

### Bezoldiging en opties Raad van Bestuur 2013

Voor wat betreft de vaste beloning heeft onze Raad het voornemen uitgesproken om eens in de twee jaar een onafhankelijke benchmark te laten uitvoeren en in het tussenliggende jaar, behoudens indexverhogingen en buitengewone omstandigheden, geen wijzigingen door te voeren. Het door HayGroup eind 2012 uitgevoerde onderzoek heeft tot de conclusie geleid dat de honorering van de Raad van Bestuur marktconform is, zodat er geen aanleiding is om het vaste salaris in 2013 aan te passen.

In verband met de moeilijke marktomstandigheden en de resultaatontwikkeling zal voor de Raad van Bestuur in 2013 ook geen index-verhoging worden toegepast, waarmee voor de Raad van Bestuur hetzelfde geldt als voor de andere medewerkers. De vaste beloning voor de leden van de Raad van Bestuur wordt met ingang van 2013 ongewijzigd vastgesteld op € 477.838 voor de heer De Moor en € 324.234 voor de heren Coorens en Strijbos.

De specifieke targets voor de variabele beloning 2013 (maximaal 13% van vaste beloning 2013), worden op dit moment niet nader toegelicht vanuit concurrentie-overwegingen. Indien de Raad van Bestuur er in slaagt alle targets volledig te realiseren bedraagt de maximale variabele beloning over 2013 voor de heer De Moor € 238.919 en voor de heren Coorens en Strijbos € 162.117 ieder.

De Raad van Commissarissen heeft besloten om op de dag van publicatie van de jaarcijfers 2012 (28 februari 2013) in totaal 145.000 (2012: idem) opties op aandelen Macintosh Retail Group N.V. toe te kennen aan de leden van de Raad van Bestuur, waarvan 55.000 aan de heer De Moor en 45.000 aan ieder van de heren Coorens en Strijbos. De uitoefenprijs van de opties is gelijk aan de gemiddelde slotkoers van het aandeel op de drie beursdagen voorafgaande aan 28 februari 2013. De opties hebben een looptijd van 5 jaar en mogen worden uitgeoefend onder de voorwaarde dat de optiehouder na 3 jaar nog werkzaam is bij Macintosh Retail Group.



### Risicobeheersing

In ons bericht over 2011 werd met betrekking tot risicobeheersing geconstateerd dat bij het begin 2011 overgenomen Jones Bootmaker sprake was van de noodzaak om processen te formaliseren en op het niveau van Macintosh Retail Group te brengen. Door de integratie van alle logistieke en back office activiteiten van Jones Bootmaker bij Brantano UK is dit gerealiseerd. De uitbreiding en aanpassing van het distributiecentrum van Brantano in Leicester heeft bovendien geresulteerd in een verbetering van onvolkomenheden in de Brantano systematiek. De voortgang bij Jones Bootmaker en de integratie in Macintosh Fashion UK was een belangrijk bespreekpunt tijdens de RvC vergaderingen.

In de decembervergadering werd door Audit Commissie en Raad van Commissarissen uitgebreid met Raad van Bestuur en Hoofd Internal Audit/Administratieve Organisatie gesproken over de risicobeheersing in het algemeen bij Macintosh Retail Group, de voortgang met de uitvoering van de taakstellende actieplannen en de verbetering van bewustwording op het gebied van risicobeheersing.

De algemene constatering was dat de risicobeheersing goed is, met dien verstande dat de verhuizing van de back office activiteiten van Macintosh Fashion NL naar Assen en het integratieproces hebben geleid tot een achteruitgang van de beoordeling van 'goed' naar 'ruim voldoende'. Verder dient de risicobeheersing bij de relatief nieuwe cross channel- en groothandelsactiviteiten te worden opgeschaald. De Raad van Commissarissen heeft de Raad van Bestuur verzocht terzake in 2013 maatregelen te nemen. Voor de overige activiteiten is er het volgens onze Raad behoorlijke vooruitgang geboekt met de actiepunten.

In lijn met 2011 is de Raad van Commissarissen van mening dat het, ondanks het ontbreken van een verplichting daartoe, nuttig kan zijn dat aandeelhouders in het kader van de risicobeoordeling kennis kunnen nemen van de belangrijkste overwegingen van de externe accountant met betrekking tot risico's en de beheersing daarvan, zoals opgenomen in de management letter.

De management letter van Ernst & Young Accountants LLP werd besproken met de externe accountant en de Raad van Bestuur. De externe accountant heeft onder meer de werking van het interne beheerssysteem getoetst alsmede de naleving van wet- en regelgeving, beide in het kader van en voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening. De externe accountant heeft gerapporteerd dat naar zijn oordeel het intern beheerssysteem, voor zover onderzocht in het kader van de jaarrekeningcontrole, in het verslagjaar voldoet aan de te stellen eisen om risico's te beheersen. Wel zijn enkele aandachtspunten ter verbetering geïdentificeerd, zoals vermeld in het verslag van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur onderschrijft de aanbevelingen van de externe accountant en heeft plannen gemaakt om de aanbevelingen op te volgen in 2013. Onze Raad zal daar toezicht op houden.

### Functioneren externe accountant

Raad van Bestuur en Audit Commissie evalueren periodiek het functioneren van de externe accountant. Tijdens de in 2012 gehouden aandeelhoudersvergadering zijn de conclusies met aandeelhouders gedeeld en werd Ernst & Young Accountants LLP voor een periode van 4 jaar, derhalve voor de boekjaren 2012 t/m 2015, herbenoemd als externe accountant van Macintosh Retail Group. De voor de controle verantwoordelijke partner van het externe accountantskantoor werd conform wetgeving op het gebied van rotatie van accountants, medio 2012 vervangen door een andere partner. Met aandeelhouders is afgesproken dat ten minste één maal in de vier jaar, voor het eerst dus weer in 2016, de belangrijkste conclusies inzake het functioneren van de accountant aan aandeelhouders worden medegedeeld. Daarnaast wordt wetgeving qua onafhankelijkheid van accountantsfirma's in de overweging betrokken.



## Medezeggenschap

De overlegvergaderingen in februari en april tussen Raad van Bestuur en Centrale Ondernemingsraad waarin onder meer de jaarcijfers werden besproken, werden bijgewoond door een delegatie uit de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen acht een goede communicatie tussen bestuur en het georganiseerde overleg van groot belang. Onze Raad heeft dan ook met genoeg vastgesteld dat bestuurders en deelnemers aan de medezeggenschap, net als in voorgaande jaren, in 2012 constructief en in een open sfeer overleg hebben gevoerd.

## Aandeelhoudersvergadering

Alle leden van de Raad van Commissarissen waren aanwezig tijdens de jaarlijkse Aandeelhoudersvergadering, gehouden op 25 april 2012 te Maastricht-Airport. Aanwezig of vertegenwoordigd waren 30 aandeelhouders, die samen representeerden 15.572.688 aandelen, ofwel afgerond 67,78% van het aantal stemgerechtigde aandelen.

Tijdens deze vergadering werd, in aanwezigheid van Ernst & Young Accountants LLP, de Jaarrekening 2011 unaniem goedgekeurd met dechargeverlening aan Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

Verder kwamen de volgende agendapunten aan de orde:

- Voorstel om het niet gereserveerde deel van de nettowinst als dividend uit te keren (unaniem goedgekeurd).
- Herbenoeming van de heer Van Dalen tot commissaris (unaniem goedgekeurd).
- Herbenoeming Ernst & Young Accountants LLP als externe accountant (unaniem goedgekeurd).
- Verlenging van de bevoegdheid tot uitgifte van gewone aandelen door de Raad van Bestuur (unaniem goedgekeurd).
- Verlenging van de bevoegdheid van de Raad van Bestuur tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders bij uitgifte van gewone aandelen (unaniem goedgekeurd).
- Inkoop van eigen aandelen door de Raad van Bestuur (unaniem goedgekeurd).

## Corporate Governance

De wijze waarop Macintosh Retail Group de Corporate Governance Code naleeft is besproken tijdens de in 2010 gehouden aandeelhoudersvergadering, tijdens welke vergadering de afwijkingen gemotiveerd werden toegelicht. Conform het 'pas toe of leg uit' principe voldoet Macintosh Retail Group daarmee integraal aan de Code. De corporate governance structuur en de wijze waarop de Code wordt nageleefd staat uitgebreid beschreven op de website [www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl). Indien wordt afgeweken van wat tijdens de aandeelhoudersvergadering werd besproken, zal hierover opnieuw met aandeelhouders in overleg worden getreden.

## Dankwoord

Onze Raad betreurt het dat vanwege formele redenen uit de Wet Bestuur & Toezicht, in 2013 vroegtijdig afscheid moet worden genomen van twee commissarissen. De heer Nühn stond gedurende 11 jaar, waarvan 4 jaar als voorzitter, Macintosh Retail Group bij met zijn langjarige ervaring in het internationale bedrijfsleven. Met zijn visie, gewaardeerde mening en kennis van organisatievraagstukken, in combinatie met zijn aandacht voor de belangen van alle bij Macintosh Retail Group betrokkenen, leverde hij een waardevolle bijdrage aan het toezicht van onze Raad op het beleid van de vennootschap.

De heer Lagerweij was vanaf 2009 commissaris bij Macintosh Retail Group en gold binnen de Raad als retailexpert en als ervaringsdeskundige met alle operationele facetten van een winkelbedrijf.

Namens alle bij Macintosh Retail Group betrokkenen spreekt onze Raad haar grote waardering uit ten opzichte van beide commissarissen voor de bijdrage die zij leverden aan de ontwikkeling van Macintosh Retail Group in het algemeen en het functioneren van de Raad van Commissarissen in het bijzonder.

Maastricht-Airport, 26 februari 2013

Raad van Commissarissen

A. Nühn, Voorzitter

drs C.H. van Dalen

ir W. Dekker

drs J.E. Lagerweij



V.l.n.r. C.H. van Dalen, A. Nühn, J.E. Lagerweij en W. Dekker





**A. (Adriaan) Nühn (voorzitter)** werd voor het eerst benoemd in 2002 en zijn lopende termijn eindigt medio 2014. De heer Nühn heeft echter te kennen gegeven per 1 maart 2013 vervroegd te willen aftreden. De heer Nühn is lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en is 59 jaar. De heer Nühn is thans professioneel bestuurder en was CEO bij Sara Lee International. De heer Nühn is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Sligro Food Group N.V., lid van de Raad van Commissarissen bij Stern Groep N.V., Anglovaal Industries Ltd, Cloetta AB, Kuoni AG, Plukon Food Group B.V. en lid Raad van Toezicht van het Wereldnatuurfonds.



**Drs C.H. (Henk) van Dalen (vicevoorzitter)** werd voor het eerst benoemd in 2003 en zijn lopende termijn eindigt medio 2016. De heer Van Dalen is voorzitter van de Audit Commissie. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en is 60 jaar. De heer Van Dalen is CFO van VimpelCom Ltd. Daarnaast is hij lid van de Raad van Commissarissen van NIBC Bank. Hij is tevens bestuurslid van het Nationaal Fonds 4 en 5 mei, lid van de Raad van Advies van de Nederlandse Vereniging voor Investor Relations en lid van de Raad van Advies van Zorgorganisatie Zorgvuldig en Stichting Nederland Cares.



**Ir W. (Wout) Dekker (lid)** werd voor het eerst benoemd in 2007 en zijn lopende termijn eindigt medio 2015. De heer Dekker is lid van de Audit Commissie en lid van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Hij heeft de Nederlandse nationaliteit en is 56 jaar. De heer Dekker was tot 1 augustus 2012 CEO en Chairman van de Executive Board van Nutreco N.V. Daarnaast is hij lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank Nederland en Randstad Holding N.V. Op 20 juni 2013 wordt hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van Rabobank Nederland.



**Drs J.E. (Jaap) Lagerweij (lid)** werd voor het eerst benoemd in 2009 en zijn lopende termijn eindigt op 25 april 2013. De heer Lagerweij is voorzitter van de Remuneratie- en Benoemingscommissie. Hij is 65 jaar en heeft de Nederlandse Nationaliteit. De heer Lagerweij is thans bedrijfsadviseur en was tot 1 januari 2010 Directievoorzitter van de Sperwer Groep. Hij is Voorzitter van de Raad van Commissarissen Rituals en commissaris bij Beerens Groep B.V., Coolcat Fashion B.V., Deen Supermarkten B.V., HG International B.V., IBB Amsterdam B.V., SENS (Nederlandse Staatsloterij) en SNS Reaal N.V. De heer Lagerweij is tevens Voorzitter Stichting leerstoel Detailhandelsmarketing (UVA) en voorzitter Adviesraad Nationaal Food Congres.

# Jaarrekening Macintosh Retail Group

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Opmerking vooraf                                    | 101 |
| Geconsolideerde cijfers                             | 102 |
| Toelichting op de geconsolideerde cijfers           | 110 |
| Vennootschappelijke cijfers                         | 162 |
| Toelichting op de vennootschappelijke cijfers       | 163 |
| Resultaatbestemming                                 | 174 |
| Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 175 |

## Opmerking vooraf

In de cijfers van 2012 is een aantal bijzondere posten opgenomen, die van grote invloed zijn geweest op de cijfers van 2012 en waarmee rekening moet worden gehouden bij de vergelijking van de cijfers 2012 met die van 2011. Voor een uitgebreide toelichting op deze posten wordt mede verwezen naar het verslag van de Raad van Bestuur dat onderdeel uitmaakt van deze jaarrekening (pagina 26 en 27).

- Vorming van een voorziening en afwaardering van de activa voor een totaal bedrag van € 39,0 mln ten laste van het resultaat, voor de sluiting van ruim 110 niet rendabele winkels in de komende jaren (zie ook toelichting 13b).
- Kosten ten bedrage van € 2,9 mln, samenhangend met de integratie en reorganisatie van de sector Fashion (zie ook toelichting 13b).
- Afwaardering van goodwill met € 96,3 mln (zie ook toelichting 5).
- Eenmalige bate van € 2,7 mln, samenhangend met de omzetting van een pensioenregeling (zie ook toelichting 24a).
- Invoering van de gewijzigde richtlijn IAS 19, met overeenkomstige aanpassing van de vergelijkende cijfers 2011. Als gevolg daarvan zijn de pensioenvoorzieningen ultimo 2011 toegenomen met € 7,0 mln en zijn het eigen vermogen en de latente belastingverplichtingen afgenomen met respectievelijk € 5,9 mln en € 1,1 mln. De nettowinst over 2011 is naar aanleiding van de aanpassing € 0,4 mln hoger uitgekomen (zie ook toelichting 3 en 24a).
- Verkoop van GP Décors per 1 juli 2012 (zie ook toelichting 4).

Gezien de grote, eenmalige impact die bovenstaande gebeurtenissen hebben gehad op het resultaat 2012, zijn de bijzondere resultaatposten voortvloeiend uit de voorgenomen aanpassing van het winkelnetwerk, de integratiekosten van de sector Fashion, de afwaardering van de goodwill en de bijzondere pensioenopbrengst, in de winst- en verliesrekening opgenomen onder de post 'overige bedrijfskosten' en afzonderlijk getoond in de kolom 'bijzondere posten'.

Omwille van vergelijkbaarheid zijn ook de bijzondere posten in 2011 (eenmalige last samenhangend met pensioenen van € 4 750 en earn-out opbrengst uit de acquisitie van Jones Bootmaker van € 692) op gelijkaardige wijze verantwoord.

\* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 110 en verder.

## Geconsolideerde balans per 31 december

| <b>PASSIVA</b>                                                       | x € 1 000 | <b>Toelichting*</b> | <b>2012</b>     | 2011 <sup>1</sup> | 1 januari 2011 <sup>1</sup> |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>Eigen vermogen</b>                                                |           |                     |                 |                   |                             |
| Geplaatst kapitaal                                                   |           |                     | <b>9 737</b>    | 9 737             | 9 578                       |
| Agio                                                                 |           |                     | <b>3 952</b>    | 3 952             | 4 038                       |
| Overige reserves                                                     |           |                     | <b>- 2 763</b>  | - 1 058           | - 4 767                     |
| Reserves m.b.t. niet aan te houden activiteiten                      |           |                     | <b>-</b>        | 50                | -                           |
| Ingehouden winsten                                                   |           |                     | <b>199 787</b>  | 339 081           | 258 808                     |
| Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap |           | <b>12</b>           | <b>210 713</b>  | 351 762           | 267 657                     |
| <b>Langlopende passiva</b>                                           |           |                     |                 |                   |                             |
| Voorziening voor personeelsbeloningen                                |           | <b>13/24</b>        | <b>9 655</b>    | 14 017            | 11 251                      |
| Andere voorzieningen                                                 |           | <b>13</b>           | <b>33 844</b>   | 8 642             | 4 525                       |
| Latente belastingverplichtingen                                      |           | <b>31</b>           | <b>20 410</b>   | 26 663            | 19 923                      |
| Langlopende leningen                                                 |           | <b>14/16</b>        | <b>39 135</b>   | 48 742            | 93 506                      |
| Andere langlopende verplichtingen                                    |           | <b>15</b>           | <b>8 484</b>    | 9 016             | 2 107                       |
| Financiële derivaten                                                 |           | <b>18</b>           | <b>884</b>      | 479               | -                           |
|                                                                      |           |                     | <b>112 412</b>  | 107 559           | 131 312                     |
| <b>Kortlopende passiva</b>                                           |           |                     |                 |                   |                             |
| Te betalen winstbelastingen                                          |           |                     | <b>6 120</b>    | 2 201             | 2 820                       |
| Kortlopend gedeelte voorzieningen                                    |           | <b>13</b>           | <b>10 313</b>   | 8 096             | 6 653                       |
| Rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen                      |           | <b>16</b>           | <b>7 958</b>    | 7 916             | 21 227                      |
| Handelscrediteuren, overige schulden en overlopende passiva          |           | <b>17</b>           | <b>128 972</b>  | 132 812           | 177 054                     |
| Financiële derivaten                                                 |           | <b>18</b>           | <b>1 413</b>    | 885               | 1 987                       |
|                                                                      |           |                     | <b>154 776</b>  | 151 910           | 209 741                     |
| Passiva aangehouden voor verkoop                                     |           | <b>11</b>           | <b>8 373</b>    | 9 526             | -                           |
|                                                                      |           |                     | <b>163 149</b>  | 161 436           | 209 741                     |
| Balanstotaal                                                         |           |                     | <b>486 274</b>  | 620 757           | 608 710                     |
| Totaal rentedragende schulden <sup>2</sup>                           |           | <b>16</b>           | <b>44,7 mln</b> | 58,2 mln          | 116,8 mln                   |
| Net debt <sup>2</sup>                                                |           | <b>16</b>           | <b>32,3 mln</b> | 32,7 mln          | 101,2 mln                   |

\* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 110 en verder.

<sup>1</sup> Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).<sup>2</sup> Inclusief niet aan te houden activiteiten.

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

| x € 1 000                                             | Toelichting* | 2012                         |                      |           | 2011 <sup>1</sup>            |                      |           |
|-------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|----------------------|-----------|------------------------------|----------------------|-----------|
|                                                       |              | Vóór<br>bijzondere<br>posten | Bijzondere<br>posten | Totaal    | Vóór<br>bijzondere<br>posten | Bijzondere<br>posten | Totaal    |
| <b>Aan te houden activiteiten</b>                     |              |                              |                      |           |                              |                      |           |
| Netto-omzet                                           | 20/22        | 893 231                      | -                    | 893 231   | 875 168                      | -                    | 875 168   |
| Kostprijs van de omzet                                |              | - 427 449                    | -                    | - 427 449 | - 427 195                    | -                    | - 427 195 |
| Brutomarge                                            |              | 465 782                      | -                    | 465 782   | 447 973                      | -                    | 447 973   |
| In % van de omzet                                     |              | 52,1%                        |                      | 52,1%     | 51,2%                        |                      | 51,2%     |
| Overige bedrijfsopbrengsten                           | 23           | -                            | -                    | -         | -                            | 692                  | 692       |
| Verkoopkosten                                         |              | - 348 275                    | -                    | - 348 275 | - 323 489                    | -                    | - 323 489 |
| Beheerskosten                                         |              | - 99 419                     | -                    | - 99 419  | - 92 620                     | -                    | - 92 620  |
| Totale exploitatie kosten                             | 26/29        | - 447 694                    | -                    | - 447 694 | - 416 109                    | -                    | - 416 109 |
| In % van de omzet                                     |              | - 50,1%                      |                      | - 50,1%   | - 47,5%                      |                      | - 47,5%   |
| Overige bedrijfskosten                                | 27           | -                            | - 135 455            | - 135 455 | -                            | - 4 750              | - 4 750   |
| Bedrijfsresultaat                                     | 20           | 18 088                       | - 135 455            | - 117 367 | 31 864                       | - 4 058              | 27 806    |
| In % van de omzet                                     |              | 2,0%                         |                      | - 13,1%   | 3,6%                         |                      | 3,2%      |
| Financiële baten                                      |              | 69                           | -                    | 69        | 417                          | -                    | 417       |
| Financiële lasten                                     |              | - 3 638                      | -                    | - 3 638   | - 5 606                      | -                    | - 5 606   |
| Netto financiële baten/lasten                         | 30           | - 3 569                      | -                    | - 3 569   | - 5 189                      | -                    | - 5 189   |
| Resultaat vóór belastingen                            |              | 14 519                       | - 135 455            | - 120 936 | 26 675                       | - 4 058              | 22 617    |
| Belastingen                                           | 31           | - 4 564                      | 5 624                | 1 060     | - 4 629                      | 1 188                | - 3 441   |
| <b>Nettoresultaat aan te houden activiteiten</b>      |              | 9 955                        | - 129 831            | - 119 876 | 22 046                       | - 2 870              | 19 176    |
| <b>Nettoresultaat niet aan te houden activiteiten</b> | 21           | - 3 500                      | - 2 651              | - 6 151   | - 4 119                      | 84 078               | 79 959    |
| <b>Nettoresultaat</b>                                 |              | 6 455                        | - 132 482            | - 126 027 | 17 927                       | 81 208               | 99 135    |
| Toe te rekenen aan houders van gewone aandelen        |              | 6 455                        | - 132 482            | - 126 027 | 17 927                       | 81 208               | 99 135    |
| <b>Resultaat per aandeel (€)</b>                      | 32           |                              |                      |           |                              |                      |           |
| Nettoresultaat:                                       |              |                              |                      |           |                              |                      |           |
| - aan te houden activiteiten                          |              | 0,43                         | - 5,64               | - 5,21    | 0,94                         | - 0,12               | 0,82      |
| - totaal                                              |              | 0,28                         | - 5,76               | - 5,48    | 0,76                         | 3,49                 | 4,25      |
| Verwaterd resultaat:                                  |              |                              |                      |           |                              |                      |           |
| - aan te houden activiteiten                          |              | 0,43                         | - 5,63               | - 5,20    | 0,94                         | - 0,12               | 0,82      |
| - totaal                                              |              | 0,28                         | - 5,74               | - 5,46    | 0,76                         | 3,49                 | 4,25      |

\* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 110, en verder.

<sup>1</sup> Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).



## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

| x € 1 000                                               | Toelichting* | 2012      | 2011 <sup>1</sup> |
|---------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------------|
| <b>Overig totaalresultaat:</b>                          |              |           |                   |
| Verloop in cashflow hedges                              | 25           | - 3 938   | 3 316             |
| Belastingeffect                                         |              | 881       | - 747             |
|                                                         |              | - 3 057   | 2 569             |
| Koersverschillen deelnemingen                           |              | 1 302     | 1 190             |
| Actuariële baten/lasten                                 | 24a          | 2 493     | - 3 630           |
| Belastingeffect                                         |              | - 567     | 640               |
|                                                         |              | 1 926     | - 2 990           |
| <b>Overig totaalresultaat na aftrek belastingeffect</b> |              | 171       | 769               |
| <b>Nettoresultaat</b>                                   |              | - 126 027 | 99 135            |
| <b>Totaalresultaat</b>                                  |              | - 125 856 | 99 904            |
| Toe te rekenen aan houders van gewone aandelen          |              | - 125 856 | 99 904            |

\* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 110 en verder.

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

| x € 1 000                                                    | Toelichting* | 2012             | 2011 <sup>1</sup> |
|--------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------|
| <b>Resultaat voor belastingen aan te houden activiteiten</b> |              | <b>- 120 936</b> | 22 617            |
| Aanpassing voor:                                             |              |                  |                   |
| - financiële baten en lasten                                 |              | <b>3 569</b>     | 5 190             |
| - afschrijvingen en waardeverminderingen                     |              | <b>130 988</b>   | 23 736            |
| - in resultaat begrepen boekresultaten                       |              | <b>- 1 071</b>   | -                 |
| - mutatie voorzieningen                                      |              | <b>26 322</b>    | 2 147             |
| - toekenning personeelsopties                                |              | <b>731</b>       | 776               |
| Mutaties werkkapitaal                                        |              |                  |                   |
| - mutatie voorraden                                          |              | <b>2 418</b>     | - 3 098           |
| - mutatie handelsdebiteuren                                  |              | <b>- 1 206</b>   | - 921             |
| - mutatie handelscrediteuren                                 |              | <b>- 3 254</b>   | - 10 566          |
| - mutatie overige vordering en schulden                      |              | <b>1 388</b>     | 1 181             |
|                                                              |              | <b>- 654</b>     | - 13 404          |
| Kasstroom uit reguliere bedrijfsoperaties                    |              | <b>38 949</b>    | 41 062            |
| Ontvangen (betaalde) winstbelasting                          |              | <b>2 281</b>     | - 3 476           |
| Kasstroom uit operationele activiteiten                      |              |                  |                   |
| - aan te houden activiteiten                                 |              | <b>41 230</b>    | 37 586            |
| - niet aan te houden activiteiten                            | 21           | <b>- 892</b>     | - 5 508           |
| <b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>         | <b>33a</b>   | <b>40 338</b>    | 32 078            |
| Investeringsactiviteiten                                     |              |                  |                   |
| Investeringen in immaterieel vast actief                     |              | <b>- 1 592</b>   | - 1 970           |
| Investeringen in materieel vast actief                       |              | <b>- 17 850</b>  | - 20 121          |
| Verkoop materieel vast actief                                |              | <b>1 589</b>     | -                 |
| Acquisities                                                  |              | <b>-</b>         | - 24 808          |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten:                      |              |                  |                   |
| - aan te houden activiteiten                                 |              | <b>- 17 853</b>  | - 46 899          |
| - niet aan te houden activiteiten                            | 21           | <b>- 2 174</b>   | 122 119           |
| <b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>          | <b>33b</b>   | <b>-20 027</b>   | 75 220            |
| Aflossing leningen o/g                                       |              | <b>- 15 053</b>  | - 73 941          |
| Betaald dividend                                             |              | <b>- 16 092</b>  | - 8 570           |
| Inkoop eigen aandelen                                        | 24c          | <b>-</b>         | - 8 005           |
| Uitoefening personeelsopties                                 | 12           | <b>168</b>       | -                 |
| Betaalde rente                                               |              | <b>- 3 746</b>   | - 5 296           |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten                      |              |                  |                   |
| - aan te houden activiteiten                                 |              | <b>- 34 723</b>  | - 95 812          |
| - niet aan te houden activiteiten                            | 21           | <b>1 372</b>     | - 1 596           |
| <b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>         | <b>33c</b>   | <b>- 33 351</b>  | - 97 408          |
| Mutatie liquide middelen                                     |              | <b>- 13 040</b>  | 9 890             |
| Liquide middelen per 1 januari                               | 10           | <b>25 458</b>    | 15 568            |
| Liquide middelen per 31 december                             | 10           | <b>12 418</b>    | 25 458            |

\* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 110 en verder.

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).

## Geconsolideerd overzicht mutaties eigen vermogen

| x € 1 000                                          | Totaal         | Geplaatst<br>kapitaal | Agio         | Ongerea-<br>liseerde<br>koers-<br>verschillen | Ongerea-<br>liseerde<br>hedge-<br>resultaten | Reserves<br>m.b.t. niet<br>aan te<br>houden<br>activiteiten | Ingehouden winsten       |                |
|----------------------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|
|                                                    |                |                       |              |                                               |                                              |                                                             | Actuariële<br>resultaten | Overige        |
| <b>Stand per<br/>31 december 2010</b>              | 270 782        | 9 578                 | 4 038        | - 3 441                                       | -1 319                                       | -                                                           | -                        | 261 926        |
| Aanpassing u.h.v.<br>IAS 19(R)                     | - 3 125        | -                     | -            | -7                                            | -                                            | -                                                           | - 3 118                  | -              |
| <b>Stand per<br/>1 januari 2011<sup>1</sup></b>    | <b>267 657</b> | <b>9 578</b>          | <b>4 038</b> | <b>- 3 448</b>                                | <b>- 1 319</b>                               | <b>-</b>                                                    | <b>- 3 118</b>           | <b>261 926</b> |
| Mutaties 2011:                                     |                |                       |              |                                               |                                              |                                                             |                          |                |
| Nettowinst                                         | 99 135         | -                     | -            | -                                             | -                                            | -                                                           | -                        | 99 135         |
| Overige resultaten                                 | 769            | -                     | -            | 1 190                                         | 2 519                                        | 50                                                          | - 2 990                  | -              |
| Totaalresultaat                                    | 99 904         | -                     | -            | 1 190                                         | 2 519                                        | 50                                                          | - 2 990                  | 99 135         |
| Kosten van<br>toekenning<br>personeelsopties       | 776            | -                     | -            | -                                             | -                                            | -                                                           | -                        | 776            |
| Inkoop eigen<br>aandelen                           | - 8 005        | -                     | -            | -                                             | -                                            | -                                                           | -                        | - 8 005        |
| Dividenduitkering<br>over 2010:                    |                |                       |              |                                               |                                              |                                                             |                          |                |
| - contant dividend                                 | - 8 570        | -                     | -            | -                                             | -                                            | -                                                           | -                        | - 8 570        |
| - stock dividend                                   | -              | 159                   | - 86         | -                                             | -                                            | -                                                           | -                        | - 73           |
| <b>Stand per<br/>31 december 2011<sup>1*</sup></b> | <b>351 762</b> | <b>9 737</b>          | <b>3 952</b> | <b>- 2 258</b>                                | <b>1 200</b>                                 | <b>50</b>                                                   | <b>- 6 108</b>           | <b>345 189</b> |
| Mutaties 2012:                                     |                |                       |              |                                               |                                              |                                                             |                          |                |
| Nettoresultaat                                     | - 126 027      | -                     | -            | -                                             | -                                            | -                                                           | -                        | - 126 027      |
| Overige resultaten                                 | 171            | -                     | -            | 1 302                                         | - 3 007                                      | - 50                                                        | 1 926                    | -              |
| Totaalresultaat                                    | - 125 856      | -                     | -            | 1 302                                         | - 3 007                                      | - 50                                                        | 1 926                    | - 126 027      |
| Verkoop aandelen<br>u.h.v personeels-<br>opties    | 168            | -                     | -            | -                                             | -                                            | -                                                           | -                        | 168            |
| Kosten van<br>toekenning<br>personeelsopties       | 731            | -                     | -            | -                                             | -                                            | -                                                           | -                        | 731            |
| Dividenduitkering<br>over 2011<br>in contanten     | - 16 092       | -                     | -            | -                                             | -                                            | -                                                           | -                        | - 16 092       |
| <b>Stand per<br/>31 december 2012*</b>             | <b>210 713</b> | <b>9 737</b>          | <b>3 952</b> | <b>- 956</b>                                  | <b>- 1 807</b>                               | <b>-</b>                                                    | <b>- 4 182</b>           | <b>203 969</b> |

\* Zie toelichting 12, pagina 125.

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).



## Index toelichtingen op de geconsolideerde jaarrekening

|     |                                                                         |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Algemeen                                                                | 110 |
| 2   | Gehanteerde grondslagen bij opstelling van de jaarrekening              | 110 |
| 3   | Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling                        | 110 |
| 4   | Verkoop deelneming                                                      | 118 |
| 5   | Immateriële vaste activa en goodwill                                    | 119 |
| 6   | Materiële vaste activa                                                  | 122 |
| 7   | Financiële vaste activa                                                 | 123 |
| 8   | Vorraden                                                                | 124 |
| 9   | Handelsdebiteuren, overige vorderingen en overlopende activa            | 124 |
| 10  | Liquide middelen                                                        | 125 |
| 11  | Activa en passiva aangehouden voor verkoop                              | 125 |
| 12  | Eigen vermogen                                                          | 125 |
| 13  | Voorzieningen                                                           | 126 |
| 13a | Voorziening voor personeelsbeloningen                                   | 126 |
| 13b | Andere voorzieningen                                                    | 127 |
| 14  | Langlopende leningen                                                    | 128 |
| 15  | Andere langlopende verplichtingen                                       | 129 |
| 16  | Rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen                         | 130 |
| 17  | Handelscrediteuren, overige kortlopende schulden en overlopende passiva | 130 |
| 18  | Vermogensmanagement, markt- en overige risico's en risicobeheer         | 131 |
| 18a | Vermogensmanagement en financieringsbeleid                              | 131 |
| 18b | Kredietrisico                                                           | 131 |
| 18c | Liquiditeitsrisico                                                      | 132 |
| 18d | Valutarisico en valuta-instrumenten                                     | 133 |
| 18e | Renterisico's en rente-instrumenten                                     | 134 |
| 18f | Reële waarde financiële instrumenten                                    | 135 |
| 19  | Niet uit de balans blijvende verplichtingen                             | 136 |
| 20  | Verslaglegging naar segmenten                                           | 136 |
| 20a | Toelichting op segmentatie                                              | 136 |
| 20b | Geografische verdeling                                                  | 137 |
| 20c | Balans en winst- en verliesrekening                                     | 138 |
| 20d | (Des)investeringen en afschrijvingen vaste activa                       | 140 |
| 21  | Niet aan te houden activiteiten                                         | 142 |
| 22  | Netto-omzet                                                             | 144 |
| 23  | Overige bedrijfsopbrengsten                                             | 144 |
| 24  | Personeelsbeloningen                                                    | 144 |
| 24a | Pensioenregelingen                                                      | 144 |
| 24b | Jubileumuitkeringen                                                     | 149 |
| 24c | Aandelenoptieregeling ten behoeve van personeel                         | 149 |
| 25  | Componenten van totaalresultaat                                         | 151 |
| 26  | Rubricering kosten                                                      | 152 |
| 27  | Bijzondere posten                                                       | 152 |
| 28  | Kosten van onderzoek en ontwikkeling                                    | 153 |
| 29  | Subsidies                                                               | 153 |
| 30  | Netto financiële baten/lasten                                           | 154 |
| 31  | Belasting op het resultaat                                              | 154 |
| 31a | Belastingcomponenten uit hoofde van geconsolideerd resultaat            | 154 |
| 31b | Belastinglatenties uit hoofde van mutaties in het eigen vermogen        | 155 |
| 31c | Belastingdruk                                                           | 155 |
| 31d | Latente belastingvorderingen/belastingverplichtingen                    | 155 |
| 32  | Nettoresultaat per aandeel                                              | 156 |
| 33  | Toelichting kasstroomoverzicht                                          | 157 |
| 33a | Kasstroom uit operationele activiteiten                                 | 158 |
| 33b | Kasstroom uit investeringsactiviteiten                                  | 159 |
| 33c | Kasstroom uit financieringsactiviteiten                                 | 159 |
| 34  | Verbonden partijen                                                      | 160 |
| 34a | Lijst met groepsmaatschappijen                                          | 160 |
| 34b | Bestuurders                                                             | 161 |
| 34c | Ondernemingspensioenfonds                                               | 161 |
| 34d | Aandeelhouders                                                          | 161 |
| 34e | Overige verbonden partijen                                              | 161 |
| 35  | Gebeurtenissen na balansdatum                                           | 161 |
| 35a | Verlaging kredietfaciliteit                                             | 161 |
| 35b | Brandschade                                                             | 161 |



## Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2012

### 1 ALGEMEEN

#### **Informatie over de vennootschap**

De jaarrekening 2012 van Macintosh Retail Group N.V. is opgemaakt door het bestuur van de vennootschap op 26 februari 2013 en zal op 25 april 2013 ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering.

Macintosh Retail Group N.V. is statutair gevestigd in Maastricht, Nederland. De vennootschap houdt kantoor aan de Amerika-laan 100, 6199 AE te Maastricht-Airport, Nederland.

De belangrijkste activiteiten van de vennootschap zijn beschreven in het verslag van het bestuur.

#### **Toepassing artikel 2:402 BW**

Onder toepassing van artikel 2:402 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening van Macintosh Retail Group N.V. een beknopte winst- en verliesrekening opgenomen.

#### **Boekjaar**

Het boekjaar loopt van 1 januari tot en met 31 december.

### 2 GEHANTEERDE GRONDSLAGEN BIJ OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

#### **Uitgangspunten bij het opstellen van de jaarrekening**

De geconsolideerde jaarrekening van Macintosh Retail Group N.V. is opgesteld in overeenstemming met de door de Europese Unie goedgekeurde International Financial Reporting Standards (IFRS).

De functionele en presentatie valuta van de vennootschap is de Euro.

Alle bedragen luiden in duizenden Euro's, tenzij anders vermeld.

#### **Grondslagen voor de consolidatie**

In de groepsjaarrekening worden de financiële gegevens van Macintosh Retail Group N.V. en alle ondernemingen waarin Macintosh Retail Group N.V. direct of indirect de beslissende zeggenschap heeft, volledig geconsolideerd. Consolidatie van nieuw verworven groepsmaatschappijen geschiedt vanaf het moment van verkrijging van zeggenschap. Deconsolidatie geschiedt op het moment dat de zeggenschap niet meer uitgeoefend kan worden.

In de geconsolideerde cijfers vindt eliminatie plaats van intercompany schuldverhoudingen en intercompany resultaten.

De voornaamste in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen zijn vermeld op pagina 160.

### 3 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### **Stelselwijziging**

##### Door Macintosh Retail Group toegepaste nieuwe en/of gewijzigde standaarden

De volgende nieuwe en/of gewijzigde standaarden en IFRIC-interpretaties, waarvan toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen op 1 januari 2012, zijn voor het eerst per die datum toegepast:

Gewijzigde standaarden en interpretaties:

- **IFRS 7: Financiële instrumenten: toelichtingen**  
Deze wijziging vereist aanvullende informatie ten aanzien van:
  - financiële instrumenten die niet meer in de balans worden opgenomen, maar waar de onderneming wel nog risico over loopt; en
  - financiële instrumenten die slechts gedeeltelijk van de balans worden gehaald.
 Vorenstaande heeft niet gespeeld bij Macintosh, het effect van deze wijziging op de cijfers van Macintosh Retail Group is derhalve nihil.

Voorts heeft Macintosh Retail Group besloten tot vrijwillige vervroegde invoering van de gewijzigde standaard IAS 19(R), waarvan invoering verplicht is voor het boekjaar 2013. Naar aanleiding daarvan zijn ook de vergelijkende cijfers over 2011 aangepast en is ook de aangepaste openingsbalans per 1 januari 2011 getoond.

- **IAS 19(R) Personeelsbeloningen**

Macintosh Retail Group kent een aantal toegezegd-pensioenregelingen. In het verleden maakte de groep gebruik van de corridormethode, waardoor een deel van de niet gerealiseerde actuariële resultaten niet in de balans werd opgenomen. Met ingang van het verslagjaar 2012 heeft Macintosh geopteerd voor vervroegde invoering van de gewijzigde standaard IAS 19, waarbij alle actuariële resultaten in de balans worden verantwoord en worden verwerkt via het eigen vermogen. De vergelijkende cijfers zijn, in overeenstemming met IAS 8, overeenkomstig aangepast.

De invloed van deze wijziging op de (vergelijkende) cijfers is als volgt:

- Per 1 januari 2011:
  - Toename pensioenvoorziening met € 3,7 mln.
  - Afname van de latente belastingverplichting met € 0,6 mln.
  - Afname van het eigen vermogen met € 3,1 mln.
- Resultaat over 2011:
  - Toename van het bedrijfsresultaat met € 0,2 mln.
  - Toename van het nettoresultaat uit niet aan te houden activiteiten met € 0,3 mln.
  - Toename van het nettoresultaat met € 0,4 mln.
- Per 31 december 2011:
  - Toename pensioenvoorziening met € 7,0 mln.
  - Afname van de latente belastingverplichting met € 1,1 mln.
  - Afname van het eigen vermogen met € 5,9 mln.
- Resultaat over 2012:
  - Effect op nettoresultaat is verwaarloosbaar.
- Per 31 december 2012:
  - Toename pensioenvoorziening met € 4,6 mln.
  - Afname van de latente belastingverplichting met € 0,5 mln.
  - Afname van het eigen vermogen met € 4,1 mln.

Het effect van de stelselwijziging op toekomstige resultaten is niet bekend maar zal naar verwachting gering zijn, daar er ultimo 2012 nog slechts één defined benefit regeling bestaat binnen Macintosh Retail Group. Dit betreft een gesloten regeling met ultimo 2012 nog 17 actieve deelnemers.

### **Grondslagen**

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van de op reële waarde gewaardeerde afgeleide financiële instrumenten.

Activa en passiva die naar verwachting binnen een jaar worden gerealiseerd/afgewikkeld worden gerubriceerd onder de vlottende activa respectievelijk kortlopende passiva. Alle overige activa en passiva worden opgenomen onder vaste activa respectievelijk langlopende passiva.

### **Omrekening vreemde valuta's**

Geldmiddelen, vorderingen en schulden in vreemde valuta's worden gewaardeerd tegen de per balansdatum geldende koersen. De bij omrekening ontstane koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Resultaatposten worden omgerekend tegen de koers op het moment van de transactie.

De activa en passiva van groepsmaatschappijen buiten het Eurogebied zijn omgerekend tegen de per balansdatum geldende koersen, terwijl de posten van de winst- en verliesrekening zijn omgerekend tegen de gemiddelde jaarkoersen. De omrekenverschillen die hieruit voortvloeien, worden verwerkt in de reserve ongerealiseerde koersverschillen.

### **Afgeleide financiële instrumenten**

De groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om risico's van waardeveranderingen van vreemde valuta's en renterisico's af te dekken. Deze afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

In het kader van hedge accounting worden deze financiële instrumenten beschouwd als kasstroomafdekkingen. Mutaties in de reële waarde van de afdekkinginstrumenten worden verantwoord in het eigen vermogen voor zover er sprake is van een effectieve afdekking (hedge). Reële waarde mutaties van een ineffectieve afdekking worden direct verantwoord in het resultaat.

### **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 waarde-

ring plaats tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindering en impairments. Binnen de groep is enkel sprake van immaterieel vast actief met een bepaalbare levensduur. Dit betreft met name licenties voor het gebruik van software, kosten van ontwikkeling en de met acquisities verworven handelsnamen. Kosten van ontwikkeling worden geactiveerd vanaf het moment dat het besluit is genomen dat een nieuw ontwikkeld product gebruikt zal worden voor de verkoop, en het waarschijnlijk is dat hieruit toekomstige economische voordelen zullen voortvloeien. Op immaterieel vast actief wordt lineair afgeschreven over de geschatte levensduur.

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

|                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| Concessies, licenties   | 20%-33%                         |
| Kosten van ontwikkeling | 20%                             |
| Handelsnamen            | 3 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> % |

Immateriële vaste activa worden beoordeeld op de noodzakelijkheid van impairment. Tevens wordt de gebruiksduur jaarlijks beoordeeld en eventueel aangepast op basis van nieuwe inzichten.

### **Acquisities en Goodwill**

#### *Acquisities vóór 1 januari 2010*

Bij acquisitie van een onderneming worden alle identificeerbare activa en passiva van de betreffende onderneming in de balans opgenomen tegen de reële waarde op acquisitiedatum.

Rechtstreeks aan de acquisitie toerekenbare transactiekosten maken onderdeel uit van de overnameprijs.

Goodwill ontstaan bij de overname wordt bij eerste opname gewaardeerd tegen het verschil tussen de overnameprijs en het aandeel in de reële waarde van de identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de geacquireerde onderneming. Vervolgens vindt waardering plaats tegen de aldus bepaalde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen/ impairments, welke ten laste van het resultaat worden gebracht.

Goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering/impairment en tussentijds indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat er mogelijk sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Ten behoeve van beoordeling op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergie van de acquisitie.

#### *Acquisities en Goodwill vanaf 1 januari 2010*

Acquisities worden verantwoord volgens de overnamemethode. De kostprijs van een acquisitie wordt bepaald op het totaal van de betaalde vergoeding (bepaald op de reële waarde per overnamedatum) en het bedrag van enig minderheidsbelang in de overgenomen partij. Voor iedere acquisitie wordt het minderheidsbelang in de overgenomen partij gewaardeerd tegen hetzij de reële waarde hetzij een evenredig deel van de reële waarde van de netto activa van de overgenomen partij. Kosten verband houdend met de overname worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Indien de overname in verschillende fasen tot stand komt, wordt per de overnamedatum de reële waarde van het eerder door Macintosh Retail Group gehouden belang opnieuw bepaald met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat.

Eventuele door Macintosh Retail Group te betalen voorwaardelijke vergoedingen in andere dan eigen vermogensinstrumenten worden per overnamedatum tegen reële waarde opgenomen. Latere wijzigingen in de reële waarde van deze vergoedingen die als een actief of een verplichting zijn verwerkt, worden overeenkomstig IAS 39 hetzij in de winst- en verliesrekening verantwoord, hetzij als een mutatie in het overig totaalresultaat verwerkt.

Indien de voorwaardelijke vergoeding door middel van eigen vermogensinstrumenten wordt voldaan vindt geen herwaardering plaats en wordt definitieve afwikkeling binnen het eigen vermogen verwerkt.

Goodwill wordt bij eerste opname tegen kostprijs gewaardeerd, zijnde het bedrag waarmee de betaalde vergoeding het saldo van de verkregen activa en de overgenomen verplichtingen overschrijdt. Indien deze vergoeding minder bedraagt dan de reële waarde van de netto activa van de overgenomen dochteronderneming, wordt het verschil in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Na de eerste opname wordt de goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Voor de toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill die is voortgekomen uit een acquisitie, vanaf de overnamedatum toegerekend aan die kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting voordeel zullen halen uit de overname, ongeacht of activa of verplichtingen van de overgenomen entiteit aan deze eenheden zijn toegerekend.

Indien goodwill onderdeel van een kasstroomgenererende eenheid is en een deel van de bedrijfsactiviteit binnen die eenheid wordt afgestoten, wordt de goodwill die op de afgestoten activiteit betrekking heeft, opgenomen in de boekwaarde van die activiteit voor de vaststelling van het uit de afstoting voortvloeiende resultaat.

Goodwill die in een dergelijke omstandigheid wordt afgestoten, wordt bepaald op basis van de relatieve verhouding in waarden van de afgestoten activiteit en van het gedeelte van de kasstroomgenererende eenheid dat wordt behouden.

**Materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde onder aftrek van cumulatieve lineaire afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen/impairments.

Afschrijving vindt plaats op basis van de verwachte economische levensduur. Indien gebouwen bestaan uit onderdelen met een onderling afwijkende levensduur, dan worden deze onderdelen elk afzonderlijk afgeschreven (componentenmethode). De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

|                                        |        |                          |         |
|----------------------------------------|--------|--------------------------|---------|
| Terreinen                              | 0%     | Machines en installaties | 6%-10%  |
| Bedrijfsgebouwen:                      |        | ICT                      | 20%-33% |
| - Ruwbouw                              | 4%     | (Winkel)inventarissen    | 15%     |
| - Overige (volgens componentenmethode) | 4%-20% | Vervoermiddelen          | 14%-20% |
| Verbouwingen                           | 10%    |                          |         |

Indien zich zodanige feiten of omstandigheden voordoen dat aanwijzing ontstaat dat de realiseerbare waarde van het actief daalt beneden de boekwaarde dan vindt een afwaardering plaats ten laste van het resultaat (impairment).

Tevens wordt de gebruiksduur jaarlijks beoordeeld en eventueel aangepast op basis van nieuwe inzichten.

**Financiële vaste activa**

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, onder gebruikmaking van de effectieve rentemethode. Deze vorderingen worden beoordeeld op de noodzakelijkheid van afwaardering. Afwaardering vindt plaats op het moment dat onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de betreffende vordering. Resultaten uit hoofde van afwaardering en desinvesteringen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

**Latente belastingvorderingen**

Onder latente belastingvorderingen worden opgenomen vorderingen uit hoofde van beschikbare fiscale verliescompensatie en uitgestelde belastingvorderingen welke voortvloeien uit tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale vermogens. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Latente belastingvorderingen uit hoofde van toekomstige verliescompensatie worden slechts dan in de balans genomen indien het waarschijnlijk is dat in de toekomst voldoende fiscale winst ter beschikking komt om verrekening mogelijk te maken.

Bij de berekening van de latente belastingvorderingen wordt uitgegaan van de in de betreffende landen per balansdatum geldende belastingtarieven, waarbij rekening wordt gehouden met in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze reeds bij wet zijn vastgesteld.

**Vorraden**

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de inkoopprijs onder aftrek van inkoopkortingen en vermeerderd met bijkomende directe kosten. De opbrengstwaarde wordt gevormd door de geschatte verkoopprijs in de normale bedrijfsvoering onder aftrek van de geschatte kosten van afwikkeling van de verkoop. Niet-gerealiseerde intercompany winsten worden geëlimineerd.

**Niet-rentedragende vorderingen**

De vorderingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid. Afwaardering van vorderingen vindt plaats op het moment dat onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de betreffende vordering. Afwaarderingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

**Liquide middelen**

Deze post wordt gevormd door het totaal van de (in de winkels) aanwezige kasgelden, tegoeden in rekeningcourant bij banken en kortlopende (< 3 maanden) deposito's bij banken.

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

**Activa en passiva aangehouden voor verkoop**

Onder activa aangehouden voor verkoop worden de activa gerubriceerd die betrekking hebben op een te verkopen activiteit, indien deze activiteit beschikbaar is voor onmiddellijke verkoop en verkoop zeer waarschijnlijk is. De met deze activa samenhangende passiva zijn gerubriceerd onder de post passiva aangehouden voor verkoop. Vanaf het moment van opname onder deze rubriek vindt er geen afschrijving meer plaats van activa. Waardering van voor verkoop aangehouden activa en passiva geschiedt tegen boekwaarde of lagere reële waarde onder aftrek van kosten van verkoop. Eventuele bijzondere waardeverminderingen worden ten laste van het resultaat gebracht.

**Eigen vermogen***Inkoop eigen aandelen*

De onderneming houdt eigen aandelen aan ter dekking van verwachte verplichtingen uit hoofde van uitstaande personeelsopties.

Zowel de inkoop van eigen aandelen als de verkoop van deze aandelen bij uitoefening van de opties worden rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen onder ingehouden winsten. Winsten noch verliezen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening bij de inkoop, verkoop of eventuele intrekking van aandelen.

**Voorzieningen**

Voorzieningen worden opgenomen voor alle in rechte afdwingbare dan wel feitelijke verplichtingen die zijn ontstaan vóór balansdatum, waarvan de omvang of het moment van afwikkeling onzeker is doch redelijkerwijs in te schatten. Voorzieningen worden verantwoord tegen nominale waarde tenzij het effect van de tijdswaarde materieel is, dan worden voorzieningen verantwoord tegen contante waarde. Alsdan wordt de toename van de voorziening die wordt veroorzaakt door tijdsverloop verantwoord als rentelast.

*Voorziening voor personeelsbeloningen*

De voorziening voor personeelsbeloningen omvat een voorziening voor pensioenverplichtingen, een voorziening voor een verplichting voor te betalen garantiepremies, en een voorziening voor jubileumuitkeringen.

Pensioenvoorzieningen

Dit betreft een voorziening voor toekomstige verplichtingen die voortvloeien uit de binnen Macintosh Retail Group voorkomende toegezegd-pensioenregelingen, waarbij de berekening van de verplichtingen plaatsvindt op basis van de 'Projected Unit Credit' methode en de waarde van de beleggingen is gebaseerd op marktwaarde per balansdatum.

Actuariële winsten en verliezen worden in aanmerking genomen in de periode dat zij ontstaan en worden volledig verwerkt in het overig totaalresultaat. De actuariële resultaten worden toegevoegd aan de overige reserves en zullen in de toekomst niet meer via de winst- en verliesrekening lopen.

Voorziening voor garantiepremies

Dit betreft een voorziening voor de verplichting tot te betalen garantiepremies, welke wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

Voorziening voor jubileumuitkeringen

Deze voorziening wordt berekend op basis van de 'Projected Unit Credit' methode.

*Overige voorzieningen*

Hieronder worden alle voorzieningen opgenomen ten behoeve van specifieke verplichtingen.

**Latente belastingverplichtingen**

Onder de latente vennootschapsbelasting worden de uitgestelde belastingverplichtingen opgenomen welke voortvloeien uit tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale vermogens. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Bij de berekening van de latente verplichtingen wordt uitgegaan van de in de betreffende landen per balansdatum geldende belastingtarieven, waarbij rekening wordt gehouden met in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze reeds bij wet zijn vastgesteld.

**Leaseverplichtingen**

Ingeval van lease van activa waarbij de economische risico's van het eigendom aan de lessee toebehoren (financiële leases) worden de activa bij aanvang van het leasecontract in de balans opgenomen en gewaardeerd tegen de reële waarde van het geleasede actief (zijnde de prijs die bij contante betaling zou moeten worden voldaan) of, indien lager, de contante waarde van de minimale toekomstige leasetermijnen, waarbij contant making geschiedt tegen de in het leasecontract vermelde rentevoet. De minimale toekomstige leasebetalingen worden gesplitst in een rentebestanddeel en een aflossingsdeel zodanig dat er sprake is van een constante rentevoet ten opzichte van de uitstaande schuld. Het kortlopende gedeelte van de financiële leaseverplichting is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Afschrijving van de activa geschiedt op basis van de geschatte economische levensduur conform de percentages vermeld op pagina 113.

Leases die niet kwalificeren als financiële lease worden behandeld als operationele leases. In rekening gebrachte lease-termijnen worden aangemerkt als kosten.

Alle afgesloten huurcontracten worden beoordeeld op eventuele 'ingesloten leasecontracten'.



**Niet-rentedragende schulden**

De niet-rentedragende schulden betreffen met name kortlopende schulden en worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde.

**Rentedragende schulden**

Rentedragende schulden worden voor de eerste waardering opgenomen tegen reële waarde verminderd met de hieraan verbonden transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs met gebruikmaking van de effectieve rentemethode.

**Resultaatsneming**

Opbrengsten worden als gerealiseerd beschouwd wanneer het economisch risico is overgedragen aan een derde en het waarschijnlijk is dat de economische voordelen zullen toekomen aan de onderneming en de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Bij de bepaling van het resultaat wordt uitgegaan van de historische kostprijs, tenzij uitdrukkelijk anders is aangegeven. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Intercompany winsten en verliezen worden geëlimineerd.

**Netto-omzet***Handelsgoederen*

Onder netto-omzet handelsgoederen wordt verstaan de aan derden voor levering van handelsgoederen berekende bedragen onder aftrek van omzetbelasting en verleende (betalings)kortingen.

Opbrengsten worden als gerealiseerd beschouwd wanneer het economisch risico van het eigendom van de goederen is overgegaan naar de koper en de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden gemeten.

Binnen de groep bestaat een aantal klantengetrouwheidsprogramma's, waarbij klanten punten kunnen sparen. Bij inlevering kunnen deze punten, onder bepaalde voorwaarden, worden omgezet in korting op aankopen in de eigen winkels. Op het moment van verkoop wordt de reële waarde van de aan de punten toe te kennen omzet gereserveerd als uitgestelde omzet. Deze omzet wordt als gerealiseerd beschouwd op het moment dat de punten door de klanten worden verzilverd, dan wel op het moment dat de geldigheid is vervallen. De reële waarde van de aan de punten toegekende omzet is gebaseerd op de waarde van de met de punten te verkrijgen korting, rekening houdend met de verwachte kans op redemptie.

*Dienstverlening*

Onder netto-omzet dienstverlening wordt verstaan de aan derden voor geleverde diensten berekende bedragen onder aftrek van omzetbelasting en verleende (betalings)kortingen.

Opbrengsten uit hoofde van dienstverlening worden als gerealiseerd beschouwd op het moment dat de dienst is verleend.

**Kostprijs van de omzet**

Hieronder worden begrepen de aanschaffingskosten c.q. kosten van (additionele) vervaardiging van de in de omzet begrepen goederen en diensten onder aftrek van ontvangen (betalings)kortingen en boni en vermeerderd met de direct toerekenbare externe kosten van inkoop en aanvoer, zoals transport-, verzekerings- en douanekosten. Onder de kostprijs van de omzet wordt tevens verantwoord de afwaardering van voorraden tot lagere opbrengstwaarde.

**Verkoopkosten**

Dit betreft kosten direct samenhangend met de verkoop-, promotie- en reclameactiviteiten.

**Beheerskosten**

Hieronder vallen alle met de bedrijfsuitoefening samenhangende kosten welke niet zijn toe te rekenen aan de kostprijs van de omzet of de verkoopkosten en welke tevens niet kunnen worden gerubriceerd onder de financiële baten en lasten.

**Werknemersbeloningen**

Werknemersbeloningen worden verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestaties door de werknemers worden geleverd. Indien de vennootschap lange termijn beloningen toekent aan werknemers worden de kosten daarvan aan de periode van de daaraan gerelateerde arbeidsprestaties toegerekend.

*Beloningen na uitdiensttreding*

Hieronder worden de pensioenlasten verantwoord.

Pensioenlasten van toegezegd pensioenregelingen worden berekend conform de 'Projected Unit Credit' methode. De rentecomponenten die deel uit maken van de pensioenberekening worden verantwoord onder de personeelskosten. Actuariële resultaten worden in het overig totaalresultaat verwerkt in de periode dat zij zich voordoen. Betreffende resultaten lopen niet via de winst- en verliesrekening.

De pensioenlasten van toegezegde bijdrageregelingen worden gevormd door de voor het betreffende jaar verschuldigde pensioenpremies.

### *Uitgestelde beloningen*

Hieronder vallen jubileumuitkeringen en op aandelen gebaseerde beloningen.

### Jubileumuitkeringen

De bepaling van de jaarlast samenhangend met jubileumuitkeringen vindt plaats op basis van de 'Projected Unit Credit' methode.

### Personeelsopties

Macintosh Retail Group N.V. heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van werkmaatschappijen en Holding. Doel van de optieregeling is de betrokkenheid bij de lange termijn-ontwikkeling van de onderneming te verhogen. Toekenning van de opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen en vindt jaarlijks plaats op basis van individuele beoordeling van de daarvoor in aanmerking komende personen. De looptijd van de opties bedraagt 5 jaar. Gedurende 3 jaar na toekenning zijn de opties niet-uitoefenbaar. De opties zijn volledig equity settled.

De reële waarde van de personeelsopties wordt toegedeeld aan de toekenningsperioden van 3 jaar waarop zij betrekking hebben en verantwoord via de winst- en verliesrekening.

### **(Overheids)subsidies**

(Overheids)subsidies worden verantwoord zodra nagenoeg zeker is dat de betreffende subsidie daadwerkelijk wordt ontvangen. Subsidies voor exploitatiekosten worden zodanig in het resultaat verantwoord dat deze subsidies worden gematched met de kosten waarop zij betrekking hebben. Investeringsubsidies worden direct in mindering gebracht op de aanschafwaarde van de investering waar de subsidie betrekking op heeft.

### **Financiële baten en lasten**

Onder de financiële baten en lasten worden verantwoord: (bank)rente, bankkosten e.d., ontvangsten en betalingen uit hoofde van afgesloten rente-instrumenten, alsmede koersverschillen op financiële instrumenten in vreemde valuta's voor zover er geen sprake is van effectieve afdekking.

### **Belastingen op het resultaat**

Deze belastingen worden berekend tegen de in de betreffende landen van toepassing zijnde tarieven, met inachtneming van bijzondere belastingfaciliteiten en rekening houdend met verliescompensaties.

De latente vennootschapsbelasting die samenhangt met posten die direct in het eigen vermogen worden verwerkt, wordt eveneens rechtstreeks naar het eigen vermogen gebracht en blijft derhalve buiten het resultaat.

### **Segmentatie**

Macintosh Retail Group heeft de strategische keuze gemaakt om actief te zijn in de sectoren Fashion en Living. Door middel van recente acquisities en desinvesteringen is aan deze strategische keuze nadere invulling gegeven. Als gevolg daarvan is de samenstelling van de groep gewijzigd, hetgeen heeft geleid tot herbeoordeling van de segmentindeling. Geconcludeerd is dat de in het verleden gehanteerde segmentindeling (Fashion, Living, Automotive) nog steeds van toepassing is, met dien verstande dat Automotive inmiddels is verwerkt onder de niet aan te houden activiteiten.

De gerapporteerde segmenten Living en Fashion zijn afgeleid van de in de managementinformatie gehanteerde segmentatie en betreffen (een aggregatie van) operationele segmenten die zijn onderkend op basis van voorschriften zoals vermeld in IFRS 8.

### **Schattingen en oordeelsvorming**

Bij het opstellen van de jaarrekening dient de groep bepaalde schattingen te maken en veronderstellingen te doen die mede van invloed zijn op de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Wijzigingen van de veronderstellingen kunnen van invloed zijn op de jaarrekening. Dit geldt met name voor:

- Beoordeling van de mate van incourantheid van de voorraden en de effecten daarvan op de verwachte opbrengstwaarde, de te maken kosten van verkoop en diensgevolge de waardering van de voorraden.
- Inschattingen en aannames die worden gedaan teneinde te komen tot een waardering van vaste activa in het algemeen en in het bijzonder de immateriële vaste activa ten tijde van een acquisitie alsook inschattingen omtrent de levensduur van deze activa.
- De inschattingen en aannames die zijn gemaakt voor de berekening van de pensioenvoorziening.
- Berekeningen die worden gemaakt ter bepaling van de fair value van de kasstroombgenererende eenheid waar goodwill aan is toebedeeld. Ter bepaling van deze waarde worden schattingen gemaakt van de toekomstig verwachte kasstromen, en dient een aanvaardbare disconteringsvoet te worden vastgesteld ten behoeve van de contante waarde berekening.

- Inschattingen en aannames die worden gedaan ter bepaling van de voorziening voor verlieslatende contracten.
- Aannames die zijn gedaan voor de beoordeling van het belang van afgestoten activiteiten ter classificatie daarvan als niet aan te houden activiteiten conform het gestelde in IFRS 5.
- Inschattingen en aannames die zijn gedaan om te komen tot de reële waarde (onder aftrek van verkoopkosten) van activa/passiva aangehouden voor verkoop.
- Inschattingen die worden gedaan over de mate van zekerheid van voldoende toekomstige fiscale winsten ter verrekening van verliescompensaties.
- Inschattingen die worden gedaan ten aanzien van de kans dat klanten deelnemen aan het klantengetrouwheidsprogramma, de mate waarin toegekende punten worden verzilverd en de keuze van de klant omtrent de mogelijke kortingen/beloningen.

### **Effect van nieuwe boekhoudstandaarden**

Met uitzondering van IAS 19 (zie ook onder het hoofdstuk 'stelselwijziging'), heeft er geen vervroegde invoering plaatsgevonden van nieuwe standaarden, aanpassingen van standaarden, of nieuwe IFRIC-interpretaties waarvan de toepassing verplicht is voor boekjaren die beginnen na 1 januari 2012. De volgende nieuwe standaarden, interpretaties en wijzigingen kunnen van toepassing zijn voor Macintosh Retail Group:

- **IFRS 7:** *Financiële instrumenten: toelichtingen (boekjaar 2013)*  
Een wijziging in de standaard met betrekking tot informatievervalsing omtrent het recht tot salderen. Deze wijziging zal uitgebreidere toelichtingen tot gevolg hebben. De wijziging heeft geen impact op in de cijfers van Macintosh, wel zullen de toelichtingen toenemen.
- **IFRS 9:** *Financiële instrumenten (boekjaar 2015)*  
Een nieuwe standaard die uiteindelijk IAS 39 gaat vervangen. Fase 1 bestaat uit een geheel nieuw kader voor classificatie en waardering van financiële instrumenten. Deze wijziging heeft invloed op de wijze van presenteren, maar niet op de waardering.
- **IFRS 10:** *Geconsolideerde jaarrekening (boekjaar 2014)*  
Betreft een nieuwe standaard, welke IAS 27 deels en IFRIC 12 volledig zal vervangen. Deze nieuwe standaard bevat een geheel nieuwe definitie van het begrip 'zeggenschap'. Deze standaard zal met name impact hebben in het geval een onderneming niet enig aandeelhouder is van een deelneming. Momenteel is dit niet het geval binnen Macintosh Retail Group.
- **IFRS 11:** *Gezamenlijke activiteiten (boekjaar 2014)*  
Betreft een nieuwe standaard die IAS 31 en SIC 13 vervangt en die voorschriften bevat ten aanzien van de verantwoording van gezamenlijke activiteiten onder gezamenlijke zeggenschap. Momenteel heeft Macintosh Retail Group geen activiteiten onder gezamenlijke zeggenschap met andere ondernemingen.
- **IFRS 12:** *Informatievervalsing omtrent belangen in andere entiteiten (boekjaar 2014)*  
Betreft een nieuwe standaard, met uitgebreide voorschriften omtrent informatievervalsing met betrekking tot alle vormen van belangen in andere ondernemingen. Daar Macintosh Retail Group momenteel alleen 100% belangen kent en geen minderheidsbelangen heeft of participeert in joint ventures zal de impact van de nieuwe standaard op de toelichtingen naar verwachting beperkt zijn.
- **IFRS 13:** *Reële waarde bepaling (boekjaar 2013)*  
Betreft een nieuwe standaard welke voorschriften bevat omtrent de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet financiële posten. De mogelijke impact op de cijfers van Macintosh Retail Group zal naar verwachting te verwaarlozen zijn.
- **IAS 1:** *Presentatie van de jaarrekening (boekjaar 2013)*  
Wijziging inzake de presentatie van 'Overig totaalresultaat' (Other Comprehensive Income). Het betreft een verandering in de groepswijze presentatie van posten in de niet-gerealiseerde resultaten. Deze wijziging zal van invloed zijn op de presentatie van het totaalresultaat.
- **IAS 28:** *Investerings in Geassocieerde Deelnemingen en Joint Ventures (herzien) (boekjaar 2013)*  
Herziene standaard met specifieke voorschriften ten aanzien van de waardering van geassocieerde deelnemingen en Joint Ventures. Deze standaard zal vooralsnog geen invloed hebben op de cijfers van Macintosh Retail Group.

### **Verbeteringen van IFRS standaarden (gepubliceerd mei 2012)**

In mei 2012 heeft de IASB de '2009-2011 cycle' verbeteringen gepubliceerd van de standaarden en interpretaties met het doel inconsistenties weg te nemen en teksten te verduidelijken. De verbeteringen zijn van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2013.

- IAS 1: *Presentatie van de jaarrekening*  
Het verschil tussen vrijwillig opgenomen additionele vergelijkende informatie en minimaal vereiste vergelijkende informatie is verduidelijkt.  
Deze verduidelijking zal worden toegepast, indien de situatie zich voor doet.
- IAS 16: *Materiële vaste activa*  
Er is verduidelijkt dat significante reserveonderdelen en servicemateriaal die voldoen aan de definitie van materiële vaste activa niet classificeren als voorraden.  
Deze wijziging is niet van toepassing op Macintosh Retail Group.
- IAS 32: *Financiële instrumenten: Presentatie*  
Er is verduidelijkt dat belastingen op uitkeringen aan aandeelhouders worden verwerkt overeenkomstig IAS 12.  
Deze verduidelijking zal worden toegepast, indien de situatie zich voor doet.

#### 4 VERKOOP DEELNEMING

Per 1 juli 2012 is de deelneming in GP Décors, een gespecialiseerde winkelketen in woningdecoratie met 28 filialen in Noord- en West-Frankrijk, verkocht aan de Franse verffabrikant Peintures Marius Dufour.  
De verkorte balans van GP Décors op het moment van verkoop zag er als volgt uit.

| Verkorte balans |                                                                      | 2012         |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------|--------------|
|                 | Vaste activa                                                         | 571          |
|                 | Vorraden                                                             | 696          |
|                 | Vorderingen (incl. vorderingen op groepsmaatschappijen)              | 119          |
|                 | Overige vlottende activa                                             | 553          |
|                 | Liquide middelen                                                     | 687          |
|                 | <b>Totaal activa</b>                                                 | <b>2 626</b> |
|                 | Voorzieningen                                                        | 123          |
|                 | Langlopende verplichtingen (incl. schulden aan groepsmaatschappijen) | 31           |
|                 | Overige schulden (incl. schulden aan groepsmaatschappijen)           | 3 243        |
|                 | Overige kortlopende verplichtingen                                   | 589          |
|                 | <b>Totaal passiva</b>                                                | <b>3 986</b> |

Tot het moment van verkoop waren de activa en passiva van GP Décors, na eliminatie van intercompany vorderingen en schulden, in de geconsolideerde balans verantwoord onder post activa respectievelijk passiva aangehouden voor verkoop.

## 5 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA EN GOODWILL

|                                                          | Totaal<br>immateriële<br>vaste activa | Handels-<br>namen | Concessies<br>en licenties | Kosten van<br>ontwikkeling | Goodwill       |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|
| <b>Stand per 1 januari 2011</b>                          |                                       |                   |                            |                            |                |
| Aanschaffingswaarde                                      | 30 712                                | 21 273            | 8 397                      | 1 042                      | 195 215        |
| Afschrijvingen/waardeverminderingen                      | - 9 796                               | - 2 706           | - 6 393                    | - 697                      | -              |
| Boekwaarde                                               | 20 916                                | 18 567            | 2 004                      | 345                        | 195 215        |
| <b>Mutaties in de boekwaarde in 2011</b>                 |                                       |                   |                            |                            |                |
| Deconsolidatie verkochte activiteiten                    | - 308                                 | -                 | - 308                      | -                          | -              |
| Herrubricering naar<br>'activa aangehouden voor verkoop' | - 674                                 | -                 | - 674                      | -                          | -              |
| Acquisitie                                               | 15 490                                | 15 490            | -                          | -                          | 13 927         |
| Investerings                                             | 1 970                                 | -                 | 1 805                      | 165                        | -              |
| Afschrijvingen                                           | - 1 818                               | - 1 062           | - 614                      | - 142                      | -              |
| Koersverschillen                                         | 1 016                                 | 1 006             | 10                         | -                          | 918            |
| Totaal van de mutaties                                   | 15 676                                | 15 434            | 219                        | 23                         | 14 845         |
| <b>Stand per 31 december 2011</b>                        |                                       |                   |                            |                            |                |
| Aanschaffingswaarde                                      | 45 667                                | 37 783            | 6 677                      | 1 207                      | 210 060        |
| Afschrijvingen/waardeverminderingen                      | - 9 075                               | - 3 782           | - 4 454                    | - 839                      | -              |
| Boekwaarde                                               | <b>36 592</b>                         | 34 001            | 2 223                      | 368                        | <b>210 060</b> |
| <b>Mutaties in de boekwaarde in 2012</b>                 |                                       |                   |                            |                            |                |
| Aanpassing goodwill                                      | -                                     | -                 | -                          | -                          | 186            |
| Investerings                                             | 1 592                                 | -                 | 1 449                      | 143                        | -              |
| Afschrijvingen                                           | - 2 161                               | - 1 276           | - 743                      | - 142                      | -              |
| Afwaarderingen                                           | -                                     | -                 | -                          | -                          | - 96 339       |
| Koersverschillen                                         | 403                                   | 399               | 4                          | -                          | 363            |
| Totaal van de mutaties                                   | - 166                                 | - 877             | 710                        | 1                          | - 95 790       |
| <b>Stand per 31 december 2012</b>                        |                                       |                   |                            |                            |                |
| Aanschaffingswaarde                                      | 46 871                                | 38 188            | 7 333                      | 1 350                      | 210 609        |
| Afschrijvingen/waardeverminderingen                      | - 10 445                              | - 5 064           | - 4 400                    | - 981                      | - 96 339       |
| Boekwaarde                                               | <b>36 426</b>                         | 33 124            | 2 933                      | 369                        | <b>114 270</b> |

**Immateriële vaste activa**

De toename van de post handelsnamen in 2011 met € 15 490 heeft betrekking op de acquisitie van Jones Bootmaker. De geactiveerde handelsnamen zijn verkregen bij de acquisities van Jones Bootmaker (2011), Brantano (2008) en Scapino (2006). De resterende afschrijvingstermijn bedraagt gemiddeld 25 jaar.

De post concessies en licenties betreft met name het recht voor het gebruik van software voor ICT-systemen. Besturingssoftware valt hier niet onder. Deze wordt geactiveerd onder de rubriek materiële vaste activa onder ICT.

De ontwikkelingskosten betreffen kosten met betrekking tot ontwikkeling van nieuwe producten bij de dochtermaatschappij Nea International B.V. De kosten die gemaakt zijn in de researchfase zijn ten laste van het resultaat gekomen. De kosten van ontwikkeling zijn geactiveerd en omvatten voornamelijk loonkosten van eigen personeel en materiaalkosten.

De deconsolidatie in 2011 inzake verkochte activiteiten heeft betrekking op de boekwaarde van de activa van BelCompany Nederland. De post 'herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop' in datzelfde jaar betreft de activa van Halfords en GP Décors.



**Goodwill**

De goodwill ten bedrage van € 114 270 heeft betrekking op de volgende acquisities:

| Specificatie goodwill | Ultimo 2012    | Ultimo 2011    |
|-----------------------|----------------|----------------|
| Scapino               | 48 192         | 96 870         |
| Brantano              | 50 684         | 98 345         |
| Jones Bootmaker       | 15 394         | 14 845         |
| <b>Totaal</b>         | <b>114 270</b> | <b>210 060</b> |

Begin 2012 heeft definitieve afronding plaatsgevonden van de purchase price allocation met betrekking tot de acquisitie van Jones Bootmaker (acquisitiedatum 17 april 2011). Dit heeft een aanpassing van de goodwill tot gevolg gehad van € 186. Het restant van de toename van de goodwill Jones betreft koersverschil.

De goodwill is volledig aan de afzonderlijke kasstroomgenererende eenheden toe te rekenen. Per 31 december heeft toetsing van de goodwillbedragen plaatsgevonden op bijzondere waardevermindering/impairment. De slechte economische ontwikkelingen en het feit dat de gekapitaliseerde marktwaaarde van Macintosh Retail Group in het 4e kwartaal 2012 (circa € 220 mln) aanzienlijk lager was dan de eigen vermogenswaarde van de groep op dat moment (circa € 335 mln ultimo november 2012) hebben geleid tot gedeeltelijke aanpassing van de uitgangspunten ten opzichte van 2011.

*Uitgangspunten impairment toetsing:*

- De realiseerbare waarde van de ondernemingen is gebaseerd op bedrijfswaarde, welke is bepaald op basis van de ondernemingsplannen van 3 jaar, aangevuld met 2 prognosejaren en een projectie nadien.
  - De voortdurende slechte economische omstandigheden en de negatieve verwachtingen voor in het bijzonder de non-food retailmarkten, gecombineerd met de gewijzigde business modellen in de retailmarkt, hebben geleid tot neerwaartse bijstelling van de plannen. In de 3 jaren van de ondernemingsplannen wordt uitgegaan van een omzetgroei van 0% in de eerste 2 jaren en 2% in het 3e jaar. Deze verwachte groei is duidelijk lager dan in 2011, toen werd uitgegaan van omzetgroei in alle jaren.
  - De gehanteerde procentuele brutomarges zijn (evenals in 2011) gebaseerd op gerealiseerde marges in het verleden, aangevuld met verwachte synergie-effecten uit hoofde van inkopen van de groep.
  - Voor de 2 prognosejaren is de omzetgroei op 2,0% ingezet (2011: 2,0%). De gebruikte groeivoet in de projectie nadien is ingezet op 1,0% en is daarmee, vanwege de meer onzekere toekomst, lager dan gehanteerd in 2011 toen deze op 2,0% werd ingezet.
- De gehanteerde pre-tax disconteringsvoet, welke is afgeleid van de WACC van Macintosh Retail Group N.V., verhoogd met een 'small cap premium', bedraagt 11,3% (2011: 11,0%) voor Scapino, 11,7% (2011: 10,9%) voor Brantano en 11,0% (2011: 10,5%) voor Jones Bootmaker.
  - De uitgangspunten voor de bepaling van de WACC van Macintosh zijn conform die van 2011. Toepassing van consistente uitgangspunten leidt tot een lagere WACC dan in 2011 aangezien de gehanteerde bron (vijfjaarsgemiddelde Euro bond spread) daalde van 3,40% in 2011 naar 2,87% in 2012.
  - Aangezien een lagere WACC niet in lijn is met het hogere risicoprofiel van de actuele markt is in 2012 een risico-opslag van 1,0% aan de riskfree rate toegevoegd.
  - Macintosh heeft de eigen inschattingen gewogen ten opzichte van externe bronnen en geconstateerd dat de gehanteerde variabelen de beste inschatting betreffen per jaareinde 2012.

De ultimo 2012 op basis van bovenstaande uitgangspunten uitgevoerde testen hebben uitgewezen dat de boekwaarde van twee kasstroom generende eenheden hoger was dan de realiseerbare waarde, hetgeen heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill met € 96,3 mln. Deze afwaardering/impairment is verwerkt in de winst- en verliesrekening onder de post 'overige bedrijfskosten' en getoond in de kolom 'bijzondere posten' en is als volgt te specificeren.

| Impairment goodwill | Realiseerbare waarde | Boekwaarde     | Impairment    |
|---------------------|----------------------|----------------|---------------|
| Scapino             | 90 768               | 139 446        | 48 678        |
| Brantano            | 111 088              | 158 749        | 47 661        |
| Jones Bootmaker     | 49 703               | 42 048         | -             |
| <b>Totaal</b>       | <b>251 559</b>       | <b>340 243</b> | <b>96 339</b> |

In onderstaande tabellen wordt aangegeven welke effecten een aanpassing van de groeivoet met + of - 0,5%-punt heeft op de impairment en welke effecten een aanpassing van de disconteringsvoet heeft met eveneens + of - 0,5%-punt.

Effect aanpassing groeivoet op impairment goodwill:

| <b>Groeivoet</b>                   | Goodwill<br>Scapino | Goodwill<br>Brantano | Goodwill<br>Jones | Totaal<br>impairment<br>goodwill |
|------------------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------------------|
| Groeivoet 0,5%                     | - 53 144            | - 53 419             | 0                 | - 106 563                        |
| <b>Groeivoet 1,0% (gehanteerd)</b> | <b>- 48 678</b>     | <b>- 47 661</b>      | <b>0</b>          | <b>- 96 339</b>                  |
| Groeivoet 1,5%                     | - 43 600            | - 41 091             | 0                 | - 84 691                         |

Effect aanpassing disconteringsvoet op impairment goodwill:

| <b>Disconteringsvoet</b> | Goodwill<br>Scapino | Goodwill<br>Brantano | Goodwill<br>Jones | Totaal<br>impairment<br>goodwill |
|--------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------------------|
| WACC - 0,5%              | - 43 783            | - 41 820             | 0                 | - 85 603                         |
| <b>WACC gehanteerd</b>   | <b>- 48 678</b>     | <b>- 47 661</b>      | <b>0</b>          | <b>- 96 339</b>                  |
| WACC + 0,5%              | - 53 113            | - 52 972             | 0                 | - 106 085                        |

## 6 MATERIËLE VASTE ACTIVA

|                                                          | Totaal          | Vastgoed | Verbouw-<br>ingen van<br>en vaste<br>inrichtingen<br>in gehuurde<br>gebouwen | ICT      | Installaties | (Winkel)<br>inven-<br>tarissen | Andere<br>vaste<br>bedrijfs-<br>middelen |
|----------------------------------------------------------|-----------------|----------|------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2011</b>                          |                 |          |                                                                              |          |              |                                |                                          |
| Aanschaffingswaarde                                      | 360 591         | 9 748    | 96 728                                                                       | 40 937   | 11 646       | 200 880                        | 652                                      |
| Afschrijvingen/<br>waardeverminderingen                  | - 266 068       | - 4 700  | - 72 764                                                                     | - 35 930 | - 7 019      | - 145 049                      | - 606                                    |
| Boekwaarde                                               | 94 523          | 5 048    | 23 964                                                                       | 5 007    | 4 627        | 55 831                         | 46                                       |
| <b>Mutaties in de boekwaarde<br/>in 2011</b>             |                 |          |                                                                              |          |              |                                |                                          |
| Deconsolidatie verkochte<br>activiteiten                 | - 5 515         | -        | - 2 831                                                                      | - 1 092  | -            | - 1 592                        | -                                        |
| Herrubricering naar 'activa<br>aangehouden voor verkoop' | - 9 574         | - 2 630  | - 3 475                                                                      | - 486    | - 403        | - 2 580                        | -                                        |
| Acquisitie                                               | 8 218           | -        | 40                                                                           | 572      | 31           | 7 575                          | -                                        |
| Investerings                                             | 20 121          | 8        | 3 384                                                                        | 1 441    | 683          | 13 964                         | 641                                      |
| Herrubriceringen                                         | 2 629           | -        | -17                                                                          | -        | 17           | 2 629                          | -                                        |
| Afschrijvingen                                           | - 21 620        | - 112    | - 3 881                                                                      | - 1 485  | - 632        | - 15 494                       | - 16                                     |
| Waardeverminderingen                                     | - 298           | -        | - 5                                                                          | - 5      | -            | - 288                          | -                                        |
| Koersverschillen                                         | 1 019           | 7        | 43                                                                           | 30       | 59           | 880                            | -                                        |
| Totaal van de mutaties                                   | - 5 020         | - 2 727  | - 6 742                                                                      | - 1 025  | - 245        | 5 094                          | 625                                      |
| <b>Stand per 31 december 2011</b>                        |                 |          |                                                                              |          |              |                                |                                          |
| Aanschaffingswaarde                                      | 356 348         | 4 021    | 69 152                                                                       | 35 174   | 18 054       | 228 650                        | 1 297                                    |
| Afschrijvingen/<br>waardeverminderingen                  | - 266 845       | - 1 700  | - 51 930                                                                     | - 31 192 | - 13 672     | - 167 725                      | - 626                                    |
| Boekwaarde                                               | <b>89 503</b>   | 2 321    | 17 222                                                                       | 3 982    | 4 382        | 60 925                         | 671                                      |
| <b>Mutaties in de boekwaarde<br/>in 2012</b>             |                 |          |                                                                              |          |              |                                |                                          |
| Herrubricering van 'activa<br>aangehouden voor verkoop'  | 3 851           | 3 397    | 601                                                                          | -        | -            | - 147                          | -                                        |
| Investerings                                             | 17 850          | 15       | 2 892                                                                        | 1 919    | 1 401        | 10 144                         | 1 479                                    |
| Desinvesteringen                                         | - 426           | - 426    | -                                                                            | -        | -            | -                              | -                                        |
| Afschrijvingen                                           | -22 344         | - 181    | - 3 920                                                                      | - 1 665  | - 718        | - 15 832                       | - 28                                     |
| Waardeverminderingen                                     | - 10 144        | -        | - 4 522                                                                      | - 46     | - 182        | - 5 394                        | -                                        |
| Koersverschillen                                         | 476             | 10       | 32                                                                           | 19       | 37           | 388                            | - 10                                     |
| Totaal van de mutaties                                   | <b>- 10 737</b> | 2 815    | - 4 917                                                                      | 227      | 538          | - 10 841                       | 1 441                                    |
| <b>Stand per 31 december 2012</b>                        |                 |          |                                                                              |          |              |                                |                                          |
| Aanschaffingswaarde                                      | 287 037         | 6 706    | 63 081                                                                       | 23 235   | 16 055       | 175 774                        | 2 186                                    |
| Afschrijvingen/<br>waardeverminderingen                  | - 208 271       | - 1 570  | - 50 776                                                                     | - 19 026 | - 11 135     | - 125 690                      | - 74                                     |
| Boekwaarde                                               | <b>78 766</b>   | 5 136    | 12 305                                                                       | 4 209    | 4 920        | 50 084                         | 2 112                                    |
| Boekwaarde van geactiveerde<br>lease ultimo 2011         | <b>1 912</b>    | 1 418    | -                                                                            | -        | 494          | -                              | -                                        |
| Boekwaarde van geactiveerde<br>lease ultimo 2012         | <b>1 767</b>    | 1 350    | -                                                                            | -        | 388          | 29                             | -                                        |

De reële waarde van het onroerend goed ultimo 2012, bedraagt circa € 9 mln (2011: circa € 17 mln). De afname is het gevolg van de verkoop van 2 panden en de daling van de marktwaarde als gevolg van de huidige marktontwikkelingen.

De post vaste inrichtingen van gehuurde gebouwen betreft alle substantiële aanpassingen aan de gehuurde gebouwen. Onder ICT wordt verstaan computer-, ERP- en kassasystemen en de bijbehorende besturingsoftware en randapparatuur.

Onder installaties worden zowel verstaan alle afzonderlijk geïnstalleerde voorzieningen in gebouwen als installaties die onafscheidelijk verbonden zijn met het gebouw zoals bijvoorbeeld sprinklerinstallaties.

Tot de (winkel)inventarissen behoort de inrichting van winkels en kantoorpanden.

Andere vaste bedrijfsmiddelen betreffen met name (interne) transportmiddelen.

De geleasde activa dienen als zekerheid voor de financiële leaseverplichtingen van € 1 410 (2011: € 1 610).

De deconsolidatie in 2011 inzake verkochte activiteiten heeft betrekking op de boekwaarde van de activa van BelCompany Nederland. De post 'herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop' in datzelfde jaar betreft de activa van Halfords en GP Décors.

De mutatie als gevolg van 'acquisitie' in 2011 betreft de in april van dat jaar overgenomen onderneming Jones Bootmaker.

De post herrubricering van activa aangehouden voor verkoop in 2012 heeft betrekking op de overdacht van onroerend goed van Halfords aan Macintosh Retail Group N.V.

In de loop van 2012 heeft afwaardering (impairment) van de vaste activa plaatsgevonden voor € 10 144 (2011: € 298). Voor € 9 781 hangt deze afwaardering samen met de sluiting van ruim 110 niet rendabele winkels en voor € 363 met de sluiting van een hoofdkantoor en distributiecentrum in het Verenigd Koninkrijk als gevolg van de integratie van Fashion UK (zie ook toelichting 13). Alle activa hadden na afwaardering een boekwaarde van nihil.

## 7 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

| 2011                                                  | Totaal       | Vooruitbetaalde huren | Overige vorderingen |
|-------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2011</b>                       | 1 525        | 681                   | 844                 |
| Deconsolidatie verkochte activiteiten                 | - 140        | - 118                 | - 22                |
| Herrubricering naar 'activa aangehouden voor verkoop' | - 534        | -                     | - 534               |
| Vooruitbetalingen                                     | 567          | 567                   | -                   |
| Overige mutaties gedurende het jaar                   | 12           | -                     | 12                  |
| <b>Stand per 31 december 2011</b>                     | <b>1 430</b> | 1 130                 | 300                 |
| <b>2012</b>                                           |              |                       |                     |
| <b>Stand per 1 januari 2012</b>                       | 1 430        | 1 130                 | 300                 |
| Vooruitbetalingen                                     | - 222        | - 222                 | -                   |
| Overige mutaties gedurende het jaar                   | 19           | 25                    | - 44                |
| <b>Stand per 31 december 2012</b>                     | <b>1 189</b> | 933                   | 256                 |

De deconsolidatie in 2011 inzake verkochte activiteiten heeft betrekking op de boekwaarde van de activa van BelCompany Nederland. De post 'herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop' van dat zelfde jaar, betreft de activa van Halfords en GP Décors.

De post vooruitbetaalde huren betreft huursommen die ineens zijn betaald bij overname van huurcontracten en die betrekking hebben op de huurperiode tot de eerstvolgende huurherzieningsdatum. Het kortlopende gedeelte is opgenomen onder de vlottende activa.

De overige vorderingen hebben betrekking op diverse waarborgsommen.

## 8 VOORRADEN

De voorraden ten bedrage van € 198 905 (2011: € 201 322) betreffen nagenoeg uitsluitend detailhandelsvoorraden. Afwaardering van de voorraden tot lagere opbrengstwaarde wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door ouderdom en modegevoeligheid van de voorraad en ziet er als volgt uit:

| Afwaardering voorraad                                 | 2012         | 2011    |
|-------------------------------------------------------|--------------|---------|
| <i>Stand 1 januari</i>                                | 8 591        | 9 860   |
| Deconsolidatie verkochte activiteiten                 | -            | - 841   |
| Herrubricering naar 'activa aangehouden voor verkoop' | -            | - 1 823 |
| Acquisitie                                            | -            | 312     |
| Toevoeging t.l.v. winst- en verliesrekening           | 6 928        | 6 583   |
| Gebruik                                               | - 6 554      | - 5 500 |
| <i>Stand 31 december</i>                              | <b>8 965</b> | 8 591   |

De boekwaarde van de voorraad die is opgenomen tegen lagere opbrengstwaarde bedraagt circa € 10 mln (2011: € 11 mln).

## 9 HANDELSDEBITEUREN, OVERIGE VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

|                     | Ultimo 2012   | Ultimo 2011 |
|---------------------|---------------|-------------|
| Handelsdebiteuren   | 3 617         | 2 411       |
| Overige vorderingen | 1 578         | 2 474       |
| Overlopende activa  | 14 750        | 16 029      |
| <b>Totaal</b>       | <b>19 945</b> | 20 914      |

### Handelsdebiteuren

De toename ten opzichte van vorig jaar is voornamelijk het gevolg van online activiteiten, nieuwe samenwerkingsverbanden alsmede herclassificatie van te ontvangen boni van € 600, welke in 2011 waren opgenomen onder de overige vorderingen.

De verkopen in de eigen winkels van het concern worden contant afgewikkeld, zodat hierover geen debiteurenrisico's worden gelopen. Op de handelsdebiteuren is een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 95 (2011: € 196, zie ook toelichting 18b). De vorderingen op handelsdebiteuren zijn niet rentedragend en worden over het algemeen afgewikkeld binnen 1 maand.

### Overige vorderingen

Deze hebben voornamelijk betrekking op leveranciers en te ontvangen boni. Op de overige vorderingen is een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 315 (2011: € 15 zie ook toelichting 18b). De afname ten opzichte van 2011 houdt voornamelijk verband met een herrubricering van te ontvangen boni ad € 600 naar handelsdebiteuren. De overige vorderingen zijn niet-rentedragend en worden over het algemeen binnen 2 maanden afgewikkeld.

| Overlopende activa         | Ultimo 2012   | Ultimo 2011 |
|----------------------------|---------------|-------------|
| Vooruitbetaalde huren      | 7 473         | 7 947       |
| Vooruitbetaalde kosten     | 5 971         | 6 085       |
| Nog te ontvangen inkomsten | 1 306         | 1 997       |
| <b>Totaal</b>              | <b>14 750</b> | 16 029      |



## 10 LIQUIDE MIDDELEN

De hieronder opgenomen kasmiddelen en banktegoeden staan ter vrije beschikking.

|                                                           | Ultimo 2012   | Ultimo 2011   |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Rekeningcouranttegoeden bij kredietinstellingen           | 8 493         | 15 505        |
| Kasmiddelen                                               | 2 571         | 3 244         |
| <b>Liquide middelen volgens balans</b>                    | <b>11 064</b> | <b>18 749</b> |
| Liquide middelen niet aan te houden activiteiten          | 1 354         | 6 709         |
| <b>Totaal liquide middelen volgens kasstroomoverzicht</b> | <b>12 418</b> | <b>25 458</b> |

## 11 ACTIVA EN PASSIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

In de loop van 2011 heeft Macintosh Retail Group kenbaar gemaakt voornemens te zijn om de activiteiten van Halfords en GP Décors af te stoten. De verkoop van GP Décors is inmiddels geëffectueerd per 1 juli 2012. Het verkoopproces van Halfords heeft als gevolg van de bijzondere economische ontwikkelingen vertraging opgelopen. Daar de intentie tot verkoop van Halfords niet is gewijzigd en de verwachting is dat verkoop binnen afzienbare termijn kan worden gerealiseerd, zijn de activa en passiva van Halfords opgenomen onder de post 'activa aangehouden voor verkoop' respectievelijk 'passiva aangehouden voor verkoop'.

Ultimo 2011 waren ook de activa en passiva van GP Décors hieronder verantwoord. De exploitatieresultaten van beide ondernemingen worden (tezamen met resultaten behaald bij een eventuele verkoop) verantwoord onder nettoresultaat niet aan te houden activiteiten.

Voor zover de verwachte reële waarde van de activiteiten onder aftrek van kosten van verkoop lager ligt dan de boekwaarde van de te verkopen activiteiten heeft afwaardering plaatsgevonden ten laste van het resultaat. Het bedrag dat hiermee in 2012 is gemoeid bedraagt - € 4 624 en is eveneens verantwoord onder nettoresultaat niet aan te houden activiteiten (zie ook toelichting 21).

## 12 EIGEN VERMOGEN

|                                                 | Ultimo 2012    | Ultimo 2011 <sup>1</sup> |
|-------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| Geplaatst kapitaal                              | 9 737          | 9 737                    |
| Agio reserve                                    | 3 952          | 3 952                    |
| Ongerealiseerde koersverschillen                | - 956          | - 2 258                  |
| Ongerealiseerde hedgeresultaten                 | - 1 807        | 1 200                    |
| Reserves m.b.t. niet aan te houden activiteiten | -              | 50                       |
| Ingehouden winsten                              | 199 787        | 339 081                  |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>210 713</b> | <b>351 762</b>           |

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).

De ongerealiseerde koersresultaten betreffen de koersverschillen ontstaan door omrekening van het vermogen van dochterondernemingen buiten de Eurozone.

De ongerealiseerde hedgeresultaten hebben betrekking op de cumulatieve mutatie in de reële waarde van de kasstroomafdekkinginstrumenten voor zover er sprake is van een effectieve afdekking. De reserve voor ongerealiseerde hedgeresultaten van de te verkopen activiteiten is afzonderlijk opgenomen onder de reserves met betrekking tot niet aan te houden activiteiten.

Onder de ingehouden winsten is een bedrag van - € 4 182 (2011: - € 6 108) begrepen aan actuariële resultaten. Deze hebben betrekking op de voorziening voor toegezegd pensioenregelingen. In het boekjaar 2012 heeft Macintosh Retail Group de gewijzigde richtlijn IAS 19 ingevoerd. Gevolg daarvan is onder andere dat alle actuariële resultaten met betrekking tot deze pensioenregelingen, direct worden verwerkt via het eigen vermogen.

Voor een nadere toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting van het eigen vermogen op de vennootschappelijke balans (pagina 166 en 167).

## 13 VOORZIENINGEN

### 13a Voorziening voor personeelsbeloningen

De voorziening voor personeelsbeloningen ten bedrage van € 9 655 heeft voor € 2 808 (2011: € 12 465) betrekking op pensioenverplichtingen, voor € 1 688 (2011: € 1 551) op jubileumvoorzieningen en voor € 5 159 (2011: nihil) op te betalen garantiepremies.

|                                                        | Ultimo 2012  | Ultimo 2011 <sup>1</sup> |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------------------|
| <b>Stand per 31 december 2010</b>                      | -            | 5 702                    |
| Aanpassing uit hoofde van IAS 19(R)                    | -            | 3 750                    |
| <b>Stand 1 januari</b>                                 | 14 017       | 11 252                   |
| Deconsolidatie verkochte activiteiten                  | -            | - 445                    |
| Herrubricering naar 'passiva aangehouden voor verkoop' | -            | - 199                    |
| Vrijval ten gunste van resultaat                       | - 7 859      | -                        |
| Toevoeging ten laste van resultaat                     | 6 979        | 2 083                    |
| Mutatie via overig totaalresultaat                     | - 2 493      | 3 630                    |
| Afname als gevolg van betalingen                       | - 1 053      | - 2 394                  |
| Koersverschillen                                       | 64           | 90                       |
| <b>Stand 31 december</b>                               | <b>9 655</b> | 14 017                   |

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).

De voorziening voor personeelsbeloningen is grotendeels langlopend.  
Voor een verdere toelichting op de voorziening wordt verwezen naar toelichting 24.

De vrijval van € 7 859 ten gunste van het resultaat 2012 hangt samen met het onderbrengen van een (voorheen rechtstreeks verzekerde) pensioenregeling bij het Bedrijfstakpensioenfonds. De toevoeging van € 6 979 betreft voor € 5 159 de vorming van een voorziening voor verplichtingen inzake te betalen garantiepremies. Beide bedragen van per saldo € 2 700 zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de overige bedrijfskosten en vanwege het bijzondere karakter getoond in de kolom 'Bijzondere posten'.

## 13b Andere voorzieningen

|                                                        | <b>Totaal</b> | Verlieslatende contracten | Reorganisaties | Overige      |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|----------------|--------------|
| <b>Stand 1 januari 2011</b>                            | 11 178        | 7 523                     | 348            | 3 307        |
| Herrubricering van kortlopende schulden                | 306           | -                         | -              | 306          |
| Herrubricering naar 'passiva aangehouden voor verkoop' | - 877         | - 769                     | -              | - 108        |
| Acquisitie                                             | 1 322         | -                         | -              | 1 322        |
| Toevoeging via het resultaat                           | 8 470         | 341                       | 1 365          | 6 764        |
| Vrijval via het resultaat                              | - 1 003       | -                         | - 303          | - 700        |
| Aanwendingen                                           | - 2 716       | - 1 748                   | -              | - 968        |
| Koersverschillen                                       | 58            | 167                       | -              | - 109        |
| <b>Stand 31 december 2011</b>                          | <b>16 738</b> | <b>5 514</b>              | <b>1 410</b>   | <b>9 814</b> |
| Langlopend gedeelte 2011                               | <b>8 642</b>  | 1 939                     | -              | 6 703        |
| Kortlopend gedeelte 2011                               | <b>8 096</b>  | 3 575                     | 1 410          | 3 111        |
| <b>Stand 1 januari 2012</b>                            | 16 738        | 5 514                     | 1 410          | 9 814        |
| Toevoeging via het resultaat                           | 32 826        | 29 925                    | 1 256          | 1 645        |
| Vrijval via het resultaat                              | - 2 494       | - 18                      | - 815          | - 1 661      |
| Aanwendingen                                           | - 3 069       | - 1 480                   | - 403          | - 1 186      |
| Koersverschillen                                       | 156           | 87                        | - 6            | 75           |
| <b>Stand 31 december 2012</b>                          | <b>44 157</b> | <b>34 028</b>             | <b>1 442</b>   | <b>8 687</b> |
| Langlopend gedeelte 2012                               | <b>33 844</b> | 27 696                    | -              | 6 148        |
| Kortlopend gedeelte 2012                               | <b>10 313</b> | 6 332                     | 1 442          | 2 539        |

Het kortlopende gedeelte van de voorzieningen is opgenomen onder de kortlopende passiva.

**Voorziening voor verlieslatende contracten**

De voorziening voor verplichtingen uit verlieslatende contracten is gevormd voor die contracten waarvan de onvermijdbare kosten hoger zijn dan de uit het contract verwachte opbrengsten. Het betreft voornamelijk huurcontracten van winkels die naar verwachting een langdurige negatieve kasstroom zullen hebben en zullen worden gesloten. Bij het bepalen van de onvermijdbare kosten is uitgegaan van een inschatting van de tot verwachte sluitingsdatum nog te betalen huurbedragen, een inschatting (waar van toepassing) van de bij sluiting aan de verhuurder te betalen huurafkoopsommen en de verwachte onvermijdbare ontruimingskosten.

De dotatie aan de voorziening in 2012 hangt samen met een strategische heroriëntatie van het te hanteren business model van Macintosh Retail Group. Gebleken is dat in de huidige markt, die zich kenmerkt door een wijzigend verdienmodel, een aantal fysieke locaties nu en in de toekomst niet meer rendabel te exploiteren zijn. Derhalve is besloten om de winkelportefeuille te verkleinen en over te gaan tot de sluiting van ruim 110 niet rendabele winkels in de komende jaren. Hiermee samenhangend is een voorziening gevormd voor de verlieslatende huurcontracten zoals hiervoor beschreven, ter grootte van € 29 179. De resterende toevoeging in 2012 ter grootte van € 746 en de aanwendingen van € 1 480 betreffen reguliere mutaties.

De afname in 2011 ten bedrage van € 2 009 hing voor € 769 samen met de voorgenomen verkoop van de activiteiten van GP Décors en de daarmee samenhangende herrubricering naar 'passiva aangehouden voor verkoop'.

**Reorganisatievoorziening**

In het kader van bovenvermelde heroriëntatie is tevens besloten om centrale diensten van de sector Fashion per land zo veel mogelijk samen te voegen. Dit heeft onder andere geleid tot het besluit om één van de twee hoofdkantoren en een distributiecentrum in het Verenigd Koninkrijk te sluiten. De hiervoor in 2012 getroffen voorziening ten bedrage van € 1 256 heeft betrekking op verplichtingen inzake nog te betalen afvloeiings- en sluitingskosten.

**Overige voorzieningen**

In de loop van 2012 is een bedrag van € 1 661 vrijgevallen uit de overige voorzieningen waarvan € 1 000 samenhangt met de verkoop van deelnemingen in voorgaande jaren en € 600 met personele zaken. De vrijval met betrekking tot de verkoop van deelnemingen in voorgaande jaren is verwerkt in het resultaat niet aan te houden activiteiten. De toevoeging aan de overige voorzieningen hangt voornamelijk samen met verplichtingen inzake personele zaken.

De voorziening ultimo 2012 heeft betrekking op de volgende verplichtingen:

| Specificatie overige voorzieningen               | Ultimo 2012  | Ultimo 2011  |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Personele zaken                                  | 2 691        | 3 238        |
| Lopende claims en huurgeschillen                 | 2 116        | 1 818        |
| Acquisities en desinvesteringen voorgaande jaren | 3 728        | 4 698        |
| Overige                                          | 152          | 60           |
| <b>Totaal</b>                                    | <b>8 687</b> | <b>9 814</b> |

**14 LANGLOPENDE LENINGEN**

Ultimo 2012 heeft Macintosh Retail Group beschikking over de volgende kredietfaciliteiten:

| Kredietfaciliteiten                        | Ultimo 2012    | Ultimo 2011    |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|
| Langlopend:                                |                |                |
| - Gecommitteerde roll-over faciliteit      | 160 000        | 160 000        |
| - Gecommitteerde rekeningcourantfaciliteit | 100 000        | 100 000        |
| <b>Totaal</b>                              | <b>260 000</b> | <b>260 000</b> |

De gecommitteerde kredietfaciliteit ten bedrage van € 260 000 betreft een roll-over faciliteit, waarvan maximaal € 100 000 in de vorm van een rekeningcourantkrediet kan worden opgenomen en heeft een looptijd tot 16 september 2015. Van de totale faciliteit is ultimo 2012 € 43 336 (2011: € 57 916) in gebruik. Als gevolg van de medio 2011 ontvangen gelden uit de verkoop van BelCompany is de financieringsbehoefte sterk afgenomen. Dientengevolge is de kredietfaciliteit begin 2013, op verzoek van Macintosh Retail Group, verlaagd met € 100 000 tot € 160 000. Dit zal naar verwachting een positief effect hebben op de financieringslasten van circa € 400 per jaar.

Het onder langlopende leningen verantwoorde bedrag van € 39 135 (2011: € 48 742) heeft ultimo 2012 volledig betrekking op het opgenomen gedeelte van de roll-over faciliteit. Het gebruik van de rekeningcourantfaciliteiten van € 7 958 (2011: € 7 916) wordt vermeld onder de kortlopende schulden en - € 3 757 is opgenomen onder passiva aangehouden voor verkoop.

Ten aanzien van deze faciliteiten zijn geen zekerheden gesteld. Wel dient Macintosh Retail Group op geconsolideerd niveau aan de volgende ratio's te voldoen:

Net Debt/EBITDA ratio < 3 (realisatie 2012: 0,85)  
Interest coverage ratio > 3 (realisatie 2012: 4,31)

Voorts hebben Macintosh Retail Group en haar groepsmaatschappijen zich verplicht hun activa niet te bezwaren.

Alle financieringen kennen een marktconforme variabele rente, gebaseerd op Euribor.

Deze variabele rentes zijn door middel van renteswaps grotendeels omgezet in een vaste rente, hetwelk voor 2012 resulteerde in een gemiddeld betaalde rente van 3,74% (2011: 4,19%).

## 15 ANDERE LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

|                                | Ultimo 2012  | Ultimo 2011  |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Financiële leaseverplichtingen | 1 157        | 1 384        |
| Klantengetrouwheidsprogramma's | 2 352        | 2 325        |
| Investerings- en huurbijdragen | 4 958        | 5 292        |
| Overlopende passiva            | 17           | 15           |
| <b>Totaal</b>                  | <b>8 484</b> | <b>9 016</b> |

**Financiële leaseverplichtingen**

Macintosh Retail Group had ultimo 2012 een winkelpand en overige materiële vaste activa (met name transportmiddelen) in gebruik die zijn gefinancierd via financiële leasecontracten. De toekomstige leaseverplichtingen kunnen als volgt worden samengevat:

| Looptijd leaseverplichtingen                               | Ultimo 2012                 |                                    | Ultimo 2011                 |                                    |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
|                                                            | Minimale lease-verplichting | Contante waarde lease-verplichting | Minimale lease-verplichting | Contante waarde lease-verplichting |
| Korter dan 1 jaar                                          | 343                         | 253                                | 330                         | 226                                |
| 1 tot en met 5 jaar                                        | 1 161                       | 1 078                              | 1 426                       | 1 259                              |
| Langer dan 5 jaar                                          | 84                          | 79                                 | 135                         | 125                                |
| Totale minimale leaseverplichting                          | 1 588                       |                                    | 1 891                       |                                    |
| Financieringsbestanddeel                                   | - 178                       |                                    | - 281                       |                                    |
| <b>Contante waarde van de financiële leaseverplichting</b> | <b>1 410</b>                | <b>1 410</b>                       | <b>1 610</b>                | <b>1 610</b>                       |
| Langlopende gedeelte                                       |                             | <b>1 157</b>                       |                             | 1 384                              |
| Kortlopende gedeelte                                       |                             | <b>253</b>                         |                             | 226                                |

Er zijn geen opbrengsten uit sublease.

De contante waarde van de leaseverplichtingen met een looptijd korter dan 1 jaar is opgenomen onder de kortlopende schulden. De geleaste activa dienen als zekerheid voor de financiële leaseverplichtingen.

De belangrijkste financiële leasecontracten kunnen als volgt worden samengevat:

| Financiële leasecontracten | 2012                                     |                   |                                    | 2011                                     |                   |                                    |
|----------------------------|------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|
|                            | Resterende gemiddelde looptijd (maanden) | Gemiddeld rente % | Contante waarde lease-verplichting | Resterende gemiddelde looptijd (maanden) | Gemiddeld rente % | Contante waarde lease-verplichting |
| Vastgoed                   | 19                                       | 5,9%              | 963                                | 31                                       | 5,9%              | 1 071                              |
| Transportmiddelen          | 72                                       | 5,9%              | 429                                | 81                                       | 6,3%              | 539                                |
| Overige                    | 26                                       | 14,2%             | 18                                 | -                                        | -                 | -                                  |
| <b>Totaal</b>              |                                          |                   | <b>1 410</b>                       |                                          |                   | <b>1 610</b>                       |

Ten aanzien van het vastgoed bestaat er een koopoptie van € 1 021 per einde looptijd. De totale marktwaarde van het winkelpand wordt ingeschat op circa € 1,7 mln.



**Klantengetrouwheidsprogramma's**

Dit betreft uitgestelde omzet, samenhangend met de klantengetrouwheidsprogramma's van de groep. Van het totaal gereserveerde bedrag van € 3 601 (2011: € 3 735) is € 2 352 (2011: € 2 325) als langlopend verantwoord en € 1 249 (2011: € 1 410) als kortlopend.

**Toekomstig vrij te vallen investerings- en huurbijdragen**

Dit betreft van verhuurders ontvangen investerings- en huurbijdragen. Deze tegemoetkomingen worden over de looptijden van de huurcontracten ten gunste van het resultaat gebracht en komen in mindering van de huurlasten. Van het totaal aan uitgestelde investerings- en huurbijdragen van € 7 392 (2011: € 6 836) is € 4 958 (2011: € 5 292) als langlopend verantwoord en € 2 434 (2011: € 1 544) als kortlopend.

**16 REKENINGCOURANTSCHULDEN AAN KREDIETINSTELLINGEN**

Dit betreft het ultimo jaar opgenomen gedeelte van de rekeningcourantfaciliteiten bij banken, zoals bedoeld onder toelichting 14.

Onderstaand volgt een overzicht van de rentedragende schulden en de net debt, verdeeld over aan te houden activiteiten en niet aan te houden activiteiten. De bedragen met betrekking tot deze laatste activiteiten zijn opgenomen onder 'activa en passiva aangehouden voor verkoop'.

| <b>Ultimo 2012</b>                                        | <b>Totaal</b> | <b>Aan te houden activiteiten</b> | <b>Niet aan te houden activiteiten</b> |
|-----------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------|----------------------------------------|
| Langlopende leningen                                      | 39 135        | 39 135                            | -                                      |
| Financiële leaseverplichtingen (langlopend en kortlopend) | 1 410         | 1 410                             | -                                      |
| Rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen           | 4 201         | 7 958                             | - 3 757                                |
| <b>Rentedragende schulden</b>                             | <b>44 746</b> | <b>48 503</b>                     | <b>- 3 757</b>                         |
| <b>Liquide middelen</b>                                   | <b>12 418</b> | <b>11 064</b>                     | <b>1 354</b>                           |
| <b>Net debt</b>                                           | <b>32 328</b> | <b>37 439</b>                     | <b>- 5 111</b>                         |

| <b>Ultimo 2011</b>                                        | <b>Totaal</b> | <b>Aan te houden activiteiten</b> | <b>Niet aan te houden activiteiten</b> |
|-----------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------|----------------------------------------|
| Langlopende leningen                                      | 48 742        | 48 742                            | -                                      |
| Financiële leaseverplichtingen (langlopend en kortlopend) | 1 610         | 1 610                             | -                                      |
| Rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen           | 7 829         | 7 916                             | - 87                                   |
| <b>Rentedragende schulden</b>                             | <b>58 181</b> | <b>58 268</b>                     | <b>- 87</b>                            |
| <b>Liquide middelen</b>                                   | <b>25 458</b> | <b>18 749</b>                     | <b>6 709</b>                           |
| <b>Net debt</b>                                           | <b>32 723</b> | <b>39 519</b>                     | <b>- 6 796</b>                         |

**17 HANDELSKREDITEUREN, OVERIGE KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA**

|                                                      | <b>Ultimo 2012</b> | Ultimo 2011    |
|------------------------------------------------------|--------------------|----------------|
| Handelscrediteuren                                   | 59 771             | 59 769         |
| Overige belastingen en premies sociale verzekeringen | 25 676             | 24 636         |
| Leaseverplichtingen                                  | 253                | 226            |
| Overige schulden                                     | 7 568              | 13 316         |
| Overlopende passiva                                  | 35 704             | 34 865         |
| <b>Totaal</b>                                        | <b>128 972</b>     | <b>132 812</b> |

**Handelscrediteuren**

Handelscrediteuren zijn niet rentedragend en worden over het algemeen binnen 2 maanden betaald.

**Overige schulden**

De overige schulden hebben betrekking op schulden uit hoofde van te betalen pensioenpremies ad € 1 062 (2011: € 4 364) en overige nog te betalen kosten ten bedrage van € 6 506 (2011: € 8 952). De pensioenschuld ultimo 2011 had voor € 4 350 betrekking op een eenmalige bijdrage van Macintosh aan een pensioenverzekeringsmaatschappij. Dit bedrag is in 2012 betaald, hetgeen tevens grotendeels de afname van de overige schulden verklaart.

Overige schulden zijn niet rentedragend en worden over het algemeen binnen 1 maand betaald.

**Overlopende passiva**

De overlopende passiva bestaan uit nog te betalen beloningen en vakantiegelden en -dagen inclusief sociale lasten ad € 17 349 (2011: € 16 382), te betalen huren van € 1 494 (2011: € 1 709), uitgestelde omzet uit hoofde van klantengetrouwheidsprogramma's ad € 1 249 (2011: € 1 410), uitgestelde investerings- en huurbijdragen € 2 434 (2011: € 1 544) en overige nog te betalen kosten en vooruit ontvangen inkomsten van € 13 178 (2011: € 13 820).

**18 VERMOGENSMANAGEMENT, MARKT- EN OVERIGE RISICO'S EN RISICOBEEHEER****18a Vermogensmanagement en financieringsbeleid**

Het vermogensmanagement en financieringsbeleid van Macintosh Retail Group wordt op centraal niveau bepaald en opgevolgd.

Macintosh Retail Group streeft naar een gezonde financiële positie, zodanig dat te allen tijde vanuit de vrije kasstroom kan worden voldaan aan de betalingsverplichtingen. Hieromtrent zijn afspraken gemaakt met banken in het kader van de gecommiteerde kredietlijnen zoals vermeld onder toelichting 14.

De financiering van het concern vindt plaats met eigen vermogen en rentedragende schulden, waarbij wordt gestreefd naar een verhouding van eigen vermogen/totaal vermogen van ten minste 25% en, onder normale omstandigheden, een dividenduitkering van 40% van het nettoresultaat toe te rekenen aan houders van gewone aandelen.

**18b Kredietrisico**

De verkopen in eigen winkels worden contant afgewikkeld, zodat hierover geen risico wordt gelopen. Op het moment dat onzekerheid bestaat omtrent het innen van (een gedeelte van) een vordering wordt een voorziening voor oninbaarheid gevormd voor het bedrag waaromtrent onzekerheid bestaat. Aanwending van de voorziening vindt plaats zodra onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de vordering.

Hieronder volgt een overzicht van de ultimo jaar uitstaande vorderingen en de daarvoor getroffen voorzieningen voor oninbaarheid. Het maximum kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de vordering. Er zijn geen zekerheden of garanties ontvangen ter afdekking van het kredietrisico.

| Leningen en vorderingen       | Ultimo 2012            |                       | Ultimo 2011            |                       |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
|                               | Handels<br>-debiteuren | Andere<br>vorderingen | Handels<br>-debiteuren | Andere<br>vorderingen |
| Brutobedrag                   | 3 712                  | 7 856                 | 2 607                  | 10 551                |
| Voorziening voor oninbaarheid | - 95                   | - 315                 | - 196                  | - 15                  |
| <b>Balanswaarde</b>           | <b>3 617</b>           | <b>7 541</b>          | 2 411                  | 10 536                |

In 2012 is de voorziening voor oninbaarheid met € 199 toegenomen (2011: afname € 1 025). Hiervan houdt € 300 verband met een eenmalige voorziening samenhangend met de verkoop van GP Décors.

De andere vorderingen betreffen te vorderen winstbelastingen ad € 5 707 (2011: € 7 762), overige langlopende vorderingen € 256 (2011: € 300) en overige kortlopende vorderingen € 1 578 (2011: € 2 474) waaronder overige belastingen en sociale verzekeringen van € 24 (2011: € 206), crediteuren met debetsaldi € 664 (2011: € 438) en nog te factureren bedragen van € 348 (2011: € 1 058).

| Voorziening voor oninbaarheid                       | Ultimo 2012        |                    | Ultimo 2011        |                    |
|-----------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                     | Handels-debiteuren | Andere vorderingen | Handels-debiteuren | Andere vorderingen |
| <b>Stand 1 januari</b>                              | - 196              | - 15               | - 520              | - 716              |
| Deconsolidatie verkochte activiteiten               | -                  | -                  | 256                | -                  |
| Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop | -                  | -                  | 58                 | 647                |
| Toevoeging t.l.v. winst- en verliesrekening         | - 9                | - 302              | -                  | - 1                |
| Vrijval                                             | -                  | -                  | -                  | 31                 |
| Aanwending                                          | 110                | 2                  | 8                  | 24                 |
| Koersverschillen                                    | -                  | -                  | 2                  | -                  |
| <b>Stand 31 december</b>                            | <b>- 95</b>        | <b>- 315</b>       | - 196              | - 15               |

Per 31 december was een bedrag van € 2 383 (2011: € 1 888) van de uitstaande vorderingen reeds vervallen maar (nog) niet voorzien. De vervallen vorderingen zijn als volgt te specificeren:

|                    | Fasering vorderingen |                | Vervallen vorderingen niet voorzien of afgewaardeerd |             |            |
|--------------------|----------------------|----------------|------------------------------------------------------|-------------|------------|
|                    | Totaal vorderingen   | Niet vervallen | < 30 dagen                                           | 30-90 dagen | > 90 dagen |
| <b>Ultimo 2012</b> | 11 158               | 8 775          | 1 744                                                | 532         | 107        |
| Ultimo 2011        | 12 947               | 11 059         | 1 233                                                | 298         | 357        |

Onderstaand volgt een overzicht van de rechtstreeks, wegens oninbaarheid, ten laste van het resultaat afgeboekte vorderingen.

|                                           | 2012         | 2011 |
|-------------------------------------------|--------------|------|
| Handelsdebiteuren                         | - 9          | -    |
| Vooruitbetaalde huren                     | - 302        | -1   |
| <b>Totaal ten laste van het resultaat</b> | <b>- 311</b> | -1   |

Afboekingen vinden plaats op het moment dat onvoldoende uitzicht bestaat op het innen van de betreffende vordering.

Voor de op vorderingen ontvangen rente wordt verwezen naar toelichting 30.

### 18c Liquiditeitsrisico

Beheersing van het liquiditeitsrisico vindt plaats door te streven naar voldoende liquiditeitsbuffer, en door zorg te dragen voor voldoende cashflow. Beheersing van de cashflow vindt plaats door strikt cashflow management, door minimum rendementseisen te stellen aan nieuwe investeringen en winkelopeningen, alsmede door actief management van het werkkapitaal.

Ultimo 2012 bedraagt de totale kredietfaciliteit € 260 mln (zie ook toelichting 35b, gebeurtenissen na balansdatum en toelichting 14). Deze is gecommiteerd tot medio september 2015. Hiervan wordt ultimo 2012 € 43,3 mln gebruikt, en bestaat er derhalve een ruimte van € 216,7 mln. Voor een nadere toelichting op geldende ratio's en gestelde zekerheden ten aanzien van de kredietfaciliteiten wordt verwezen naar toelichting 14 van deze jaarrekening.

De volgende tabel geeft de betalingsverplichting weer van de schulden per 31 december gebaseerd op contractueel overeengekomen betaaldata:

| <b>Ultimo 2012</b>                                           | <b>Totaal</b>  | <b>&lt; 3 maanden</b> | <b>3-12 maanden</b> | <b>&gt; 1 jaar</b> |
|--------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| Langlopende leningen                                         | 39 135         | -                     | -                   | 39 135             |
| Rente langlopende leningen                                   | 1 990          | 181                   | 553                 | 1 256              |
| Financiële leaseverplichtingen                               | 1 410          | 63                    | 190                 | 1 157              |
| Rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen <sup>1</sup> | 7 958          | 7 958                 | -                   | -                  |
| Schulden aan leveranciers                                    | 59 771         | 56 359                | 3 190               | 222                |
| Overige kortlopende schulden                                 | 7 568          | 7 549                 | 19                  | -                  |
| Financiële derivaten                                         | 2 297          | 749                   | 663                 | 884                |
| <b>Totaal</b>                                                | <b>120 129</b> | <b>72 859</b>         | <b>4 615</b>        | <b>42 654</b>      |
| <b>Ultimo 2011</b>                                           | <b>Totaal</b>  | <b>&lt; 3 maanden</b> | <b>3-12 maanden</b> | <b>&gt; 1 jaar</b> |
| Langlopende leningen                                         | 48 742         | -                     | -                   | 48 742             |
| Rente langlopende leningen                                   | 2 115          | 213                   | 414                 | 1 488              |
| Financiële leaseverplichtingen                               | 1 610          | 77                    | 149                 | 1 384              |
| Rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen <sup>1</sup> | 7 916          | 7 916                 | -                   | -                  |
| Schulden aan leveranciers                                    | 59 769         | 56 781                | 2 842               | 146                |
| Overige kortlopende schulden                                 | 13 316         | 13 314                | 2                   | -                  |
| Financiële derivaten                                         | 1 364          | 420                   | 465                 | 479                |
| <b>Totaal</b>                                                | <b>134 832</b> | <b>78 721</b>         | <b>3 872</b>        | <b>52 239</b>      |

<sup>1</sup> Maakt onderdeel uit van de gecommiteerde kredietlijn.

De langlopende leningen hebben betrekking op de per balansdatum aangetrokken roll-over leningen, welke door Macintosh kunnen worden verlengd tot uiterlijk 16 september 2015.

Gedurende het boekjaar is Macintosh Retail Group niet in default geweest ten aanzien van enige lening. Betalingen van schulden welke binnen 1 jaar vervallen is mogelijk uit de bestaande kredietruimte.

## 18d Valutarisico en valuta-instrumenten

Als onderdeel van het marktrisico, heeft Macintosh Retail Group het valutarisico onderkend. Circa 26% (2011: 22%) van de inkoop van de groep vindt plaats in een andere valuta dan de eigen functionele valuta's van de groepsmaatschappijen (voornamelijk USD en voor groepsmaatschappijen in het Verenigd Koninkrijk ook EUR). Er vinden geen verkopen plaats in andere dan de functionele valuta's.

Het beleid ter beheersing van valutarisico's is erop gericht dat de kasstromen, die samenhangen met aangegane inkoopverplichtingen in vreemde valuta's, volledig worden afgedekt door middel van valutatermijncontracten, waarbij de contractomvang en looptijd van deze instrumenten is gekoppeld aan de omvang en de looptijd van de onderliggende transacties.

Ultimo 2012 liepen er valutatermijncontracten ter afdekking van USD 45,3 mln en EUR 8,9 mln (2011: USD 64,0 mln, EUR 1,9 mln) aan inkoopverplichtingen in 2013. De gewogen gemiddelde looptijd van de contracten bedroeg 158 dagen (2011: 206 dagen) en de gewogen gemiddelde afdekkoers € 1,00 = USD 1,289 en GBP 0,806 (2011: € 1,00 = USD 1,389 en GBP 0,874). De valutatermijncontracten worden gewaardeerd tegen reële waarde, welke ultimo 2012 - € 908 (2011: € 2 634) bedroeg. Als reële waarde wordt uitgegaan van de termijakoersen per balansdatum van soortgelijke contracten met overeenkomstige looptijden.

De kasstroomafdekkingen van de toekomstige goedereninkopen zijn effectief. Het ongerealiseerd resultaat ultimo 2012 van - € 908 (2011: € 2 634) is derhalve verwerkt via het eigen vermogen, rekening houdend met latente belastingverplichtingen. De reële waarde van de valutatermijncontracten maakt bij afwikkeling van de contracten deel uit van de kostprijs van de betreffende goederen.

Intercompany vorderingen en schulden uit hoofde van handelstransacties in andere valuta's dan de functionele valuta van de betreffende groepsmaatschappij worden niet afgedekt, gezien de geringe tijdsduur die verstrijkt tussen het moment van ontstaan van de vordering/verplichting en het moment van betaling.

Intercompany financieringen worden wel afgedekt. De financiële derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde, welke ultimo 2012 € 217 bedroeg (ultimo 2011 - € 420). Hierop wordt geen hedge-accounting toegepast. Waarde fluctuaties worden derhalve verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Verder heeft Macintosh Retail Group ultimo 2012 netto investeringen in Brantano UK Ltd en Monsta Group Ltd (Jones Bootmaker) in het Verenigd Koninkrijk en in Macintosh Hong Kong Ltd en Brantano Asia Ltd in Hong Kong waarover valutarisico wordt gelopen. Betreffende risico's zijn niet afgedekt.

De volgende tabel laat de invloeden zien op het eigen vermogen ultimo jaar en het resultaat indien de koers van de voor Macintosh Retail Group belangrijkste valuta's op balansdatum zou wijzigen met 10%, ervan uitgaande dat de overige variabelen gelijk blijven.

| Effecten koersfluctuaties | Relatieve wijziging valutakoers | Effect op het eigen vermogen | Effect op het nettoresultaat |
|---------------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>2012</b>               | USD + 10%                       | - 2 197                      | -                            |
|                           | USD -/- 10%                     | 3 378                        | -                            |
|                           | GBP + 10%                       | - 1 518                      | 1 508                        |
|                           | GBP -/- 10%                     | 1 856                        | - 1 842                      |
|                           | HKD + 10%                       | - 745                        | - 591                        |
|                           | HKD -/- 10%                     | 911                          | 723                          |
| 2011                      | USD + 10%                       | - 1 867                      | -                            |
|                           | USD -/- 10%                     | 2 282                        | -                            |
|                           | GBP + 10%                       | - 3 910                      | - 37                         |
|                           | GBP -/- 10%                     | 4 779                        | 44                           |
|                           | HKD + 10%                       | - 820                        | - 444                        |
|                           | HKD -/- 10%                     | 1 002                        | 543                          |

### 18e Renterisico's en rente-instrumenten

Naast het valutarisico wordt door Macintosh Retail Group het renterisico als onderdeel van het marktrisico onderkend. Het beleid van Macintosh Retail Group hieromtrent is erop gericht om, zoveel als mogelijk, de rente die over leningen en schulden wordt betaald te baseren op een variabele markrentre. Over alle uit de balans blijken rentedragende schulden wordt, tenzij afgedekt zoals hieronder vermeld, een marktconforme, variabele rente betaald.

Ter beheersing van kasstroomrisico's die voortvloeien uit langlopende verplichtingen met een variabele rente, alsook risico's ten aanzien van kortlopende kredieten bij financiële instellingen voor zover zij een doorlopend karakter hebben, hanteert Macintosh Retail Group N.V. renteswaps. De omvang en looptijd van deze derivaten zijn gekoppeld aan de omvang en looptijd van de ingedekte posities. De rente-instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde, welke is gebaseerd op marktwaarde.

Ter afdekking van het kasstroomrisico voortvloeiende uit externe rentedragende verplichtingen liepen er per 31 december 2012, 3 renteswapovereenkomsten met een totale reële waarde van - € 1 389 (2011: - € 943), waarvan - € 884 langlopend en - € 505 kortlopend.

Ultimo 2012 liepen de volgende rente-instrumenten met een gemiddelde omvang van € 30 mln gedurende de resterende looptijd:

| Rente-instrumenten                             | Aantal | Totale gemiddelde omvang | Gemiddeld resterende looptijd | Gemiddeld rente % | Waarde ultimo 2012 |
|------------------------------------------------|--------|--------------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|
| Renteswaps m.b.t. huur- en leaseverplichtingen | 1      | 1 317                    | 3½ jaar                       | 2,49              | - 93               |
| Renteswaps m.b.t. doorlopend krediet           | 2      | 30 000                   | 2½ jaar                       | 1,79              | - 1 297            |

Uit hoofde van bovenvermelde renteswaps wordt door Macintosh Retail Group N.V. en/of haar dochterondernemingen een vaste rente betaald en een variabele ontvangen, waardoor de rente op de afgedekte verplichtingen vast is geworden.



De kasstroomafdekkingen ten behoeve van rentefluctuaties zijn effectief. Het ongerealiseerde resultaat ultimo 2012 van - € 1 389 (2011: - € 943) is derhalve in het eigen vermogen verwerkt, rekening houdend met latente belastingverplichtingen.

Een stijging of daling van de variabele rente met 0,5%-punt zou naar schatting invloed op het resultaat vóór belastingen tot gevolg hebben gehad van circa € 130 (2011: € 150). Eventuele wijzigingen in het rentepercentage hebben geen invloed op het vermogen.

Voor de rentelasten voortvloeiende uit de rentedragende verplichtingen zie toelichting 30.

#### 18f Reële waarde financiële instrumenten

|                   |                                            | Reële waarde / Boekwaarde |               |
|-------------------|--------------------------------------------|---------------------------|---------------|
| Financiële activa |                                            | Ultimo 2012               | Ultimo 2011   |
|                   | Handelsdebiteuren                          | 3 617                     | 2 411         |
|                   | Overige (lang- en kortlopende) vorderingen | 1 834                     | 2 774         |
|                   | Financiële derivaten                       | 217                       | 2 585         |
|                   | Liquide middelen                           | 11 064                    | 18 749        |
|                   | <b>Totaal</b>                              | <b>16 732</b>             | <b>26 519</b> |

|                    |                                                 | Reële waarde / Boekwaarde |                |
|--------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|----------------|
| Financiële passiva |                                                 | Ultimo 2012               | Ultimo 2011    |
|                    | Langlopende leningen                            | 39 135                    | 48 742         |
|                    | Rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen | 7 958                     | 7 916          |
|                    | Leaseverplichtingen                             | 1 410                     | 1 610          |
|                    | Handelscrediteuren                              | 59 771                    | 59 769         |
|                    | Overige (kortlopende) schulden                  | 7 568                     | 13 316         |
|                    | Financiële derivaten                            | 2 297                     | 1 364          |
|                    | <b>Totaal</b>                                   | <b>118 139</b>            | <b>132 717</b> |

Bovenstaand overzicht geeft inzicht in de reële waarde van de financiële instrumenten binnen Macintosh Retail Group. De benaderde reële waarde is gelijk aan de boekwaarde.

De niet-rentedragende vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid. Deze waarde benadert de reële waarde.

Financiële derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Voor de bepaling hiervan wordt verwezen naar toelichting 18d valutarisico en valuta-instrumenten en naar toelichting 18e renterisico en rente-instrumenten.

Waardering van liquide middelen vindt plaats tegen nominale waarde, welke gelijk is aan de reële waarde.

De langlopende leningen, de schulden aan kredietinstellingen en de financiële leaseverplichtingen kennen een variabele marktconforme rente gebaseerd op Euribor. Deze posten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, welke nagenoeg gelijk is aan de reële waarde.

De niet-rentedragende schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, hetgeen overeenkomt met de reële waarde.

Voor bepaling van de reële waarde van financiële instrumenten kunnen drie niveaus van waarde-indicatoren worden onderscheiden:

- 1 marktnoteringen
- 2 andere marktgegevens
- 3 andere factoren dan marktgegevens

Binnen Macintosh Retail Group vindt waardering tegen reële waarde enkel plaats voor de financiële derivaten. De waardering van betreffende derivaten heeft plaatsgevonden aan de hand van marktgegevens als bedoeld onder niveau 2. In de loop van 2012 en 2011 zijn er geen overboekingen geweest tussen de niveaus onderling.

## 19 NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

### Huur- en operationele leaseverplichtingen

De waarde van de bestaande huur- en operationele leaseverplichtingen met betrekking tot onroerend goed, vervoermiddelen en machines en inventarissen kan als volgt worden onderverdeeld naar looptijd:

|                           | Ultimo 2012     |                              | Ultimo 2011     |                              |
|---------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|------------------------------|
|                           | Nominale waarde | Contante waarde <sup>1</sup> | Nominale waarde | Contante waarde <sup>2</sup> |
| <b>Huurverplichtingen</b> |                 |                              |                 |                              |
| Korter dan 1 jaar         | 118 405         | 113 230                      | 133 991         | 128 838                      |
| 1 tot en met 5 jaar       | 313 513         | 271 651                      | 357 183         | 314 302                      |
| Langer dan 5 jaar         | 145 332         | 99 009                       | 203 769         | 146 305                      |
| <b>Totaal</b>             | <b>577 250</b>  | <b>483 890</b>               | <b>694 943</b>  | <b>589 445</b>               |

|                                         | Ultimo 2012     |                              | Ultimo 2011     |                              |
|-----------------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|------------------------------|
|                                         | Nominale waarde | Contante waarde <sup>1</sup> | Nominale waarde | Contante waarde <sup>2</sup> |
| <b>Operationele leaseverplichtingen</b> |                 |                              |                 |                              |
| Korter dan 1 jaar                       | 3 287           | 3 143                        | 3 161           | 3 039                        |
| 1 tot en met 5 jaar                     | 6 799           | 5 917                        | 6 064           | 5 361                        |
| Langer dan 5 jaar                       | 986             | 754                          | 2033            | 1 578                        |
| <b>Totaal</b>                           | <b>11 072</b>   | <b>9 814</b>                 | <b>11 258</b>   | <b>9 978</b>                 |

1 Gehanteerde rentevoet: 4,57%.

2 Gehanteerde rentevoet: 4,0%.

De nominale waarde van de te verwachten ontvangsten uit hoofde van onderverhuur van onroerend goed bedraagt € 9 200 (2011: € 10 976). De contante waarde hiervan bedraagt € 8 889 (2011: € 10 584).

Ten aanzien van 2 operationele leasecontracten met betrekking tot onroerend goed bestaat na afloop van het contract de keuze tot aankoop van het onroerend goed, dan wel verlenging van het leasecontract tegen dan geldende marktwaarden. De koopoptie kan worden uitgeoefend tegen een prijs welke bij aanvang van het contract is vastgesteld en welke, naar de inzichten van dat moment, een weergave is van de marktwaarde van het onroerend goed op het moment van de koopoptie.

### Overige verplichtingen

Ultimo 2012 zijn er bankgaranties en concerngaranties afgegeven voornamelijk ten behoeve van huurverplichtingen voor een totaal bedrag van € 4 429 (2011: € 4 703) respectievelijk € 10 103 (2011: € 7 397).

## 20 VERSLAGLEGGING NAAR SEGMENTEN

### 20a Toelichting op segmentatie

Ten behoeve van managementdoeleinden, is de groep verdeeld in een aantal segmenten, gebaseerd op de verschillende geleverde producten en diensten.

Sinds de strategische heroriëntatie, waardoor de positie van Fashion verder is versterkt, is door de Raad van Bestuur het operationele besturingsmodel gewijzigd. Dientengevolge heeft herbeoordeling plaatsgevonden van de segmentindeling. Deze heeft echter niet geleid tot andere inzichten.

De verdeling resulteert in de volgende te rapporteren operationele segmenten:

- Fashion

Onder Fashion vallen winkels binnen het modesegment. Dit betreffen voornamelijk winkelketens op het gebied van schoenmode, deels met kleding.

- Living

Het segment Living omvat winkels op het gebied van woninginrichting en -decoratie.

Onder de gerapporteerde segmenten zijn operationele segmenten, die voldoen aan de in IFRS 8 vermelde criteria, samengevoegd.

In de segmentatie heeft géén allocatie aan de onderscheiden segmenten plaatsgevonden van de bij acquisities betaalde goodwill. Dit om het geïnvesteerd vermogen van de verschillende segmenten onderling beter vergelijkbaar te maken.

Er vinden geen onderlinge transacties plaats tussen de diverse operationele segmenten.

De post 'niet-gealloceerd' bedrijfsresultaat heeft betrekking op alle niet rechtstreeks aan de segmenten toewijsbare resultaten. Het betreft resultaten welke zijn gegenereerd door ondernemingen die niet voldoen aan de definitie van een operationeel segment volgens IFRS 8.

De niet-gealloceerde activa en niet-gealloceerde verplichtingen hebben betrekking op alle niet rechtstreeks aan de segmenten toewijsbare activa en verplichtingen. Naast voornoemde goodwill betreft dit activa en verplichtingen van ondernemingen welke niet voldoen aan de definitie van een operationeel segment volgens IFRS 8.

Financiering en corporate tax-management vinden plaats op groepsniveau. Financiële baten en lasten, alsmede winstbelastingen worden derhalve niet toegerekend aan de verschillende segmenten.

### Operationele activa en verplichtingen

De operationele activa omvatten alle activa. De operationele verplichtingen bestaan uit het totaal van de kortlopende passiva onder aftrek van de financiële schulden (rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen en het kortlopende gedeelte van de langlopende lening en de financiële leaseverplichtingen), het kortlopend deel van de voorzieningen en de financiële derivaten.

| <b>Operationele verplichtingen</b>                               | <b>2012</b>    | 2011    |
|------------------------------------------------------------------|----------------|---------|
| Totale operationele verplichtingen volgens segmentatie-overzicht | 134 839        | 134 787 |
| Kortlopende rentedragende schulden                               | 8 211          | 8 142   |
| Kortlopende voorzieningen                                        | 10 313         | 8 096   |
| Kortlopende derivaten                                            | 1 413          | 885     |
| <b>Totaal volgens balans</b>                                     | <b>154 776</b> | 151 910 |

### 20b Geografische verdeling

| <b>Immateriële vaste activa en goodwill</b> | <b>2012</b>    | 2011    |
|---------------------------------------------|----------------|---------|
| Nederland                                   | 50 376         | 106 468 |
| Overige landen                              | 100 320        | 140 184 |
| <b>Totaal boekwaarde</b>                    | <b>150 696</b> | 246 652 |

| <b>Materiële vaste activa</b> | <b>2012</b>   | 2011   |
|-------------------------------|---------------|--------|
| Nederland                     | 38 221        | 44 584 |
| Overige landen                | 40 545        | 44 919 |
| <b>Totaal boekwaarde</b>      | <b>78 766</b> | 89 503 |

| <b>Netto-omzet<sup>1</sup></b> | <b>2012</b>    | 2011    |
|--------------------------------|----------------|---------|
| Nederland                      | 477 575        | 508 344 |
| Overige landen                 | 415 656        | 366 824 |
| <b>Totale netto-omzet</b>      | <b>893 231</b> | 875 168 |

<sup>1</sup> De geografische verdeling van de omzet is gebaseerd op levering aan de afnemers per land.

## 20c Balans en winst- en verliesrekening

| 2012                                                            | Toelichting* |                |         |        |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|----------------|---------|--------|
| Balans                                                          |              | Totaal         | Fashion | Living |
| <b>Operationele activa v.d. segmenten<sup>1,2</sup></b>         |              | <b>337 667</b> | 272 124 | 65 543 |
| Niet aan te houden activiteiten                                 |              | 17 949         |         |        |
| Aanpassingen en eliminaties                                     |              | - 25 422       |         |        |
| Niet-gealloceerd                                                | 20a          | 156 080        |         |        |
| Totaal volgens balans                                           |              | 486 274        |         |        |
| <b>Operationele verplichtingen v.d. segmenten</b>               |              | <b>132 322</b> | 96 583  | 35 739 |
| Niet-gealloceerd                                                | 20a          | 2 517          |         |        |
| Totaal operationele verplichtingen                              | 20a          | 134 839        |         |        |
| <b>Netto geïnvesteerd vermogen v.d. segmenten<sup>1,2</sup></b> |              | <b>205 345</b> | 175 541 | 29 804 |
| In % van totaal                                                 |              | 100%           | 85%     | 15%    |

| Winst- en verliesrekening                               | Toelichting* | Totaal           | Fashion  | Living  |
|---------------------------------------------------------|--------------|------------------|----------|---------|
| Netto-omzet                                             |              | <b>893 231</b>   | 700 974  | 192 257 |
| In % van totaal                                         |              | 100%             | 78%      | 22%     |
| Bedrijfsresultaat vóór bijzondere posten                |              | 24 882           | 18 845   | 6 037   |
| Bijzondere posten                                       |              | - 39 116         | - 30 313 | - 8 803 |
| Bedrijfsresultaat na bijzondere posten                  |              | - 14 234         | - 11 468 | - 2 766 |
| Niet-gealloceerd vóór bijzondere posten                 | 20a          | - 6 794          |          |         |
| Bijzondere posten                                       |              | - 96 339         |          |         |
| Niet-gealloceerd na bijzondere posten                   |              | - 103 133        |          |         |
| Bedrijfsresultaat volgens winst- en verliesrekening     |              | <b>- 117 367</b> |          |         |
| Financiële baten en lasten                              |              | - 3 569          |          |         |
| Resultaat vóór belastingen                              |              | - 120 936        |          |         |
| Belastingen                                             |              | 1 060            |          |         |
| Nettoresultaat aan te houden activiteiten               |              | <b>- 119 876</b> |          |         |
| Nettoresultaat niet aan te houden activiteiten          |              | - 6 151          |          |         |
| <b>Nettoresultaat volgens winst- en verliesrekening</b> |              | <b>- 126 027</b> |          |         |

\* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 110 en verder.

1 Exclusief goodwill. Deze is begrepen onder de post 'niet-gealloceerd'.

2 Inclusief handelsnamen ter grootte van € 33 mln.

Voor verdere toelichting op de bijzondere posten wordt mede verwezen naar toelichting 27.

De post niet-gealloceerde activa ten bedrage van € 156 080 heeft voor € 114 270 betrekking op goodwill.  
Het niet-gealloceerd bedrijfsresultaat betreft op hoofdlijnen de volgende posten:

| Niet-gealloceerd bedrijfsresultaat             | 2012            |
|------------------------------------------------|-----------------|
| Impairment goodwill                            | - 96 339        |
| Centrale kosten Holding en Intragroup Services | - 6 794         |
| <b>Totaal</b>                                  | <b>-103 133</b> |

## Balans en winst- en verliesrekening

| 2011 <sup>3</sup>                                               | Toelichting* |                |         |        |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|----------------|---------|--------|
| Balans                                                          |              | Totaal         | Fashion | Living |
| <b>Operationele activa v.d. segmenten<sup>1,2</sup></b>         |              | <b>356 384</b> | 287 429 | 68 955 |
| Niet aan te houden activiteiten                                 |              | 30 004         |         |        |
| Aanpassingen en eliminaties                                     |              | - 22 655       |         |        |
| Niet-gealloceerd                                                | 20a          | 257 024        |         |        |
| Totaal volgens balans                                           |              | 620 757        |         |        |
| <b>Operationele verplichtingen v.d. segmenten</b>               |              | <b>129 862</b> | 92 809  | 37 053 |
| Niet-gealloceerd                                                | 20a          | 4 925          |         |        |
| Totaal operationele verplichtingen                              | 20a          | 134 787        |         |        |
| <b>Netto geïnvesteerd vermogen v.d. segmenten<sup>1,2</sup></b> |              | <b>226 522</b> | 194 620 | 31 902 |
| In % van totaal                                                 |              | 100%           | 86%     | 14%    |

| Winst- en verliesrekening                               | Toelichting* | Totaal         | Fashion | Living  |
|---------------------------------------------------------|--------------|----------------|---------|---------|
| Netto-omzet                                             |              | <b>875 168</b> | 666 890 | 208 278 |
| In % van totaal                                         |              | 100%           | 76%     | 24%     |
| Bedrijfsresultaat vóór bijzondere posten                |              | 38 867         | 29 300  | 9 567   |
| Bijzondere posten                                       |              | -              | -       | -       |
| Bedrijfsresultaat na bijzondere posten                  |              | 38 867         | 29 300  | 9 567   |
| Niet-gealloceerd vóór bijzondere posten                 | 20a          | - 7 003        |         |         |
| Bijzondere posten                                       |              | - 4 058        |         |         |
| Niet-gealloceerd na bijzondere posten                   |              | - 11 061       |         |         |
| Bedrijfsresultaat volgens winst- en verliesrekening     |              | <b>27 806</b>  |         |         |
| Financiële baten en lasten                              |              | - 5 189        |         |         |
| Resultaat vóór belastingen                              |              | 22 617         |         |         |
| Belastingen                                             |              | - 3 441        |         |         |
| Nettoresultaat aan te houden activiteiten               |              | <b>19 176</b>  |         |         |
| Nettoresultaat niet aan te houden activiteiten          |              | 79 959         |         |         |
| <b>Nettoresultaat volgens winst- en verliesrekening</b> |              | <b>99 135</b>  |         |         |

\* De nummers verwijzen naar de toelichtingen op pagina 110 en verder.

1 Exclusief goodwill. Deze is begrepen onder de post 'niet-gealloceerd'.

2 Inclusief handelsnamen ter grootte van € 34 mln.

3 Cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).

De post niet-gealloceerde activa ten bedrage van € 257 024 heeft voor € 210 060 betrekking op goodwill.  
Het niet-gealloceerd bedrijfsresultaat betreft op hoofdlijnen de volgende posten:

| Niet-gealloceerd bedrijfsresultaat             | 2011            |
|------------------------------------------------|-----------------|
| Pensioenlast (inclusief advieskosten)          | - 4 750         |
| Earn-out bate                                  | 692             |
| Centrale kosten Holding en Intragroup Services | - 7 003         |
| <b>Totaal</b>                                  | <b>- 11 061</b> |



## 20d (Des)investeringen en afschrijvingen vaste activa

2012

|                                 | Totaal        | Fashion | Living |
|---------------------------------|---------------|---------|--------|
| <b>Investerings:</b>            |               |         |        |
| - immateriële vaste activa      | 772           | 289     | 483    |
| - materiële vaste activa        | 17 769        | 15 015  | 2 754  |
| Niet-gealloceerd                | 18 541        | 15 304  | 3 237  |
|                                 | 901           |         |        |
| Totaal segmenten                | 19 442        |         |        |
| Niet aan te houden activiteiten | 360           |         |        |
| <b>Totaal</b>                   | <b>19 802</b> |         |        |

|                            | Totaal         | Fashion | Living |
|----------------------------|----------------|---------|--------|
| <b>Afschrijvingen:</b>     |                |         |        |
| - reguliere afschrijvingen | 24 000         | 20 165  | 3 835  |
| - waardeverminderingen     | 10 144         | 7 206   | 2 938  |
|                            | 34 144         | 27 371  | 6 773  |
| Niet-gealloceerd:          |                |         |        |
| - reguliere afschrijvingen | 505            |         |        |
| - waardeverminderingen     | 96 339         |         |        |
|                            | 96 844         |         |        |
| <b>Totaal</b>              | <b>130 988</b> |         |        |

|                          | Totaal       | Fashion | Living |
|--------------------------|--------------|---------|--------|
| <b>Desinvesteringen:</b> |              |         |        |
| Materiële vaste activa   | - 247        | - 247   | -      |
| Niet-gealloceerd         | - 179        |         |        |
| <b>Totaal</b>            | <b>- 426</b> |         |        |

**(Des)investeringen en afschrijvingen vaste activa**

| <b>2011</b>                     |               |         |        |
|---------------------------------|---------------|---------|--------|
|                                 | <b>Totaal</b> | Fashion | Living |
| <b>Investerings:</b>            |               |         |        |
| - immateriële vaste activa      | 1 322         | 1 057   | 265    |
| - materiële vaste activa        | 19 558        | 17 453  | 2 105  |
|                                 | 20 880        | 18 510  | 2 370  |
| Niet-gealloceerd                | 1 211         |         |        |
| Totaal segmenten                | 22 091        |         |        |
| Niet aan te houden activiteiten | 3 842         |         |        |
| <b>Totaal</b>                   | <b>25 933</b> |         |        |

|                            | <b>Totaal</b> | Fashion | Living |
|----------------------------|---------------|---------|--------|
| <b>Afschrijvingen:</b>     |               |         |        |
| - reguliere afschrijvingen | 23 120        | 18 724  | 4 396  |
| - waardeverminderingen     | 298           | 298     | -      |
|                            | 23 418        | 19 022  | 4 396  |
| Niet-gealloceerd:          |               |         |        |
| - reguliere afschrijvingen | 318           |         |        |
| - waardeverminderingen     | -             |         |        |
|                            | 318           |         |        |
| <b>Totaal</b>              | <b>23 736</b> |         |        |

## 21 NIET AAN TE HOUDEN ACTIVITEITEN

De post nettoresultaat niet aan te houden activiteiten 2012 omvat zowel de (exploitatie)resultaten van Halfords en GP Décors (tot verkoopdatum) alsook het transactieresultaat behaald bij de verkoop van GP Décors. In 2011 omvatte deze post, naast de (exploitatie)resultaten van Halfords en GP Décors, ook het exploitatieresultaat van BelCompany en de boekwinst behaald bij verkoop van BelCompany.

De balans, resultaten en kasstromen van de niet aan te houden activiteiten kunnen als volgt worden weergegeven:

| <b>Verkorte balans niet aan te houden activiteiten</b>                  | <b>2012</b>   | <b>2011</b>   |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Immateriële vaste activa                                                | -             | 118           |
| Materiële vaste activa                                                  | -             | 5 494         |
| Financiële vaste activa                                                 | -             | 416           |
| Vorraden                                                                | 15 169        | 18 014        |
| Vorderingen<br>(incl. vorderingen op groepsmaatschappijen)              | 1 113         | 2 126         |
| Overige vlottende activa                                                | 635           | 1 371         |
| Liquide middelen                                                        | 5 111         | 6 796         |
| <b>Totaal activa</b>                                                    | <b>22 028</b> | <b>34 335</b> |
| Af: eliminaties en consolidatie-aanpassingen                            | - 4 079       | - 4 331       |
| <b>Activa aangehouden voor verkoop</b>                                  | <b>17 949</b> | <b>30 004</b> |
| Voorzieningen                                                           | 411           | 345           |
| Langlopende verplichtingen<br>(incl. schulden aan groepsmaatschappijen) | 811           | 453           |
| Overige schulden<br>(incl. schulden aan groepsmaatschappijen)           | 22 678        | 27 837        |
| Overige kortlopende verplichtingen                                      | 1 945         | 2 045         |
| <b>Totaal passiva</b>                                                   | <b>25 845</b> | <b>30 680</b> |
| Af: eliminaties en consolidatie-aanpassingen                            | - 17 472      | - 21 154      |
| <b>Passiva aangehouden voor verkoop</b>                                 | <b>8 373</b>  | <b>9 526</b>  |

De bedragen ultimo 2012 hebben enkel betrekking op Halfords, terwijl die van ultimo 2011 betrekking hebben op zowel Halfords als GP Décors. De balans van GP Décors op het moment van verkoop is opgenomen onder toelichting 4.

De activa en passiva van de niet aan te houden activiteiten zijn, na eliminatie van intercompany vorderingen en schulden, in de geconsolideerde balans opgenomen onder de post 'activa aangehouden voor verkoop', respectievelijk 'passiva aangehouden voor verkoop'. GP Décors is in de loop van 2012 verkocht, terwijl het verkoopproces van Halfords als gevolg van de huidige economische situatie vertraging heeft opgelopen. Verwacht wordt dat de verkoop binnen een termijn van circa 1 jaar mogelijk is. Sinds het moment van herrubricering naar 'activa aangehouden voor verkoop' heeft geen afschrijving meer plaatsgevonden van de hieronder opgenomen vaste activa.

Op de activa aangehouden voor verkoop heeft in 2012 een afwaardering plaatsgevonden van € 4 624 (2011: € 10 761), om te komen tot de verwachte reële waarde, verminderd met kosten van verkoop. De afwaardering is verantwoord onder het nettoresultaat uit niet aan te houden activiteiten, en had voor € 935 (2011: € 6 170) betrekking op vaste activa en voor € 3 689 (2011: € 4 336) op voorraden. Daarnaast werd in 2011 nog € 255 op vorderingen afgewaardeerd. De reële waarde van de activa is gebaseerd op de verwachte opbrengstwaarde.

Voor zover het af te waarden bedrag de boekwaarde van de vaste activa overtrof heeft voor het meerdere pro rata afwaardering van voorraden en in 2011 ook van vorderingen op afnemers en leveranciers plaatsgevonden.

| <b>Verkorte winst- en verliesrekening<br/>niet aan te houden activiteiten</b> | <b>2012</b>    | <b>2011</b>   |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Netto-omzet                                                                   | 83 812         | 217 757       |
| Totale kosten                                                                 | - 86 624       | - 221 840     |
| Bedrijfsresultaat uit operaties                                               | - 2 812        | - 4 083       |
| Financiële baten en lasten                                                    | - 1 104        | - 1 321       |
| Resultaat voor belastingen:                                                   |                |               |
| - uit bedrijfsoperaties                                                       | - 3 916        | - 5 404       |
| - behaald bij verkoop                                                         | - 1 323        | 96 275        |
| - overige bijzondere posten                                                   | - 3 624        | - 10 761      |
|                                                                               | - 8 863        | 80 110        |
| Belastingen:                                                                  |                |               |
| - op exploitatieresultaat <sup>1</sup>                                        | 416            | 1 285         |
| - op resultaat behaald bij verkoop <sup>1</sup>                               | 2 296          | - 1 436       |
|                                                                               | 2 712          | - 151         |
| <b>Nettoresultaat uit niet aan te houden activiteiten</b>                     | <b>- 6 151</b> | <b>79 959</b> |
| Nettoresultaat per aandeel                                                    | <b>- 0,27</b>  | 3,43          |
| Verwaterd nettoresultaat per aandeel                                          | <b>- 0,26</b>  | 3,43          |

1 inclusief belastingcorrectie voorgaande boekjaren.

| <b>Verkort kasstroomoverzicht<br/>niet aan te houden activiteiten</b> | <b>2012</b>    | <b>2011</b>    |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties                                 | - 2 198        | - 7 377        |
| (Betaalde) terugontvangen winstbelasting                              | 1 306          | 1 869          |
| <b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>                  | <b>- 892</b>   | <b>- 5 508</b> |
| Investerings in vaste activa                                          | - 360          | - 3 842        |
| Desinvesteringen van vaste activa                                     | 1 088          | -              |
| Verkoop van deelnemingen                                              | - 2 902        | 125 961        |
| <b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                   | <b>- 2 174</b> | <b>122 119</b> |
| <b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                  | <b>1 372</b>   | <b>- 1 596</b> |
| <b>Totale netto kasstroom</b>                                         | <b>- 1 694</b> | <b>115 015</b> |

De investeringen in vaste activa 2011 hadden voor € 2,0 mln betrekking op aankoop van panden samenhangend met de voorgenomen verkoop van Halfords.

De desinvesteringen van vaste activa in 2012 hebben betrekking op de verkoop van onroerend goed door Halfords.

In juli 2012 is GP Décors verkocht. Als onderdeel van de transactie heeft aflossing plaatsgevonden van op verkoopdatum openstaande schulden, ter grootte van € 2,2 mln. Daarnaast is een bedrag aan liquide middelen meeverkocht van € 0,7 mln. De kasstroom uit verkoop 2011 heeft betrekking op de verkoop van BelCompany.

De samenstelling van de kasstroom uit verkoop deelnemingen is als volgt:

| <b>Kasstroom verkoop van deelnemingen</b> | <b>2012</b>    | <b>2011</b>      |
|-------------------------------------------|----------------|------------------|
| Verkoopprijs in contanten                 | -              | 127 541          |
| Af: meeverkochte liquide middelen         | - 2 902        | - 1 580          |
| <b>Totaal</b>                             | <b>- 2 902</b> | <b>- 125 961</b> |

De kasstroom uit financieringsactiviteiten betreft voor € 2,5 mln opgenomen intercompany leningen (2011: terugbetaling (intercompany) leningen - € 93 mln) en voor € 1,1 mln (2011: € 1,3 mln) betaalde rente.

## 22 NETTO-OMZET

De netto-omzet van de aan te houden activiteiten ad € 893 231 (2011: € 875 168) heeft volledig betrekking op omzet uit goederenleveranties.

## 23 OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Het bedrag van € 692 dat is verantwoord in 2011 had volledig betrekking op de earn-out regeling betrekking hebbende op de acquisitie van Jones Bootmaker in dat jaar.

## 24 PERSONEELSBELONINGEN

| Specificatie beloningen                    | 2012           | 2011 <sup>1</sup> |
|--------------------------------------------|----------------|-------------------|
| Korte termijn vergoedingen:                |                |                   |
| - Lonen en salarissen                      | 144 075        | 136 757           |
| - Vrijwillige en verplichte sociale lasten | 29 721         | 28 224            |
| Lange termijn vergoedingen:                |                |                   |
| - Pensioenlasten                           | 5 315          | 10 440            |
| - Jubileumkosten                           | 167            | 38                |
| Ontslagvergoedingen                        | 549            | 1 552             |
| Aandelenoptieregelingen                    | 731            | 776               |
| <b>Totaal</b>                              | <b>180 558</b> | <b>177 787</b>    |

<sup>1</sup> Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).

Onder de pensioenlasten is in 2012 een eenmalige bate begrepen ter grootte van per saldo € 2 700, welke samenhangt met het onderbrengen van een pensioenregeling bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Detailhandel. In de cijfers van 2011 was een eenmalige last begrepen ter grootte van € 4 350, als gevolg van een eenmalige afkoop van toekomstige indexaties. Beide posten zijn in de winst- en verliesrekening verwerkt onder de post 'overige bedrijfskosten'. Voor een nadere toelichting op de pensioenlasten wordt verwezen naar punt 24a.

| Aantal FTE's                   | 2012         | 2011         |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Fashion                        | 4 601        | 4 744        |
| Living                         | 981          | 1 039        |
| Holding en Intragroup Services | 84           | 80           |
| <b>Totaal</b>                  | <b>5 666</b> | <b>5 863</b> |

### 24a Pensioenregelingen

De pensioenregelingen binnen Macintosh Retail Group zijn grotendeels ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfonds (multi-employer plans). Verder is er sprake van toegezegd pensioenregelingen die rechtstreeks zijn verzekerd dan wel zijn ondergebracht in een ondernemingspensioenfonds. Ten slotte is er nog sprake van toegezegde bijdrageregelingen.

#### Bedrijfstakpensioenfonds

Voor het merendeel van het personeel werkzaam binnen de Nederlandse ondernemingen bestaan er pensioenregelingen die zijn ondergebracht bij de diverse bedrijfstakpensioenfonds voor de detailhandel (BpFD) en het pensioenfonds Wonen. De regelingen van het BpFD kwalificeren als collectieve bijdrageregelingen (CDC) en worden derhalve behandeld als zijnde toegezegde bijdrageregelingen.

De regelingen van het bedrijfstakpensioenfonds Wonen zijn gebaseerd op geïndexeerd middelloon en betreffen qua aard toegezegd pensioenregelingen. Gezien het feit dat het betreffend fonds niet in staat is om de benodigde informatie aan te leveren, en het feit dat Macintosh Retail Group onvoldoende inzicht heeft in de verplichtingen en beleggingen van dit fonds is het voor Macintosh Retail Group niet mogelijk om de benodigde berekeningen te maken ter bepaling van de omvang van de netto voorziening. Derhalve worden ook deze regelingen behandeld als zijnde toegezegde bijdrageregelingen.

Er bestaan geen contractuele overeenkomsten met de bedrijfstakpensioenfondsen waarin wordt bepaald dat eventuele overschotten worden uitgekeerd aan, dan wel eventuele tekorten dienen te worden gefinancierd door de deelnemende ondernemingen. De dekkingsgraad van het BpFD was ultimo 2012 105%, die van BpF Wonen was 100%. De te betalen premies voor 2013 zullen voor beide fondsen gelijk blijven aan die van 2012.

In 2012 is € 4 007 ten laste van het bedrijfsresultaat gekomen uit hoofde van bijdragen aan bedrijfstakpensioenfondsen (2011: € 2 997).

### **Overige verzekerde regelingen**

Naast de regelingen die zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen kende Macintosh Retail Group tot en met 2011 een drietal andere pensioenregelingen die waren gebaseerd op het salaris/dienstjarenstelsel en derhalve vielen onder de z.g. 'toegezegd pensioen'-regelingen. Twee van de regelingen hadden betrekking op personeel van Nederlandse groepsmaatschappijen en een op personeel in het Verenigd Koninkrijk. Ultimo 2012 zijn de Nederlandse regelingen omgezet in toegezegde bijdrageregelingen en resteert de regeling in het Verenigd Koninkrijk als toegezegd pensioenregeling.

Voor de toegezegd pensioenregelingen zijn voorzieningen in de balans opgenomen. De jaarlast en de verplichtingen uit hoofde van de toegezegd pensioenregelingen zijn berekend volgens de 'Projected Unit Credit' methode.

Met ingang van het verslagjaar 2012 is door Macintosh Retail Group de gewijzigde standaard IAS 19 voor het eerst toegepast, waarbij alle actuariële resultaten in de balans worden verwerkt via het eigen vermogen (zie ook grondslagen voor waardering en resultaatbepaling). De vergelijkende cijfers over 2011 zijn dienovereenkomstig aangepast. Als gevolg van de invoering van deze standaard is de pensioenvoorziening per 1 januari 2012 met € 6 970 toegenomen tot een bedrag van € 12 465 (1 januari 2011: toename met € 3 750 tot € 9 068). De jaarlast over 2011 is afgenomen met € 492 als gevolg van het effect van de nieuwe standaard op de bate uit hoofde van afwikkelingen/settlements. Hiervan is € 235 verwerkt in het bedrijfsresultaat en € 257 in het resultaat uit niet aan te houden activiteiten.

### Nederlandse regelingen

Per 31 december 2011 was het contract van een van de Nederlandse regelingen afgelopen. Het gesepareerde depot was per die datum ter beschikking gesteld aan de verzekeringsmaatschappij, waarmee tevens alle verplichtingen van Macintosh Retail Group werden overgedragen. Het positief effect van deze overdracht aan de verzekeringsmaatschappij op het resultaat bedroeg € 492 waarvan € 257 is verwerkt in het resultaat uit niet aan te houden activiteiten. Voorts was door Macintosh Retail Group een eenmalig bedrag van € 4 350 ter beschikking gesteld aan de verzekeringsmaatschappij, ter inkoop van toekomstige indexaties. Deze post is (inclusief daarmee samenhangende advieskosten ad € 400) in de cijfers 2011 verwerkt in de post 'Overige bedrijfskosten'. Met ingang van 1 januari 2012 is aan de betrokken actieve werknemers een nieuwe pensioenregeling aangeboden, welke voldoet aan de definitie van een toegezegde bijdrageregeling onder IAS 19.

De andere Nederlandse toegezegd pensioenregeling (1 251 actieve deelnemers) is tot en met 31 december 2012 rechtstreeks verzekerd bij een verzekeringmaatschappij, met dispensatie van het BpFD. Met ingang van 1 januari 2013 is de dispensatie van deze regeling beëindigd en wordt de opbouw van de nieuwe pensioenaanspraken rechtstreeks ondergebracht bij het BpFD. De regeling zal vanaf 1 januari 2013 worden verwerkt als een toegezegde bijdrageregeling, conform de overige bij de bedrijfstakpensioenfondsen ondergebrachte regelingen.

De tot en met 31 december 2012 opgebouwde rechten blijven premievrij achter bij de verzekeringsmaatschappij. Macintosh Retail Group is verplicht om contractueel vastgelegde garantiëpremies te betalen om het nominale pensioen van deze groep te garanderen.

Indexatie van deze rechten vindt voor de inactieve deelnemers enkel plaats indien en voor zover de middelen van de verzekeraar dit toelaten. Indexatie van de rechten van de op 31 december 2012 actieve deelnemers (aantal ultimo 2012: 1 251) volgt de door het BpFD toegepaste indexaties en wordt (indien nodig) door Macintosh gefinancierd. Over dit laatste gedeelte loopt Macintosh in de toekomst nog slechts een beperkt risico. Bovenstaande ontwikkelingen hebben per 31 december 2012 een afname van de pensioenvoorziening uit hoofde van afwikkelingen tot gevolg gehad van € 7 859. Ten aanzien van de te betalen garantiëpremies is ultimo 2012 een voorziening gevormd op basis van IAS 37 ter grootte van € 5 159. Deze voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. Beide bedragen (per saldo een opbrengst van € 2 700) zijn verantwoord onder de post 'overige bedrijfskosten' en zijn in de winst- en verliesrekening getoond in de kolom 'bijzondere posten'.

### Buitenlandse regeling

De buitenlandse regeling is ondergebracht bij een ondernemingspensioenfonds. Dit betreft een gesloten regeling gebaseerd op eindloon, waar geen nieuwe deelnemers toetreden (ultimo 2012: 17 actieve deelnemers; ultimo 2011: 18 actieve deelnemers).

Voor alle toegezegd pensioenregelingen zijn de verplichtingen en lasten separaat berekend en zijn, waar van toepassing, voorzieningen in de balans opgenomen. Voor de onderscheiden toegezegd pensioenregelingen geldt dat alle berekeningen ten aanzien van verplichtingen, beleggingen, lasten, opbrengsten, actuariële verschillen en impact op het totaalresultaat voor elke regeling afzonderlijk worden gemaakt.



De jaarlast en de verplichtingen uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen zijn berekend volgens de 'Projected Unit Credit' methode. Waardering van de aangehouden beleggingen vindt plaats tegen de marktwaaarde per balansdatum. De beleggingen bestaan uit aandelen, vastrentende effecten en geldmiddelen en omvatten géén aandelen of andere financiële instrumenten van Macintosh Retail Group N.V. of een van haar groepsmaatschappijen.

Met ingang van het verslagjaar 2012 heeft vervroegde invoering van de wijzigingen van IAS 19 plaatsgevonden. Alle actuariële verschillen worden (in tegenstelling tot het verleden, toen de corridormethode werd toegepast) in de balans opgenomen en verwerkt via het 'overig totaalresultaat' (Other Comprehensive Income). De rentecomponenten die onderdeel uitmaken van de jaarlast worden (conform het verleden) onder de personeelskosten verantwoord. De vergelijkende cijfers over 2011 zijn overeenkomstig aangepast.

De invoering van de gewijzigde standaard heeft een toename van de pensioenvoorziening per 1 januari 2012 met € 6 970 tot gevolg gehad (1 januari 2011: € 3 749). Dit vanwege het feit dat onder de nieuwe regeling alle actuariële resultaten in de balans worden verantwoord. Het effect op het nettoresultaat over 2012 is verwaarloosbaar. De jaarlast over 2011 is afgenomen met € 492, als gevolg van het feit dat het effect van de activa limiet (asset ceiling) onder de nieuwe standaard via het eigen vermogen loopt en niet meer via de winst- en verliesrekening. Hiervan is € 257 in het resultaat uit niet aan te houden activiteiten verwerkt.

De pensioenvoorziening is als volgt opgebouwd:

| <b>Netto voorziening toegezegd pensioenregelingen</b>              | <b>Ultimo 2012</b> | Ultimo 2011 <sup>1</sup> | Ultimo 2010 <sup>1</sup> | Ultimo 2009 <sup>1</sup> | Ultimo 2008 <sup>1</sup> |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Contante waarde van de (gedeeltelijk) gefinancierde verplichtingen | 9 925              | 67 080                   | 109 894                  | 98 602                   | 94 618                   |
| Reële waarde van de fondsbeleggingen                               | - 7 117            | - 54 615                 | - 101 996                | - 95 712                 | - 84 474                 |
| Saldo (niet gefinancierd)                                          | 2 808              | 12 465                   | 7 898                    | 2 890                    | 10 144                   |
| Activa niet in de balans opgenomen (asset ceiling)                 | -                  | -                        | 1 170                    | -                        | -                        |
| <b>Totaal netto voorziening volgens balans</b>                     | <b>2 808</b>       | 12 465                   | 9 068                    | 2 890                    | 10 144                   |

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).

De experience adjustments in het jaar kunnen als volgt worden weergegeven:

| <b>Experience adjustments</b> | <b>2012</b> | 2011    | 2010    | 2009  | 2008     |
|-------------------------------|-------------|---------|---------|-------|----------|
| Op pensioenverplichtingen     | - 472       | 1 390   | 466     | 1 096 | 9        |
| Op fondsbeleggingen           | 1 750       | - 1 957 | - 4 477 | 5 529 | - 10 060 |

De mutatie in de netto voorziening gedurende het boekjaar is als volgt te specificeren:

| <b>Mutatie netto voorziening</b>                | <b>2012</b>  | 2011    |
|-------------------------------------------------|--------------|---------|
| Netto voorziening 31 december 2010              | -            | 5 318   |
| Aanpassing uit hoofde van IAS 19(R)             | -            | 3 750   |
| Netto voorziening begin boekjaar                | 12 465       | 9 068   |
| Netto (opbrengst)/last verantwoord in resultaat | - 6 206      | 2 045   |
| Mutaties via overig totaalresultaat             | - 2 493      | 4 800   |
| Mutaties asset ceiling                          | -            | - 1 170 |
| Premieafdrachten                                | - 1 023      | - 2 367 |
| Koersverschillen                                | 65           | 89      |
| <b>Totaal netto voorziening volgens balans</b>  | <b>2 808</b> | 12 465  |

In de netto opbrengst ten gunste van het resultaat 2012 ad € 6 206 is het resultaat van afwikkeling begrepen ten bedrage van € 7 859 als gevolg van het onderbrengen van een verzekerde pensioenverplichting bij het BpFD.

De mutaties in de contante waarde van de verplichtingen zijn als volgt weer te geven:

| <b>Mutatie verplichtingen</b>                  | <b>2012</b>  | 2011     |
|------------------------------------------------|--------------|----------|
| <i>Verplichting per 1 januari</i>              | 67 080       | 109 894  |
| Aan het dienstjaar toe te rekenen pensioenlast | 1 478        | 1 903    |
| Rentelast met betrekking tot de verplichting   | 3 352        | 5 286    |
| Betaalde uitkeringen                           | - 1 493      | - 3 885  |
| Actuariële (winsten) of verliezen              | - 744        | 2 782    |
| Deconsolidatie verkochte activiteiten          | -            | - 1 304  |
| Afwikkelingen/settlements                      | - 59 965     | - 47 883 |
| Koersverschillen                               | 217          | 287      |
| <b>Totale verplichting ultimo jaar</b>         | <b>9 925</b> | 67 080   |

Het aandeel van de demografische oorzaken op de actuariële winsten- en verliezen is niet bekend.

De mutaties in de fondsbeleggingen zijn als volgt weer te geven:

| <b>Mutatie fondsbeleggingen</b>                    | <b>2012</b>  | 2011     |
|----------------------------------------------------|--------------|----------|
| <i>Reële waarde beleggingen per 1 januari</i>      | 54 615       | 101 996  |
| Verwacht rendement                                 | 2 619        | 4 760    |
| Bijdragen werkgever                                | 1 023        | 2 367    |
| Bijdragen werknemers                               | 557          | 688      |
| Betaalde uitkeringen                               | - 1 493      | - 3 885  |
| Actuariële winsten of (verliezen)                  | 1 749        | - 2 018  |
| Deconsolidatie verkochte activiteiten              | -            | - 1 047  |
| Afwikkelingen/settlements                          | - 52 105     | - 48 444 |
| Koersverschillen                                   | 152          | 198      |
| <b>Totale reële waarde beleggingen ultimo jaar</b> | <b>7 117</b> | 54 615   |

Het verwachte rendement op de beleggingen is, conform IAS 19[R], bepaald op basis van de gehanteerde disconteringsvoet. De afwikkelingen/settlements in 2012 hebben betrekking op het onderbrengen van pensioenverplichtingen bij het BpFD per 1 januari 2013. In 2011 heeft deze post betrekking de afloop van het verzekeringscontract per 1 januari 2012 zoals bedoeld onder het hoofdstuk 'overige verzekerde regelingen' van deze toelichting.

De beleggingen zijn als volgt samengesteld:

| <b>Samenstelling fondsbeleggingen ultimo jaar</b> | <b>2012</b>   | 2011   |
|---------------------------------------------------|---------------|--------|
| Vastrentende waarden                              | 19,2%         | 72,4%  |
| Aandelen                                          | 80,4%         | 27,8%  |
| Overig (incl. geldmiddelen)                       | 0,4%          | - 0,2% |
| <b>Totaal</b>                                     | <b>100,0%</b> | 100,0% |

Er wordt niet belegd in aandelen Macintosh Retail Group N.V. of in enige activa in gebruik binnen het concern.

Het verschil in de samenstelling van de fondsbeleggingen ultimo 2012 ten opzichte van ultimo 2011 is het gevolg van de afloop van de Nederlandse toegezegd pensioenregeling eind 2012, waarvan de fondsbeleggingen voornamelijk (circa 80%) uit vastrentende waarden bestond.

De volgende posten zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening:

| <b>Jaarlast</b>                                                                 | <b>2012</b>    | <b>2011</b>  |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
| Aan het dienstjaar toegerekende pensioenlast                                    | 1 478          | 1 903        |
| Afwikkelingen/settlements                                                       | - 7 859        | 305          |
| Verwachte werknemersbijdragen                                                   | - 557          | - 688        |
| Saldo rentelast (opbrengst) over netto verplichting                             | 581            | 320          |
| Verwachte administratiekosten e.d.                                              | 151            | 205          |
| <b>Ten (gunste)/laste van het resultaat u.h.v. toegezegd pensioenregelingen</b> | <b>- 6 206</b> | <b>2 045</b> |
| Toevoeging voorziening garantieprijzen                                          | 5 159          | -            |
| <b>Totaal ten (gunste)/laste van resultaat</b>                                  | <b>- 1 047</b> | <b>2 045</b> |
| Waarvan opgenomen onder:                                                        |                |              |
| - aan te houden activiteiten                                                    | <b>- 1 047</b> | 2 294        |
| - niet aan te houden activiteiten                                               | -              | - 249        |

Het resultaat uit afwikkelingen/settlements in 2012 heeft betrekking op het onderbrengen van een deel van de pensioenverplichtingen bij het Bpfd. In 2011 heeft deze post betrekking op de verkoop van een groepsmaatschappij en is verantwoord onder het resultaat uit niet aan te houden activiteiten.

Het gerealiseerde resultaat op fondsbeleggingen bedraagt € 4 520 (2011: € 2 850).

Bij de berekening van de pensioenverplichtingen/-voorzieningen en de pensioenlast zijn de volgende (gewogen gemiddelde) uitgangspunten en aannamen gehanteerd:

| <b>Actuariële uitgangspunten</b>                          | <b>2012</b>  | <b>2011</b>  |
|-----------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Disconteringsvoet begin jaar                              | 4,56 - 5,10% | 4,77 - 5,40% |
| Disconteringsvoet ultimo jaar                             | 3,30 - 4,60% | 4,60 - 5,10% |
| Verwacht rendement op fondsbeleggingen gedurende het jaar | 4,60 - 5,10% | 4,77 - 5,40% |
| Toekomstige salarisverhogingen                            | 2,89%        | 3,27%        |
| Indexatie pensioenen actieve deelnemers                   | 0,26%        | 1,96%        |
| Indexatie inactieven en ingegane pensioenen               | 0,17%        | 0,72%        |
| Inflatie                                                  | 2,12%        | 2,06%        |

Het verwacht rendement op beleggingen is gelijk gesteld aan de disconteringsvoet waartegen de pensioenverplichtingen contant zijn gemaakt.

Onderstaand wordt een gevoeligheidsanalyse gegeven van wijziging in uitgangspunten op de pensioenverplichting ultimo 2012. Aangezien alle Nederlandse regelingen ultimo 2012 zijn omgezet in toegezegde bijdrageregelingen, heeft deze analyse alleen betrekking op de regeling in het Verenigd Koninkrijk.

Het effect van wijzigingen in uitgangspunten op het resultaat is te verwaarlozen.

| <b>Effect op verplichtingen</b> |            | <b>Ultimo 2012</b> |
|---------------------------------|------------|--------------------|
| Disconteringsvoet               | + 1%- punt | - 2 000            |
| Inflatie                        | - 1%- punt | 2 000              |
| Toekomstige salarisverhogingen  | + 1%- punt | 500                |
| Sterfte kans                    | + 1 jaar   | 200                |

De verwachte (premie)bijdragen van de werkgever voor het komende jaar worden geschat op € 165 (verwachting 2012: € 1 304). De daling ten opzichte van vorig jaar is een gevolg van het onderbrengen van een pensioenregeling in het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Detailhandel per 1 januari 2013 zoals toegelicht onder 'overige verzekerde regelingen'.

**Toegezegde bijdrageregelingen**

De toegezegde bijdrageregelingen binnen Macintosh Retail Group hebben voornamelijk betrekking op pensioenregelingen van buitenlandse ondernemingen en excedentregelingen van Nederlandse werknemers.

Gedurende het boekjaar is een bedrag van € 2 355 ten laste van het resultaat gekomen uit hoofde van toegezegde bijdrageregelingen (2011: € 5 398, waarvan € 4 350 als eenmalige last).

De totale pensioenlasten zijn als volgt verdeeld over de kostenrubrieken:

| <b>Rubricering pensioenlast</b>   | <b>2012</b>  | <b>2011</b>   |
|-----------------------------------|--------------|---------------|
| Opgenomen onder:                  |              |               |
| - verkoopkosten                   | 3 468        | 2 836         |
| - beheerskosten                   | 4 547        | 3 329         |
| - overige bedrijfskosten          | - 2 700      | 4 350         |
| - aan te houden activiteiten      | 5 315        | 10 515        |
| - niet aan te houden activiteiten | -            | - 75          |
| <b>Totaal</b>                     | <b>5 315</b> | <b>10 440</b> |

**24b Jubileumuitkeringen**

Binnen de groep bestaan regelingen ten aanzien van jubileumuitkeringen die variëren per onderneming. De voorziening voor jubileumuitkeringen is gebaseerd op de diverse geldende regelingen en is berekend volgens de 'Projected Unit Credit' methode.

**24c Aandelenoptieregeling ten behoeve van personeel**

Macintosh Retail Group N.V. heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van groepsmaatschappijen en holding. Doel hiervan is de betrokkenheid bij de lange termijn ontwikkeling van de onderneming te verhogen. De toekenning van opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen. Uitgangspunt daarbij is dat het totaal in één jaar te verlenen aantal opties niet meer zal bedragen dan 2% van het geplaatste aandelenkapitaal. Elke toegekende optie geeft recht op 1 gewoon aandeel Macintosh Retail Group N.V. Er bestaan geen alternatieven op basis van afrekeningen in cash. Het aantal deelnemers aan de regeling bedraagt circa 30 personen (2011: circa 40 personen). Van jaar tot jaar wordt besloten of tot optieverlening zal worden overgegaan, waarbij het door elke deelnemer te verkrijgen aantal opties individueel wordt beoordeeld, mede aan de hand van de functie en van de omvang van de betreffende onderneming. Er worden geen opties toegekend aan commissarissen. De toekenningsprocedure voorziet er in dat de Raad van Commissarissen respectievelijk de Raad van Bestuur na goedkeuring van de Raad van Commissarissen, in december van enig jaar het voornemen uitspreekt om opties toe te kennen. Vervolgens vindt de feitelijke toekenning plaats op de dag van de publicatie van de integrale jaarcijfers. De uitoefenprijs van opties die zijn verleend met ingang van 2012, is gelijk aan de gemiddelde slotkoers van het aandeel Macintosh Retail Group N.V. van de drie beursdagen voorafgaande aan die publicatie. Noch de uitoefenprijs noch andere voorwaarden betreffende de toegekende opties zullen tijdens de looptijd van de opties worden aangepast, behalve als structurele wijzigingen met betrekking tot de aandelen, zoals bijvoorbeeld een aandelensplitsing, hiertoe aanleiding geven.

De looptijd van de opties bedraagt 5 jaar, waarbij als voorwaarde geldt dat uitoefening binnen 3 jaar niet is toegestaan. Ten aanzien van de uitoefening van opties geldt dat dit in beginsel mag plaatsvinden gedurende het gehele jaar, behalve in gesloten periodes vóór de publicatie van resultaten en mits op het moment van uitoefening géén voorwetenschap bestaat. Voor leden van de Raad van Bestuur, de directieleden van de belangrijkste groepsmaatschappijen en een aantal holdingmedewerkers geldt een langere periode vóór de publicatie van de integrale jaarcijfers. Opties vervallen in beginsel bij het einde van het dienstverband van de optiehouder, behalve in enkele uitzonderingsgevallen.

Ultimo 2012 bestaan optierechten tot het nemen van totaal 1 384 500 gewone aandelen in het kapitaal van Macintosh Retail Group N.V. Het verloop van de rechten is als volgt:

| Aantal stuks<br>ultimo 2011 | Toegekend<br>in 2012 | Uitgeoefend<br>in 2012 | Vervallen <sup>1</sup><br>in 2012 | Aantal stuks<br>ultimo 2012 | Uitoefenprijs<br>per aandeel | Afloop<br>datum |
|-----------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------|
| 208 500                     | -                    | -                      | - 208 500                         | -                           | 29,05                        | maart 2012      |
| 218 000                     | -                    | -                      | - 9 000                           | 209 000                     | 19,00                        | maart 2013      |
| 292 000                     | -                    | - 24 000               | - 3 000                           | 265 000                     | 7,00                         | maart 2014      |
| 320 500                     | -                    | -                      | - 19 500                          | 301 000                     | 14,55                        | maart 2015      |
| 328 000                     | -                    | -                      | - 16 500                          | 311 500                     | 18,85                        | maart 2016      |
| -                           | 310 000              | -                      | - 12 000                          | 298 000                     | 10,17                        | maart 2017      |
| 1 367 000                   | 310 000              | - 24 000               | - 268 500                         | <b>1 384 500</b>            |                              |                 |

1 Vanwege einde optieperiode en/of einde dienstverband vervallen opties.

Onderstaand overzicht geeft het verloop van de uitstaande opties weer met de daarbij behorende gemiddelde uitoefenprijzen.

|                                        | Ultimo 2012      |                  | Ultimo 2011 |                  |
|----------------------------------------|------------------|------------------|-------------|------------------|
|                                        | Aantal           | GGU <sup>1</sup> | Aantal      | GGU <sup>1</sup> |
| <b>Personeelsopties</b>                |                  |                  |             |                  |
| <i>Uitstaand begin jaar</i>            | 1 367 000        | 16,89            | 1 355 500   | 17,35            |
| Toegekend                              | 310 000          | 10,17            | 328 000     | 18,85            |
| Uitgeoefend <sup>2</sup>               | - 24 000         | 7,00             | -           | -                |
| Vervallen wegens einde dienstverband   | - 60 000         | 15,15            | - 103 500   | 15,74            |
| Vervallen wegens einde looptijd        | - 208 500        | 29,05            | - 213 000   | 23,40            |
| <b><i>Uitstaand ultimo jaar</i></b>    | <b>1 384 500</b> | <b>13,80</b>     | 1 367 000   | 16,89            |
| <b><i>Uitoefenbaar ultimo jaar</i></b> | <b>474 000</b>   | <b>12,29</b>     | 426 500     | 23,91            |

1 GGU = Gewogen Gemiddelde Uitoefenprijs

2 De gewogen gemiddelde beurskoers op het moment van uitoefening van de opties bedroeg € 9,10.

De gemiddelde resterende looptijd van de ultimo 2012 uitstaande opties bedroeg 2,3 jaar (ultimo 2011: 2,5 jaar).

De reële waarde van de in 2012 toegekende opties bedroeg € 1,30 (2011: € 2,63) per optie. Dit bedrag wordt, verdeeld over een periode van 3 jaar, ten laste van het resultaat gebracht. In 2012 is € 731 (2011: € 776) ten laste van het resultaat gebracht uit hoofde van personeelsbeloningen in de vorm van personeelsopties. De reële waarde van de opties is bepaald op het moment van toekenning, rekening houdend met de in het optiereglement vermelde condities. Bij bepaling van de reële waarde is uitgegaan van het 'Black and Scholes' optiemodel en de onderstaande uitgangspunten en variabelen.

| <b>Uitgangspunten en variabelen</b>                           | <b>2012</b> | 2011  |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------|
| Verwacht dividendrendement: 5-jaars historisch gemiddelde (%) | 5,29        | 4,73  |
| Verwachte volatiliteit: 1-jaars historisch gemiddelde (%)     | 32,01       | 32,36 |
| Risico vrije rentevoet:                                       |             |       |
| Nederlandse staatsleningen met een looptijd van 4 jaar (%)    | 1,08        | 2,27  |
| Verwachte gemiddelde looptijd tot uitoefening (jaren)         | 4,00        | 4,00  |
| Verwacht jaarlijks verloop personeel (%)                      | 10,00       | 10,00 |
| Gemiddelde aandelenkoers (€)                                  | 10,17       | 18,85 |

Ter dekking van uitstaande aandelenopties zijn de volgende aandelen ingekocht:

| <b>Ingekochte aandelen</b> | Aantal ingekocht | Gemiddelde koers | Aantal in depot ultimo 2012 | Aantal in depot ultimo 2011 |
|----------------------------|------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Juni 2006                  | 300 000          | € 24,48          | 188 922                     | 212 922                     |
| Mei/juni 2007              | 330 000          | € 34,27          | 330 000                     | 330 000                     |
| April/mei 2010             | 200 000          | € 16,47          | 200 000                     | 200 000                     |
| September/oktober 2011     | 624 078          | € 12,80          | 624 078                     | 624 078                     |

Voor een nadere toelichting op de verwerking van de ingekochte eigen aandelen en het verloop daarvan wordt verwezen naar de toelichting van het eigen vermogen op de vennootschappelijke balans (pagina 166 en 167).

## 25 COMPONENTEN VAN TOTAALRESULTAAT

In het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat is het netto-effect opgenomen van cashflow hedges, actuariële baten en lasten, alsmede koersverschillen met betrekking tot deelnemingen, welke rechtstreeks zijn verwerkt in de reserve on-gerealiseerde koersverschillen in het eigen vermogen. Het bedrag inzake ineffectiviteit van cashflow hedges dat verantwoord is in de winst- en verliesrekening bedraagt € nihil (2011: € nihil).

Het verloop van de cash flow hedges is als volgt geweest:

| <b>Cash flow hedges</b>                                             | <b>2012</b>    |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Valutatermijncontracten</b>                                      |                |
| Baten / (lasten gedurende het jaar) als gevolg van herwaardering    | 50             |
| Baten / (lasten gedurende het jaar) via de winst en verliesrekening | - 3 541        |
| <b>Mutatie in renteswaps<sup>1</sup></b>                            | - 447          |
| <b>Totaal</b>                                                       | <b>- 3 938</b> |

De vergelijkbare cijfers over 2011 zijn niet beschikbaar.

<sup>1</sup> Nadere gegevens omtrent de mutatie in de renteswaps zijn momenteel niet beschikbaar.



## 26 RUBRICERING KOSTEN

|                                          | 2012           | 2011 <sup>1</sup> |
|------------------------------------------|----------------|-------------------|
| <b>Personeelskosten</b>                  |                |                   |
| Opgenomen onder:                         |                |                   |
| - kostprijs van de omzet                 | 424            | 416               |
| - verkoopkosten                          | 130 392        | 120 706           |
| - beheerskosten                          | 52 442         | 52 172            |
| - overige bedrijfskosten                 | - 2 700        | 4 750             |
| <b>Totaal</b>                            | <b>180 558</b> | <b>178 044</b>    |
| <b>Afschrijvingen vaste activa</b>       |                |                   |
| Opgenomen onder:                         |                |                   |
| - kostprijs van de omzet                 | 73             | 71                |
| - verkoopkosten                          | 18 616         | 18 611            |
| - beheerskosten                          | 5 816          | 4 756             |
| Totaal aan te houden activiteiten        | 24 505         | 23 438            |
| - niet aan te houden activiteiten        | 86             | 1 423             |
| <b>Totaal</b>                            | <b>24 591</b>  | <b>24 861</b>     |
| <b>Waardeverminderingen vaste activa</b> |                |                   |
| Opgenomen onder:                         |                |                   |
| - beheerskosten                          | -              | 298               |
| - overige bedrijfskosten                 | 106 483        | -                 |
| Totaal aan te houden activiteiten        | 106 483        | 298               |
| - niet aan te houden activiteiten        | 935            | 6 170             |
| <b>Totaal</b>                            | <b>107 418</b> | <b>6 468</b>      |
| <b>Huurlasten</b>                        |                |                   |
| Opgenomen onder:                         |                |                   |
| - verkoopkosten                          | 140 991        | 123 664           |
| - beheerskosten                          | 6 415          | 6 020             |
| <b>Totaal</b>                            | <b>147 406</b> | <b>129 684</b>    |
| <b>Kosten van operationele lease</b>     |                |                   |
| Opgenomen onder:                         |                |                   |
| - verkoopkosten                          | 156            | 138               |
| - beheerskosten                          | 1 061          | 1 061             |
| <b>Totaal</b>                            | <b>1 217</b>   | <b>1 199</b>      |

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering van IAS 19(R).

## 27 BIJZONDERE POSTEN

|                                    | 2012             | 2011           |
|------------------------------------|------------------|----------------|
| Sluitingskosten winkels:           |                  |                |
| - impairment                       | - 9 781          | -              |
| - voorziening/kosten               | -29 179          | -              |
|                                    | -38 960          | -              |
| Integratie-en reorganisatiekosten: |                  |                |
| - impairment                       | - 363            | -              |
| - voorziening/kosten               | - 2 493          | -              |
|                                    | - 2 856          | -              |
| Afwaardering goodwill              | - 96 339         | -              |
| Pensioen bate (last)               | 2 700            | - 4 750        |
| Earn-out bate                      | -                | 692            |
| <b>Totaal</b>                      | <b>- 135 455</b> | <b>- 4 058</b> |

In de loop van 2012 heeft een aantal gebeurtenissen plaatsgevonden, die een eenmalige invloed hebben gehad op het bedrijfsresultaat. Omwille van vergelijkbaarheid van de cijfers 2012 met die van 2011 zijn deze posten opgenomen onder de overige bedrijfskosten en -opbrengsten en zijn afzonderlijk getoond in de kolom 'bijzondere posten'. Onderstaand wordt een overzicht gegeven van deze posten. Met name op de eerste drie gebeurtenissen wordt ook in het verslag van de Raad van Bestuur (pagina 26 en 27) een uitgebreide toelichting gegeven.

- *Voorgenomen sluiting van ruim 110 winkels*

De ontwikkeling van de online verkopen heeft in 2012 geleid tot een strategische heroriëntatie van het te hanteren business model. Gebleken is dat in de huidige markt, die zich kenmerkt door een wijzigend businessmodel, een aantal fysieke locaties nu en in de toekomst niet meer rendabel te exploiteren zijn. Derhalve is besloten om de winkelportefeuille te verkleinen en over te gaan tot de sluiting van ruim 110 niet rendabele winkels. Hiermee samenhangend heeft in 2012 afboeking plaatsgevonden van de activa van deze winkels en is een voorziening gevormd voor de verlieslatende huurcontracten, hetgeen heeft geleid tot een eenmalige last van in totaal € 39,0 mln.

- *Integratie- en reorganisatiekosten*

In het kader van vermelde heroriëntatie is tevens besloten om centrale diensten van de sector Fashion per land zo veel mogelijk samen te voegen. Dit heeft onder andere geleid tot sluiting van een van de twee hoofdkantoren en een distributiecentrum in het Verenigd Koninkrijk. De met de reorganisatie samenhangende last bedraagt € 2,9 mln, waarvan € 1,3 mln betrekking heeft op een gevormde voorziening voor in 2013 te betalen afvloeiings- en sluitingskosten.

- *Afwaardering goodwill*

Als gevolg van de huidige economische ontwikkelingen en het gewijzigde retail business model heeft afwaardering plaatsgevonden van € 96,3 mln van de in het verleden op acquisities betaalde goodwill.

- *Pensioen*

Per 1 januari 2013 wordt de laatste binnen Nederland lopende toegezegd pensioenregeling ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Detailhandel. Hiermee samenhangend is een bate ter grootte van € 2,7 mln in het resultaat van 2012 verwerkt.

In 2011 is er sprake geweest van een eenmalige last van € 4,7 mln, welke voortvloeide uit een door Macintosh Retail Group eenmalig vrijwillig gestort bedrag ten behoeve van toekomstige indexering van ultimo 2011 opgebouwde pensioenrechten.

## 28 KOSTEN VAN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

De kosten van onderzoek en ontwikkeling die direct verwerkt zijn in de winst- en verliesrekening bedroegen € nihil (2011: € 2). Als afschrijving van reeds geactiveerde ontwikkelingskosten is € 142 (2011: € 142) ten laste van het resultaat gebracht.

## 29 SUBSIDIES

In de loop van het boekjaar zijn de volgende subsidies verwerkt:

|                    | 2012         |                              | 2011      |                              |
|--------------------|--------------|------------------------------|-----------|------------------------------|
|                    | Ontvangen    | Ten gunste van het resultaat | Ontvangen | Ten gunste van het resultaat |
| Loonsubsidies      | 878          | 878                          | 868       | 868                          |
| Scholingssubsidies | 466          | 466                          | 456       | 456                          |
| <b>Totaal</b>      | <b>1 344</b> | <b>1 344</b>                 | 1 324     | 1 324                        |

De ontvangen subsidiebedragen zijn verantwoord in de kostenrubrieken waar de subsidie betrekking op heeft. In 2012 en 2011 zijn geen investeringssubsidies ontvangen.

**30 NETTO FINANCIËLE BATEN/LASTEN**

| <b>Financiële baten</b> | <b>2012</b> | 2011 |
|-------------------------|-------------|------|
| Bankrente               | -           | 127  |
| Overige                 | 69          | 290  |
| <b>Totaal</b>           | <b>69</b>   | 417  |

De post overige financiële baten heeft voornamelijk betrekking op koersverschillen.

| <b>Financiële lasten</b>                    | <b>2012</b>  | 2011  |
|---------------------------------------------|--------------|-------|
| Rentelast m.b.t. bankleningen en -kredieten | 2 539        | 4 837 |
| Andere rentelasten                          | 98           | 152   |
| Koersverschillen                            | 265          | 273   |
| Overige                                     | 736          | 344   |
| <b>Totaal</b>                               | <b>3 638</b> | 5 606 |

De post overige financiële lasten heeft voornamelijk betrekking op commitment fee en bankkosten.

**31 BELASTING OP HET RESULTAAT****31a Belastingcomponenten uit hoofde van geconsolideerd resultaat**

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

|                                                        | <b>2012</b>  | 2011    |
|--------------------------------------------------------|--------------|---------|
| <b>Belasting lopende periode:</b>                      |              |         |
| Belasting over lopend jaar                             | - 6 403      | - 3 258 |
| Correctie voorgaande jaren in lopende periode          | 901          | 690     |
| <b>Belastinglatentie:</b>                              |              |         |
| Uit hoofde van tijdelijke verschillen                  | 6 562        | - 490   |
| Uit hoofde van toekomstige verliescompensatie          | -            | - 383   |
| <b>Totaal belastingen in winst- en verliesrekening</b> | <b>1 060</b> | - 3 441 |

Als gevolg van de samenstelling van het resultaat uit enerzijds vooralsnog fiscaal niet verrekenbare verliezen en anderzijds wel belastbare winsten komt de belasting over 2012 uit op - € 6 403. Het bedrag aan belastinglatenties uit hoofde van tijdelijke verschillen van € 6 562 hangt voornamelijk samen met de dotatie aan voorzieningen voor verlieslatende contracten in 2012.

De mutatie in belastinglatenties uit hoofde van tijdelijke verschillen heeft betrekking op de volgende posten.

| <b>Mutatie belastinglatenties</b> | <b>2012</b>  | 2011    |
|-----------------------------------|--------------|---------|
| Materiële vaste activa            | 2 278        | 1 328   |
| Vorraden                          | - 203        | - 1 090 |
| Personeelsbeloningen              | - 202        | - 313   |
| Andere verplichtingen             | 5 174        | - 309   |
| Overige                           | - 485        | - 106   |
| <b>Totaal</b>                     | <b>6 562</b> | - 490   |

De andere verplichtingen 2012 betreffen voornamelijk verplichtingen uit hoofde van sluiting winkels.

### 31b Belastinglatenties uit hoofde van mutaties in het eigen vermogen

De invloed op het eigen vermogen van de belastingen samenhangend met de rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte resultaatposten is als volgt:

| Belastinglatenties in eigen vermogen        | 2012       | 2011         |
|---------------------------------------------|------------|--------------|
| Kasstroomafdekkingen                        | 881        | - 747        |
| Actuariële resultaten pensioenvoorzieningen | - 567      | 640          |
| <b>Totaal</b>                               | <b>314</b> | <b>- 107</b> |

### 31c Belastingdruk

Onderstaand wordt de relatie weergegeven tussen het nominaal belastingtarief in Nederland en de effectieve belastingdruk op het groepsresultaat.

| Belastingdruk                                               | 2012          | 2011           |
|-------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| <b>Resultaat vóór belasting</b>                             | - 120 936     | 22 617         |
| Correctie afwaardering goodwill (fiscaal niet verrekenbaar) | 96 339        | -              |
| Resultaat vóór belastingen vóór afwaardering goodwill       | - 24 597      | 22 617         |
| Nominale belastingdruk Nederland (25,0%)                    | 6 149         | - 5 655        |
| Afwijkende nominale tarieven                                | 62            | - 67           |
| Niet belaste/verrekenbare resultaten                        | - 5 465       | 578            |
| Niet aftrekbare kosten                                      | - 587         | - 1 017        |
| Activering (afboeking) latente belastingvordering           | -             | - 383          |
| Belasting voorgaande boekjaren                              | 901           | 690            |
| Eenmalige verrekening van (liquidatie)verliezen             | -             | 2 413          |
| <b>Effectieve totale belastingdruk</b>                      | <b>1 060</b>  | <b>- 3 441</b> |
|                                                             | <b>- 0,9%</b> | <b>15,2%</b>   |

De post niet belaste resultaten 2012 ten bedrage van - € 5 465 (2011: € 578) heeft voor € 2,4 mln (2011: € 1,9 mln) betrekking op afwijkende belastbare grondslagen bij buitenlandse ondernemingen, voor € 0,2 mln (2011: € 0,2 mln) op gecompenseerde verliezen, en voor - € 8,1 mln (2011: - € 1,5 mln) op niet-verrekenbare verliezen. De niet-verrekenbare verliezen worden in 2012 voor - € 4,2 mln beïnvloed door het eenmalige effect van sluitings- en integratiekosten.

De post niet-aftrekbare kosten betreft grotendeels verworpen uitgaven bij buitenlandse dochterondernemingen. In 2011 wordt deze post tevens beïnvloed door niet-verrekenbare kosten van aan- en verkoop van deelnemingen.

### 31d Latente belastingvorderingen/belastingverplichtingen

In de balans is een latente belastingvordering opgenomen van € 1 836 (2011: € 1 836) uit hoofde van toekomstige verliescompensatie in het Verenigd Koninkrijk € 1 217 (2011: € 991), België € 427 (2011: € 662), en Nederland € 196 (2011: € 184). Daarnaast bestaat nog een bedrag van circa € 68 mln (2011: € 56 mln) aan verrekenbare verliezen waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen. Deze compensabele verliezen zijn ontstaan in meerdere boekjaren en betreffen meerdere ondernemingen. De daaruit voortvloeiende mogelijke toekomstige belastingcompensatie is niet in de jaarcijfers verwerkt, daar de beschikbaarheid van toekomstige verrekenbare winsten naar huidige inzichten niet waarschijnlijk is.

De verliezen zijn als volgt te verdelen naar mogelijk termijn van compensatie:

| Compensabele verliezen        | 2012         |                  | 2011         |                  |
|-------------------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
|                               | Geactiveerd  | Niet geactiveerd | Geactiveerd  | Niet geactiveerd |
| Onbeperkt verrekenbaar        | 1 644        | 53 000           | 1 653        | 43 000           |
| Beperkt verrekenbaar t/m 2014 | 192          | 5 000            | 1 83         | 13 000           |
| Beperkt verrekenbaar t/m 2018 | -            | 10 000           | -            | -                |
| <b>Totaal</b>                 | <b>1 836</b> | <b>68 000</b>    | <b>1 836</b> | <b>56 000</b>    |

De latente belastingverplichtingen hebben betrekking op toekomstige belastingschulden als gevolg van belastbare tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waarderingen met betrekking tot de volgende posten:

| <b>Latente belastingverplichtingen</b> | <b>Ultimo 2012</b> | Ultimo 2011 |
|----------------------------------------|--------------------|-------------|
| Vaste activa                           | 13 767             | 14 849      |
| Vorraden                               | 9 028              | 8 826       |
| Personeelsbeloningen                   | -1 530             | - 2 299     |
| Derivaten                              | - 489              | 278         |
| Verplichtingen                         | 4 300              | 784         |
| Overige                                | 4 083              | 4 225       |
| <b>Totaal</b>                          | <b>20 410</b>      | 26 663      |

De latentie met betrekking tot de post vaste activa heeft een geschatte looptijd van circa 7 jaar, de latentie met betrekking tot de post voorraden betreft een langlopend tijdelijk verschil. De post personeelsbeloningen heeft een looptijd van langer dan 1 jaar, terwijl het grootste gedeelte van de derivaten binnen 1 jaar afloopt.

De mutatie in de latentie met betrekking tot verplichtingen is voornamelijk het gevolg van de eind 2012 getroffen voorziening voor winkelsluitingen.

De post overige heeft onder meer betrekking op latenties met betrekking tot een aantal getroffen voorzieningen voor specifieke verplichtingen met een gemiddeld geschatte looptijd van circa 1-5 jaar.

### 32 NETTORESULTAAT PER AANDEEL

Het resultaat na belastingen per gewoon aandeel is berekend door het nettoresultaat te delen door het gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen (exclusief de ingekochte aandelen) gedurende het jaar. Het verwaterd resultaat per aandeel is berekend door het nettoresultaat te delen door het bovenstaand berekend gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar plus het gemiddelde aantal gewone aandelen dat zou worden uitgegeven als alle opties, voor zover 'in the money', zouden worden uitgeoefend.

Daar er enkel gewone aandelen van Macintosh Retail Group N.V. zijn uitgegeven is het nettoresultaat volledig beschikbaar voor houders van gewone aandelen.

Het gewogen gemiddelde aantal aandelen is als volgt berekend:

|                                                                                   | <b>2012</b>       | 2011              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Gewogen gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen                              | 22 986 074        | 23 278 733        |
| Cumulatief verwateringseffect uitgeoefende personeelsopties                       | 2 834             | 14 498            |
| <b>Gewogen gemiddelde aantal aandelen t.b.v. berekening resultaat per aandeel</b> | <b>22 988 908</b> | <b>23 293 231</b> |
| Verwateringseffect uitstaande opties                                              | 75 132            | 8 042             |
| <b>Verwaterd gewogen gemiddeld aantal aandelen</b>                                | <b>23 064 040</b> | <b>23 301 273</b> |

Het nettoresultaat per aandeel is als volgt opgebouwd:

| <b>Nettoresultaat per aandeel</b> | <b>2012</b> | 2011 |
|-----------------------------------|-------------|------|
| Aan te houden activiteiten:       |             |      |
| - gewoon resultaat                | - 5,21      | 0,82 |
| - verwaterd resultaat             | - 5,20      | 0,82 |
| Niet aan te houden activiteiten:  |             |      |
| - gewoon resultaat                | - 0,27      | 3,43 |
| - verwaterd resultaat             | - 0,27      | 3,43 |
| Totaal:                           |             |      |
| - gewoon resultaat                | - 5,48      | 4,25 |
| - verwaterd resultaat             | - 5,47      | 4,25 |

Er zijn geen transacties geweest met betrekking tot gewone aandelen tussen de rapporteringsdatum en het moment van opmaak van de jaarrekening.

### 33 TOELICHTING KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

Teneinde inzicht te geven in (de vergelijking van) de kasstromen van de te continueren activiteiten, zijn de kasstromen die zijn toe te rekenen aan de niet aan te houden activiteiten per soort kasstroom afzonderlijk weergegeven. De niet aan te houden activiteiten 2012 hebben betrekking op de in 2012 verkochte activiteiten van GP Décors, alsmede de activiteiten van Halfords welke ultimo 2012 worden aangehouden voor verkoop. In 2011 waren hierin ook de activiteiten van BelCompany begrepen.

Mutaties in het geïnvesteerd vermogen als gevolg van acquisities of verkoop van geconsolideerde deelnemingen zijn opgenomen onder 'kasstroom uit investeringsactiviteiten', waarbij de meegekochte en/of meeverkochte netto geldmiddelen in mindering zijn gebracht op het investeringsbedrag respectievelijk de desinvesteringsopbrengst.



**33a Kasstroom uit operationele activiteiten***Aan te houden activiteiten*

In de cijfers van de aan te houden activiteiten 2012 is een aantal bijzondere posten begrepen (zie ook toelichting 27). Daarnaast is ook in 2011 sprake geweest van een eenmalige post. Om inzicht te geven in de invloed van deze posten op de kasstromen volgt hieronder een nadere splitsing van de kasstroom uit operationele activiteiten van de aan te houden activiteiten.

|                                                        | 2012          | 2011          |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Resultaat voor belastingen aan te houden activiteiten: |               |               |
| - regulier                                             | 14 519        | 26 675        |
| - bijzondere posten                                    | - 135 455     | - 4 058       |
|                                                        | - 120 936     | 22 617        |
| Aanpassing voor:                                       |               |               |
| - financiële baten en lasten                           | 3 569         | 5 190         |
| - in resultaat begrepen boekwinst                      | - 1 071       | -             |
| - afschrijvingen en waardeverminderingen:              |               |               |
| - regulier                                             | 24 505        | 23 736        |
| - bijzondere posten                                    | 106 483       | -             |
|                                                        | 130 988       | 23 736        |
| - mutatie voorzieningen:                               |               |               |
| - regulier                                             | - 1 412       | 2 147         |
| - bijzondere posten                                    | 27 734        | -             |
|                                                        | 26 322        | 2 147         |
| - toekenning personeelsopties                          | 731           | 776           |
| - Mutaties werkkapitaal:                               |               |               |
| - regulier                                             | - 654         | - 17 462      |
| - bijzondere posten                                    | -             | 4 058         |
|                                                        | - 654         | - 13 404      |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                        | 38 949        | 41 062        |
| Ontvangen (betaalde) winstbelasting                    | 2 281         | - 3 476       |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>         | <b>41 230</b> | <b>37 586</b> |

Zoals uit bovenstaand overzicht blijkt, bestaan de bijzondere lasten 2012 ten bedrage van - € 135,5 mln voornamelijk uit bijzondere waardeverminderingen (- € 105,6 mln) en toevoegingen aan voorzieningen (- € 27,7 mln), welke posten geen uitstroom van kasmiddelen tot gevolg hebben gehad. Het resterende bedrag van - € 1,2 mln betreft voornamelijk integratiekosten van Fashion UK. Ook de eenmalige posten 2011 hebben in dat jaar geen uitstroom van kasmiddelen tot gevolg gehad.

De kasstroom uit operationele activiteiten nam in 2012 toe met € 3,6 mln. Dit is per saldo het effect van enerzijds een afname van het bedrijfsresultaat (vóór afschrijvingen/afwaarderingen, mutatie voorzieningen en boekwinst) met - € 14,8 mln en anderzijds een gunstige ontwikkeling van het werkkapitaal met € 12,7 mln en een positief effect van € 5,7 mln op belastingbetalingen, als gevolg van een terug ontvangst van belastingen in 2012 van € 2,3 mln ten opzichte van belastingbetalingen in 2011 van € 3,5 mln.

*Niet aan te houden activiteiten*

De kasstroom 2012 van - € 0,9 mln (2011: - € 5,5 mln) heeft betrekking op de operationele kasstroom van de activiteiten van Halfords en GP Décors tot moment van verkoop en betreft voor - € 2,2 mln (2011: - € 7,4 mln) kasstroom uit bedrijfsoperaties en voor € 1,3 mln (2011: € 1,9 mln) op winstbelastingen (zie ook toelichting 21).

**33b Kasstroom uit investeringsactiviteiten***Aan te houden activiteiten*

De uitgaande kasstroom 2012 van - € 17,9 mln was € 29,0 mln lager dan die in 2011 (- € 46,9 mln). Dit was voornamelijk het gevolg van de acquisitie van Jones Bootmaker in 2011 voor - € 24,8 mln.

De kasstroom 2012 had verder voor € 1,6 mln betrekking op de verkoopopbrengst van activa en voor - € 19,4 mln op reguliere investeringen (2011: - € 22,1 mln).

*Niet aan te houden activiteiten*

De kasstroom 2012 ten bedrage van - € 2,2 mln heeft voor - € 2,9 mln betrekking op de verkoop van GP Décors, voor € 1,1 mln op de verkoopopbrengst van onroerend goed en voor - € 0,4 mln (2011:- € 3,9 mln) op reguliere investeringen in materiële vaste activa.

De kasstroom 2011 van € 122,1 mln had voor € 126,0 mln betrekking op de verkoop van BelCompany en voor € 3,9 mln op reguliere investeringen in vaste activa.

De specificatie van de in 2012 en 2011 ontvangen en betaalde bedragen uit hoofde van de verkoop en acquisitie van deelnemingen is als volgt weer te geven.

| <b>Kasstroom aan-/verkoop deelnemingen</b>      | <b>2012</b>    | <b>2011</b> |         |
|-------------------------------------------------|----------------|-------------|---------|
|                                                 | <b>Verkoop</b> | Acquisitie  | Verkoop |
| (Betaalde)/ontvangen overnameprijs in contanten | -              | - 25 198    | 127 541 |
| Meegekochte/verkochte liquide middelen          | <b>- 2 902</b> | 390         | - 1 580 |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>- 2 902</b> | - 24 808    | 125 961 |

**33c Kasstroom uit financieringsactiviteiten***Aan te houden activiteiten*

De uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg in 2012 - € 34,8 mln ten opzichte van - € 95,8 mln in 2011. Het verschil van € 61,0 mln wordt grotendeels verklaard door een hogere aflossing van leningen in 2011 ten bedrage van € 58,8 mln, welke mogelijk werd gemaakt door de opbrengst uit verkoop van deelnemingen in dat jaar.

*Niet aan te houden activiteiten*

De positieve kasstroom in 2012 bestond per saldo uit opname van leningen voor € 2,5 mln (2011: aflossing leningen € 0,3 mln) en rentelasten van - € 1,1 mln (2011: - € 1,3 mln).

### 34 VERBONDEN PARTIJEN

#### 34a Lijst met groepsmaatschappijen

Onderstaand volgt een opsomming van de belangrijkste groepsmaatschappijen die in de geconsolideerde cijfers van Macintosh Retail Group N.V. zijn begrepen. Een volledige lijst van alle ondernemingen is neergelegd bij de Kamer van Koophandel.

| Naam                               | Land                | % deelneming<br>ultimo 2012 | % deelneming<br>ultimo 2011 |
|------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| A Jones & Sons Ltd.                | Verenigd Koninkrijk | 100                         | 100                         |
| Beghins Shoes Ltd.                 | Verenigd Koninkrijk | 100                         | 100                         |
| Brantano Asia Ltd.                 | China               | 100                         | 100                         |
| Brantano Luxembourg S.A.           | Luxemburg           | 100                         | 100                         |
| Brantano UK Ltd.                   | Verenigd Koninkrijk | 100                         | 100                         |
| Brantano N.V.                      | België              | 100                         | 100                         |
| Dolcis B.V.                        | Nederland           | 100                         | 100                         |
| GP Décors SNC <sup>1</sup>         | Frankrijk           | -                           | 100                         |
| Halfords Nederland B.V.            | Nederland           | 100                         | 100                         |
| Hoogenbosch Retail Group B.V.      | Nederland           | 100                         | 100                         |
| Invito B.V.                        | Nederland           | 100                         | 100                         |
| Kwantum België VI                  | België              | 100                         | 100                         |
| Kwantum Nederland B.V.             | Nederland           | 100                         | 100                         |
| Macintosh E-commerce B.V.          | Nederland           | 100                         | 100                         |
| Macintosh Hong Kong Ltd            | China               | 100                         | 100                         |
| Macintosh Intragroup Services N.V. | België              | 100                         | 100                         |
| Manfield B.V.                      | Nederland           | 100                         | 100                         |
| MRG STM B.V.                       | Nederland           | 100                         | 100                         |
| MRG STM VI                         | België              | 100                         | 100                         |
| Muys N.V.                          | België              | 100                         | 100                         |
| Nea International B.V.             | Nederland           | 100                         | 100                         |
| Pro sport B.V.                     | Nederland           | 100                         | 100                         |
| Scapino B.V.                       | Nederland           | 100                         | 100                         |
| SC Retail N.V.                     | België              | 100                         | 100                         |

1 Verkocht in 2012.

**34b Bestuurders*****Raad van Commissarissen***

Voor een nadere toelichting op de vergoedingen betaald aan commissarissen wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening (pagina 170).

Er bestaan geen andere relaties tussen de vennootschap en de commissarissen.

***Raad van Bestuur***

Voor een nadere toelichting op de bezoldigingen en aandelenopties van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening (pagina 170 en verder).

Er bestaan geen andere relaties tussen de vennootschap en de Raad van Bestuur, dan aangegeven in deze toelichting.

**34c Ondernemingspensioenfondsen**

De toegezegd pensioenregeling van Brantano UK is ondergebracht in een ondernemingspensioenfonds (zie ook toelichting 24a). Het betreft een gesloten pensioenregeling met 17 actieve deelnemers. Er vinden geen nieuwe toetredingen plaats. De werkgeversbijdragen in dat pensioenfonds hebben in 2012 circa € 102 (2011: € 98) bedragen.

**34d Aandeelhouders**

Macintosh Retail Group heeft geen andere relatie dan een normale aandeelhoudersverhouding met haar grootaandeelhouders. Voor een nadere vermelding van grootaandeelhouders en hun belangen in Macintosh Retail Group wordt verwezen naar het jaarverslag (pagina 121).

**34e Overige verbonden partijen**

Er bestaan geen andere gelieerde partijen dan die genoemd zijn onder punten 34a t/m 34d.

**35 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM****35a Verlaging kredietfaciliteit**

Als gevolg van de medio 2011 ontvangen gelden uit de verkoop van BelCompany is de financieringsbehoefte sterk afgenomen. Dientengevolge is de kredietfaciliteit begin 2013, op verzoek van Macintosh, verlaagd met € 100 mln tot € 160 mln. Dit zal naar verwachting een positief effect hebben op de financieringslasten van circa € 0,4 mln per jaar.

**35b Brandschade**

Begin 2013 is als gevolg van een grote brand in Enschede de winkel van Kwantum aldaar vernietigd. Dit heeft een afboeking van activa tot gevolg gehad van € 0,3 mln en betekent een toekomstig omzetverlies van circa € 2 mln. De winkel heeft in 2012 een exploitatieresultaat gehad van € 0,4 mln. Ook het ernaast gelegen pand van Halfords, verantwoord onder niet aan te houden activiteiten, was vernietigd. Hiermee gaat een omzetverlies gepaard van circa € 0,9 mln en een winkelbijdrage van € 0,1 mln. De geleden schade (materieel en bedrijfsschade), die een aantal miljoen euro bedraagt, is verzekerd, met dien verstande dat een eigen risico van kracht is van € 0,75 mln voor de totale schade.

## Vennootschappelijke balans per 31 december Macintosh Retail Group N.V.

[na winstbestemming]

| <b>ACTIVA</b>            | x € 1 000 | <b>2012</b>    | <b>2011</b> |
|--------------------------|-----------|----------------|-------------|
| <b>Vaste activa</b>      |           |                |             |
| Immateriële vaste activa | 1 376     | 729            |             |
| Materiële vaste activa   | 4 653     | 1 192          |             |
| Financiële vaste activa  | 442 741   | 661 052        |             |
|                          |           | <b>448 770</b> | 662 973     |
| <b>Vlottende activa</b>  |           |                |             |
| Vorderingen              | 11 472    | 13 363         |             |
| Financiële derivaten     | 634       | 2 294          |             |
| Liquide middelen         | 83        | 104            |             |
|                          |           | <b>12 189</b>  | 15 761      |
| <b>Balanstotaal</b>      |           | <b>460 959</b> | 678 734     |

| <b>PASSIVA</b>              | x € 1 000 | <b>2012</b>    | <b>2011<sup>1</sup></b> |
|-----------------------------|-----------|----------------|-------------------------|
| <b>Eigen vermogen</b>       |           |                |                         |
| Geplaatst kapitaal          | 9 737     | 9 737          |                         |
| Agio                        | 3 952     | 3 952          |                         |
| Herwaarderingsreserve       | - 1 807   | 1 250          |                         |
| Andere wettelijke reserves  | - 591     | - 1 894        |                         |
| Overige reserves            | 194 554   | 321 677        |                         |
| Dividend boekjaar           | 4 868     | 17 040         |                         |
|                             |           | <b>210 713</b> | 351 762                 |
| <b>Voorzieningen</b>        | 7 001     | 9 237          |                         |
| <b>Financiële derivaten</b> | 884       | 479            |                         |
|                             |           |                |                         |
| <b>Langlopende passiva</b>  |           | <b>7 885</b>   | 9 716                   |
| <b>Kortlopende schulden</b> |           | <b>241 222</b> | 314 500                 |
| <b>Financiële derivaten</b> |           | <b>1 139</b>   | 2 756                   |
| <b>Balanstotaal</b>         |           | <b>460 959</b> | 678 734                 |

<sup>1</sup> Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering IAS 19 (R).

## Vennootschappelijke winst- en verliesrekening Macintosh Retail Group N.V.

|                                                                | x € 1 000 | <b>2012</b>      | <b>2011<sup>1</sup></b> |
|----------------------------------------------------------------|-----------|------------------|-------------------------|
| <b>Resultaat uit deelnemingen (na belastingen)<sup>2</sup></b> |           | <b>- 112 243</b> | 116 047                 |
| <b>Overige resultaten na belastingen<sup>3</sup></b>           |           | <b>- 13 784</b>  | - 16 912                |
| <b>Nettoresultaat</b>                                          |           | <b>- 126 027</b> | 99 135                  |

<sup>1</sup> Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering IAS 19 (R).

<sup>2</sup> In het resultaat uit deelnemingen 2012 is een bedrag van € 526 opgenomen voor kosten en boekverlies verkoop deelnemingen en in 2011 is een boekwinst begrepen op de verkoop van Belcompany Nederland van € 95 031.

<sup>3</sup> In de overige resultaten zijn vergoedingen opgenomen voor beschikbaar gestelde intercompany financieringen ten bedrage van € 59 (2011: € 420) en rentelasten m.b.t. schulden aan groepsmaatschappijen ten bedrage van € 5 386 (2011: € 8 893).

## Waarderingsgrondslagen

De vennootschappelijke jaarrekening van Macintosh Retail Group N.V. is opgesteld volgens Titel 9 BW2 en de overige binnen Nederland geldende wet- en regelgeving voor de financiële verslaggeving. Onder toepassing van art. 2:362 lid 8 BW zijn de toegepaste waarderingsgrondslagen dezelfde als de grondslagen die toegepast zijn voor de geconsolideerde jaarrekening, met uitzondering van investeringen in dochterondernemingen welke worden gewaardeerd tegen de netto vermogenswaarde.

Onder toepassing van artikel 2:402 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening een beknopte winst- en verliesrekening opgenomen.

Voor een nadere uiteenzetting van de in de geconsolideerde jaarrekening gehanteerde grondslagen wordt verwezen naar toelichting 3 van de geconsolideerde jaarrekening. De gehanteerde grondslagen met betrekking tot de vrijwillige vervroegde invoering van de gewijzigde standaard IAS 19(R) is terug te vinden onder de paragraaf stelselwijziging van toelichting 3.

## Toelichting op de balans en de winst- en verliesrekening van Macintosh Retail Group N.V.

### ALGEMEEN

*Alle bedragen luiden in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.*

Op de balans van de vennootschap wordt uitsluitend daar toelichting gegeven waar dit leidt tot aanvullende informatieverstrekking. Voor het overige wordt verwezen naar de grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling alsmede naar de toelichting op de geconsolideerde balans, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het overzicht totaalresultaat, het geconsolideerde kasstroomoverzicht, en het geconsolideerde overzicht mutaties eigen vermogen.



## BALANS

## Immateriële en materiële vaste activa

| Immateriële vaste activa                 |                            |              | Materiële vaste activa                                            |                         |                                          |
|------------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|
|                                          | Concessies en<br>licenties | Totaal       | Onroerend goed<br>en vaste inrichting<br>van gehuurde<br>gebouwen | Informatie-<br>systemen | Andere<br>vaste<br>bedrijfs-<br>middelen |
| <b>Stand per 1 januari 2011</b>          |                            |              |                                                                   |                         |                                          |
| Aanschaffingswaarde                      | 213                        | 2 498        | 893                                                               | 1 346                   | 257                                      |
| Afschrijvingen                           | - 43                       | - 1 607      | - 378                                                             | - 1 123                 | - 104                                    |
| Boekwaarde                               | 170                        | 891          | 515                                                               | 223                     | 153                                      |
| <b>Mutaties in de boekwaarde in 2011</b> |                            |              |                                                                   |                         |                                          |
| Investerings                             | 649                        | 466          | 183                                                               | 248                     | 35                                       |
| Afschrijvingen                           | - 90                       | - 165        | -70                                                               | -65                     | - 30                                     |
| Totaal van de mutaties                   | 559                        | 301          | 113                                                               | 183                     | 5                                        |
| <b>Stand per 31 december 2011</b>        |                            |              |                                                                   |                         |                                          |
| Aanschaffingswaarde                      | 862                        | 2 962        | 1 075                                                             | 1 595                   | 292                                      |
| Afschrijvingen                           | - 133                      | - 1 770      | - 447                                                             | - 1 189                 | - 134                                    |
| Boekwaarde                               | <b>729</b>                 | <b>1 192</b> | 628                                                               | 406                     | 158                                      |
| <b>Mutaties in de boekwaarde in 2012</b> |                            |              |                                                                   |                         |                                          |
| Investerings                             | 820                        | 3 690        | 3 626                                                             | 49                      | 15                                       |
| Afschrijvingen                           | - 173                      | - 229        | - 95                                                              | - 102                   | - 32                                     |
| Totaal van de mutaties                   | 647                        | 3 461        | 3 531                                                             | - 53                    | - 17                                     |
| <b>Stand per 31 december 2012</b>        |                            |              |                                                                   |                         |                                          |
| Aanschaffingswaarde                      | 1 682                      | 5 085        | 4 334                                                             | 539                     | 212                                      |
| Afschrijvingen                           | - 306                      | - 432        | - 173                                                             | - 187                   | - 72                                     |
| Boekwaarde                               | <b>1 376</b>               | <b>4 653</b> | 4 161                                                             | 352                     | 140                                      |

## Financiële vaste activa

|                                      | 2012           | 2011    |
|--------------------------------------|----------------|---------|
| Deelnemingen in groepsmaatschappijen | 441 816        | 659 760 |
| Vooruitbetaalde kosten               | 898            | 1 250   |
| Huurbijdrage                         | 27             | 42      |
| <b>Totaal</b>                        | <b>442 741</b> | 661 052 |

## Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

| Verloop deelnemingen                                                 | 2012           | 2011 <sup>1</sup> |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| <b>Vermogenswaarde per 1 januari</b>                                 | 659 374        | 631 227           |
| Aanpassingen uit hoofde van IAS 19(R)                                | -              | - 2 990           |
| <b>Herziene vermogenswaarde per 1 januari</b>                        | 659 374        | 628 237           |
| Resultaat boekjaar                                                   | - 112 769      | 21 019            |
| Dividenduitkeringen                                                  | - 108 490      | -                 |
| Ongerealiseerde koersverschillen                                     | 1 302          | 1 273             |
| Ongerealiseerde hedgeresultaten                                      | - 2 721        | 2 334             |
| Verkopen                                                             | -              | - 26 710          |
| Kapitaalstortingen                                                   | 2 500          | 36 072            |
| Aanpassingen uit hoofde van IAS 19(R) gedurende boekjaar             | 1 926          | - 2 851           |
| Overige mutaties                                                     | 214            | -                 |
| Vermogenswaarde per 31 december                                      | 441 336        | 659 374           |
| Bij: Waardering deelnemingen met negatieve vermogenswaarde tot nihil | 480            | 386               |
| <b>Stand per 31 december</b>                                         | <b>441 816</b> | 659 760           |

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering IAS 19 (R).

Deelnemingen met een negatieve vermogenswaarde worden niet lager gewaardeerd dan nihil. Voor zover de waarde negatief is wordt, ter grootte van dit bedrag, een voorziening voor oninbaarheid getroffen op de vorderingen die bestaan op deze deelnemingen. In het geval de negatieve waarde de betreffende vordering overtreft, wordt voor dit hogere bedrag een voorziening getroffen voor deelnemingen.

In dit verband is op de vorderingen op groepsmaatschappijen een voorziening voor oninbaarheid getroffen van € 480 (2011: € 386).

Voor het overzicht van de belangrijkste deelnemingen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening hoofdstuk 34a 'lijst met groepsmaatschappijen' op pagina 160. Een volledige lijst van alle deelnemingen is neergelegd bij de Kamer van Koophandel.

## Vorderingen

| Vorderingen                                          | Ultimo 2012   | Ultimo 2011 |
|------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| Vorderingen op groepsmaatschappijen                  | 4 304         | 5 794       |
| Winstbelastingen                                     | 6 590         | 6 254       |
| Overige belastingen en premies sociale verzekeringen | 97            | 530         |
| Overige vorderingen en overlopende activa            | 481           | 785         |
| <b>Totaal</b>                                        | <b>11 472</b> | 13 363      |

## Financiële derivaten

De financiële derivaten betreffen zowel valutatermijncontracten als renteswaps.

De contracten zijn gewaardeerd tegen reële waarde per balansdatum. Het ongerealiseerde resultaat is verwerkt in de herwaarderingsreserve, rekening houdend met latente belastingen.

### Valutatermijncontracten

Macintosh Retail Group sluit valutatermijncontracten en valutaswaps af bij externe banken ten behoeve van de dekking van valutarisico's van de groepsmaatschappijen en van haarzelf.

De onder vlottende activa opgenomen financiële derivaten ad € 634 hebben betrekking op door groepsmaatschappijen bij Macintosh afgesloten valutatermijncontracten. Ter afdekking daarvan heeft Macintosh de betreffende contracten tevens één op één afgesloten bij externe banken. Het bedrag aan externe contracten van eveneens € 634 is opgenomen onder de kortlopende verplichtingen.

**Rentecontracten**

Ultimo 2012 lopen er renteswaps ter waarde van - € 1 389, waarvan - € 884 is opgenomen onder de langlopende verplichtingen en - € 505 onder de kortlopende.

Onderstaand volgt een overzicht van de kortlopende financiële derivaten zoals verantwoord onder vlottende activa en passiva:

| <b>Financiële derivaten, actief</b>                          | <b>Ultimo 2012</b> | Ultimo 2011 |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| Met banken afgesloten valutatermijncontracten en valutaswaps | -                  | 2 294       |
| Met groepsmaatschappijen afgesloten valutatermijncontracten  | 634                | -           |
| <b>Totaal</b>                                                | <b>634</b>         | 2 294       |

| <b>Financiële derivaten, passief</b>                        | <b>Ultimo 2012</b> | Ultimo 2011 |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| Met banken afgesloten renteswaps                            | 505                | 464         |
| Met banken afgesloten valutatermijncontracten               | 634                | -           |
| Met groepsmaatschappijen afgesloten valutatermijncontracten | -                  | 2 292       |
| <b>Totaal</b>                                               | <b>1 139</b>       | 2 756       |

**Liquide middelen**

De onder deze post opgenomen kasmiddelen en banktegoeden staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

**Eigen vermogen**

|                                   | <b>Totaal</b>  | Ge-plaatst<br>kapitaal | Agio  | Her-<br>waarde-<br>rings<br>reserve | Andere<br>wettelijke<br>reserves | Overige<br>reserves | Dividend<br>boekjaar |
|-----------------------------------|----------------|------------------------|-------|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------|
| <b>Stand per 31 december 2010</b> | 270 782        | 9 578                  | 4 038 | - 1 319                             | - 3 441                          | 253 356             | 8 570                |
| Aanpassingen u.h.v. IAS 19(R)     | - 3 125        | -                      | -     | -                                   | - 7                              | - 3 118             | -                    |
| <b>Stand per 1 januari 2011</b>   | <b>267 657</b> | 9 578                  | 4 038 | - 1 319                             | - 3 448                          | 250 238             | 8 570                |
| <b>Mutaties boekjaar:</b>         |                |                        |       |                                     |                                  |                     |                      |
| Resultaat boekjaar                | 99 135         | -                      | -     | -                                   | -                                | 82 095              | 17 040               |
| Mutatie hedgeresultaten           | 2 569          | -                      | -     | 2 569                               | -                                | -                   | -                    |
| Dividenduitkering                 | - 8 570        | 159                    | - 86  | -                                   | -                                | - 73                | - 8 570              |
| Inkoop eigen aandelen             | - 8 005        | -                      | -     | -                                   | -                                | - 8 005             | -                    |
| Kosten toekenning opties          | 776            | -                      | -     | -                                   | -                                | 776                 | -                    |
| Koersverschillen                  | 1 190          | -                      | -     | -                                   | 1 190                            | -                   | -                    |
| Activering R&D kosten             | -              | -                      | -     | -                                   | 364                              | - 364               | -                    |
| Actuariële resultaten             | - 2 990        | -                      | -     | -                                   | -                                | - 2 990             | -                    |
| <b>Stand per 31 december 2011</b> | <b>351 762</b> | 9 737                  | 3 952 | 1 250                               | - 1 894                          | 321 677             | 17 040               |
| <b>Mutaties boekjaar:</b>         |                |                        |       |                                     |                                  |                     |                      |
| Resultaat boekjaar                | - 126 027      | -                      | -     | -                                   | -                                | - 126 027           | -                    |
| Voorstel uitkering                | -              | -                      | -     | -                                   | -                                | - 4 868             | 4 868                |
| Mutatie hedgeresultaten           | - 3 057        | -                      | -     | - 3 057                             | -                                | -                   | -                    |
| Dividenduitkering                 | - 16 092       | -                      | -     | -                                   | -                                | 948                 | - 17 040             |
| Uitoefening opties                | 168            | -                      | -     | -                                   | -                                | 168                 | -                    |
| Kosten toekenning opties          | 731            | -                      | -     | -                                   | -                                | 731                 | -                    |
| Koersverschillen                  | 1 302          | -                      | -     | -                                   | 1 302                            | -                   | -                    |
| Actuariële resultaten             | 1 926          | -                      | -     | -                                   | -                                | 1 926               | -                    |
| Activering R&D kosten             | -              | -                      | -     | -                                   | 1                                | - 1                 | -                    |
| <b>Stand per 31 december 2012</b> | <b>210 713</b> | 9 737                  | 3 952 | - 1 807                             | - 591                            | 194 554             | 4 868                |

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt € 36,0 mln bestaande uit 45 miljoen gewone aandelen en 45 miljoen cumulatief preferente aandelen, elk met een nominale waarde van € 0,40 per aandeel.

Het geplaatst aandelenkapitaal bedraagt € 9 737 (2011: € 9 737) en heeft volledig betrekking op 24 342 545 (2011: 24 342 545) gewone aandelen. In het boekjaar 2012 is cash dividend uitgekeerd over 2011. Het totale contant dividend heeft € 16 092 bedragen. In 2012 heeft geen uitgifte van preferente aandelen plaatsgevonden.

Macintosh Retail Group N.V. heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie en management van werkmaatschappijen en holding, zoals nader omschreven onder punt 24c van de geconsolideerde jaarrekening. De looptijd van de opties bedraagt 5 jaar, waarbij als voorwaarde geldt dat uitoefening binnen 3 jaar niet is toegestaan. Er worden geen opties toegekend aan de commissarissen.

In 2012 zijn in totaal 310 000 (2011: 328 000) nieuwe optierechten toegekend, waarvan 145 000 (2011: 145 000) aan de Raad van Bestuur. De uitoefenprijs van opties die zijn verleend met ingang van 2012, is gelijk aan de gemiddelde slotkoers van de drie beursdagen voorafgaand aan de publicatie van de integrale jaarcijfers. Noch de uitoefenprijs, noch andere voorwaarden worden tijdens de looptijd van de opties aangepast, behalve als structurele wijzigingen met betrekking tot de aandelen, zoals bijvoorbeeld een aandelensplitsing, daartoe aanleiding geven. Ultimo 2012 bestaan optierechten tot het nemen van totaal 1 384 500 (2011: 1 367 000) gewone aandelen in het kapitaal van Macintosh Retail Group N.V., waarvan 708 000 (2011: 617 000) rechten van de Raad van Bestuur. Voor een gedetailleerd verloop van de rechten in de loop van 2012 wordt verwezen naar toelichting 24c bij de geconsolideerde jaarrekening.

Voor een nadere toelichting op bestuurdersbeloningen wordt verwezen naar pagina 170 en verder van dit verslag.

De volgende tabel geeft een overzicht van de ultimo jaar uitstaande gewone aandelen en het verloop van de ingekochte eigen aandelen:

|                                                     | Ultimo 2012  |               | Ultimo 2011 |        |
|-----------------------------------------------------|--------------|---------------|-------------|--------|
| <i>Aantal uitstaande gewone aandelen (x 1 000)</i>  |              | <b>24 343</b> |             | 24 343 |
|                                                     | Aantal       | Waarde        | Aantal      | Waarde |
| Waarvan ingekocht ten behoeve van personeelsopties: |              |               |             |        |
| <i>Aantal ingekochte aandelen per 1 januari</i>     | 1 367        | 27 823        | 743         | 19 818 |
| Verkocht gedurende het boekjaar                     | - 24         | - 599         | -           | -      |
| Ingekocht gedurende het boekjaar                    | -            | -             | 624         | 8 005  |
| <i>Aantal ingekochte aandelen per 31 december</i>   | <b>1 343</b> | <b>27 224</b> | 1 367       | 27 823 |

De ingekochte aandelen zijn in mindering gebracht op de ingehouden winsten.

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de uitgestelde resultaten op financiële derivaten ten behoeve van kasstroomafdekkingen, onder aftrek van latente belastingen. Deze reserve is gevormd op collectieve basis.

De post andere wettelijke reserves betreft een reserve koersverschillen deelnemingen en een reserve met betrekking tot geactiveerde ontwikkelingskosten.

Voorname reserves zijn niet uitkeerbaar.

Van de overige reserves ad € 194 554 is een bedrag van € 2 398 niet beschikbaar voor dividenduitkering, daar dit dient ter dekking van negatieve reserves uit hoofde van ongerealiseerde koersresultaten ontstaan bij omrekening van investeringen in deelnemingen en de negatieve herwaarderingsreserve.

Over het boekjaar 2012 wordt een dividend uitgekeerd van € 0,20 per aandeel (2011: € 0,70).

Dividendbetalingen aan aandeelhouders van Macintosh Retail Group leiden niet tot consequenties voor wat betreft de vennootschapsbelasting.

## Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt geweest:

|                                   | <b>Totaal</b> | Overige<br>voorzieningen | Latente<br>vennootschaps-<br>belasting |
|-----------------------------------|---------------|--------------------------|----------------------------------------|
| <b>Stand per 1 januari 2011</b>   | 3 904         | 353                      | 3 551                                  |
| Mutatie t.l.v. het resultaat      | 5 930         | 4 804                    | 1 126                                  |
| Aanwending                        | - 597         | - 597                    | -                                      |
| <b>Stand per 31 december 2011</b> | <b>9 237</b>  | 4 560                    | 4 677                                  |
| Mutatie t.l.v. het resultaat      | - 743         | 767                      | - 1 510                                |
| Aanwending                        | - 1 493       | -1 493                   | -                                      |
| <b>Stand per 31 december 2012</b> | <b>7 001</b>  | 3 834                    | 3 167                                  |

Van de totale voorziening is € 746 kortlopend.

Van de voorziening voor latente belastingen heeft € 2 008 (2011: € 1 490) betrekking op fiscaal afwijkende afschrijvingen binnen de fiscale eenheid. Het restant betreft voornamelijk verschillen ten aanzien van getroffen reserveringen.

De overige voorzieningen hebben betrekking op nog te maken kosten samenhangend met verkoop van deelnemingen en kosten afkoop huurcontract.

## Kortlopende schulden

|                                                                                          | <b>Ultimo 2012</b> | Ultimo 2011 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| Rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen                                          | 83 534             | 76 614      |
| Schulden aan groepsmaatschappijen                                                        | 154 155            | 230 899     |
| Overige belastingen en premies sociale verzekeringen en schulden ter zake van pensioenen | 1 033              | 3 324       |
| Overige schulden en overlopende passiva                                                  | 2 501              | 3 663       |
| <b>Totaal</b>                                                                            | <b>214 223</b>     | 314 500     |

De rekeningcourantschulden aan kredietinstellingen maken onderdeel uit van de totale kredietfaciliteiten (zie ook toelichting 14 van geconsolideerde jaarrekening).

De kortlopende schulden aan groepsmaatschappijen hebben vrijwel volledig betrekking op schulden uit hoofde van intragroep financiering.

De overige schulden en overlopende passiva bestaan uit de volgende posten:

|                              | Ultimo 2012  | Ultimo 2011  |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Te betalen rente             | 372          | 475          |
| Personeelskosten             | 498          | 651          |
| Accountants- en advieskosten | 481          | 1 094        |
| Diverse te betalen kosten    | 1 150        | 1 443        |
| <b>Totaal</b>                | <b>2 501</b> | <b>3 663</b> |

#### Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Macintosh Retail Group N.V. staat garant voor het rechtstreeks gebruik van kredietfaciliteiten door groepsmaatschappijen bij banken en voor de door groepsmaatschappijen afgesloten rentederivaten. Uit dien hoofde bestaan er ultimo 2012 garantieverplichtingen ten bedrage van € nihil (2011: € 52,6 mln). Verder staat Macintosh Retail Group N.V. garant voor de nakoming van de verplichtingen voortvloeiende uit de door haar Nederlandse dochterondernemingen afgesloten lease-overeenkomsten met betrekking tot onroerend goed, en zijn er concerngaranties afgegeven voornamelijk betrekking hebbend op de nakoming van huurverplichtingen door groepsmaatschappijen ten bedrage van € 10,1 mln (2011: € 7,4 mln). Voor de Nederlandse rechtspersonen zoals vermeld op pagina 160, zijn aansprakelijkheidsverklaringen afgegeven overeenkomstig art. 2:403 BW.

Met uitzondering van Scapino B.V. zijn vrijwel alle Nederlandse groepsmaatschappijen en vaste inrichtingen opgenomen in een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting waarvan Macintosh Retail Group N.V. het hoofd is. Uit dien hoofde is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor alle belastingverplichtingen van de fiscale eenheid.

Vrijwel alle Nederlandse groepsmaatschappijen zijn opgenomen in een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Macintosh Retail Group is hoofdelijk aansprakelijk voor alle omzetbelastingsschulden van de fiscale eenheid.



## WINST- EN VERLIESREKENING

### Bezoldiging bestuurders

#### Raad van Commissarissen

##### Vergoedingen

Aan de leden van de Raad van Commissarissen wordt een jaarlijks te betalen vaste vergoeding toegekend. Deze is bij besluit van de Algemene Vergadering van 27 april 2011 vastgesteld op € 37 500 op jaarbasis voor de voorzitter en € 30 000 voor de overige leden. Voorts is bij datzelfde besluit de vergoeding voor de leden van de Remuneratie en Benoemings Commissie vastgesteld op € 1 500 per jaar en die voor de leden van de Audit Commissie op € 3 000 per jaar. Aan commissarissen worden geen andere bezoldigingen toegekend.

De vergoedingen van commissarissen zijn als volgt te specificeren:

| Vergoedingen (x €) | 2012           | 2011           |
|--------------------|----------------|----------------|
| A. Nühn            | 39 000         | 36 500         |
| drs C.H. van Dalen | 33 000         | 31 333         |
| ir W. Dekker       | 34 500         | 32 833         |
| drs J.E. Lagerweij | 31 500         | 29 833         |
| <b>Totaal</b>      | <b>138 000</b> | <b>130 499</b> |

Géén van de commissarissen bezit aandelen in Macintosh Retail Group N.V. of daarop betrekking hebbende optierechten. Met de commissarissen bestaan geen andere relaties dan bovenvermelde.

#### Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur in 2012 was als volgt:

F.K. De Moor lic-drs (voorzitter)  
Ing E.M.H. Coorens MBA  
T.L. Strijbos RA

##### Bezoldigingen

De bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen en periodiek getoetst op marktconformiteit. De bezoldiging bestaat uit een vast gedeelte en een variabel deel. Bij de bepaling van het vast salaris, dat jaarlijks wordt geïndexeerd, wordt ondermeer de omvang en de ontwikkeling van de onderneming betrokken. De hoogte van het variabele gedeelte bedraagt maximaal 50% van het vast gedeelte en is gerelateerd aan de ontwikkeling van het concernresultaat en het ROCE, alsmede specifieke jaarlijks vast te stellen targets.

De targets ter zake alsmede de performance worden jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld. Bij het bepalen van de hoogte van de variabele beloning heeft de Raad van Commissarissen een discretionaire bevoegdheid.

In de arbeidsovereenkomsten van de leden van de Raad van Bestuur is een pensioenregeling opgenomen, welke ingaat op 65-jarige leeftijd. Bij de heer De Moor was sprake van een eindloonregeling. De regelingen van de heren Coorens en Strijbos betroffen een combinatie van eindloonregeling en beschikbare premieregeling. Met ingang van 1 januari 2012 zijn deze regelingen omgezet in een beschikbaar premiestelsel. Voor een nadere toelichting wordt tevens verwezen naar punt 24a van de geconsolideerde jaarrekening.

Daarnaast ontvangen de leden van de Raad van Bestuur optierechten op het nemen van gewone aandelen in Macintosh Retail Group N.V. De toekenning hiervan geschiedt eveneens door de Raad van Commissarissen.

Uitsluitend in het geval van een wijziging in de zeggenschap in Macintosh Retail Group, tengevolge waarvan de zittende Raad van Bestuur feitelijk niet meer de zeggenschap heeft om onder toezicht van de Raad van Commissarissen het beleid te bepalen, is in de individuele arbeidsovereenkomsten vastgelegd, dat bij beëindiging van het dienstverband binnen een jaar nadat deze situatie zich heeft voorgedaan, de heer De Moor een vergoeding ontvangt ter grootte van 3 maal de vaste jaarlijkse beloning. De heren Strijbos en Coorens ontvangen een vergoeding ter grootte van 2 maal de vaste jaarlijkse beloning.

De bezoldigingen van de Raad van Bestuur zijn als volgt te specificeren:

| <b>2012</b>                     | <b>Totaal</b> | <b>F.K. De Moor</b> | <b>E.M.H. Coorens</b> | <b>T.L. Strijbos</b> |
|---------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Korte termijnbeloningen:</b> |               |                     |                       |                      |
| -Vaste beloning                 | 1 126         | 478                 | 324                   | 324                  |
| -Variabele beloning             | 145           | 61                  | 42                    | 42                   |
| -Sociale lasten                 | 26            | 8                   | 9                     | 9                    |
| -Crisisheffing                  | 129           | 65                  | 32                    | 32                   |
| <b>Lange termijnbeloningen:</b> |               |                     |                       |                      |
| -Personeelsopties               | 317           | 121                 | 98                    | 98                   |
| -Jubileum                       | 22            | 12                  | 6                     | 4                    |
| <b>Pensioenen</b>               | 264           | 131                 | 59                    | 74                   |
| <b>Totaal</b>                   | <b>2 029</b>  | <b>876</b>          | <b>570</b>            | <b>583</b>           |
| <b>2011</b>                     | <b>Totaal</b> | <b>F.K. De Moor</b> | <b>E.M.H. Coorens</b> | <b>T.L. Strijbos</b> |
| <b>Korte termijnbeloningen:</b> |               |                     |                       |                      |
| -Vaste beloning                 | 1 115         | 473                 | 321                   | 321                  |
| -Variabele beloning             | 145           | 61                  | 42                    | 42                   |
| -Sociale lasten                 | 24            | 8                   | 8                     | 8                    |
| <b>Lange termijnbeloningen:</b> |               |                     |                       |                      |
| -Personeelsopties               | 333           | 126                 | 103                   | 103                  |
| -Jubileum                       | 11            | 7                   | 3                     | 2                    |
| <b>Pensioenen</b>               | 197           | 81                  | 48                    | 68                   |
| <b>Totaal</b>                   | <b>1 825</b>  | <b>756</b>          | <b>525</b>            | <b>544</b>           |

#### Aandelenopties

In 2012 zijn aan bestuurders 145 000 (2011: 145 000) optierechten toegekend tot het nemen van even zoveel gewone aandelen in Macintosh Retail Group N.V.

Onderstaand volgt een overzicht van de toegekende, uitgeoefende, vervallen en uitstaande opties van de leden van de Raad van Bestuur in 2012.

|                       | Aantal stuks<br>ultimo 2011 | Toegekend<br>in 2012 | Vervallen/<br>Uitgeoefend<br>in 2012 | Aantal stuks<br>ultimo 2012 | Uitoefenprijs<br>per aandeel<br>in € | Afloopdatum |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|-------------|
| <b>F.K. De Moor</b>   | 42 000                      | -                    | - 42 000                             | -                           | € 29,05                              | maart 2012  |
|                       | 50 000                      | -                    | -                                    | 50 000                      | € 19,00                              | maart 2013  |
|                       | 55 000                      | -                    | -                                    | 55 000                      | € 7,00                               | maart 2014  |
|                       | 55 000                      | -                    | -                                    | 55 000                      | € 14,55                              | maart 2015  |
|                       | 55 000                      | -                    | -                                    | 55 000                      | € 18,85                              | maart 2016  |
|                       | -                           | 55 000               | -                                    | 55 000                      | € 10,17                              | maart 2017  |
|                       | 257 000                     | 55 000               | - 42 000                             | <b>270 000</b>              |                                      |             |
| <b>E.M.H. Coorens</b> | 12 000                      | -                    | - 12 000                             | -                           | € 29,05                              | maart 2012  |
|                       | 39 000                      | -                    | -                                    | 39 000                      | € 19,00                              | maart 2013  |
|                       | 45 000                      | -                    | -                                    | 45 000                      | € 7,00                               | maart 2014  |
|                       | 45 000                      | -                    | -                                    | 45 000                      | € 14,55                              | maart 2015  |
|                       | 45 000                      | -                    | -                                    | 45 000                      | € 18,85                              | maart 2016  |
|                       | -                           | 45 000               | -                                    | 45 000                      | € 10,17                              | maart 2017  |
|                       | 186 000                     | 45 000               | - 12 000                             | <b>219 000</b>              |                                      |             |
| <b>T.L. Strijbos</b>  | 39 000                      | -                    | -                                    | 39 000                      | € 19,00                              | maart 2013  |
|                       | 45 000                      | -                    | -                                    | 45 000                      | € 7,00                               | maart 2014  |
|                       | 45 000                      | -                    | -                                    | 45 000                      | € 14,55                              | maart 2015  |
|                       | 45 000                      | -                    | -                                    | 45 000                      | € 18,85                              | maart 2016  |
|                       | -                           | 45 000               | -                                    | 45 000                      | € 10,17                              | maart 2017  |
|                       | 174 000                     | 45 000               | -                                    | <b>219 000</b>              |                                      |             |

Ultimo 2012 zijn, evenals ultimo 2011, 20 418 gewone aandelen Macintosh Retail Group N.V. in bezit van de heer De Moor en 5 372 aandelen in bezit van de heer Coorens. De heer Strijbos bezat ultimo 2012 geen aandelen in Macintosh Retail Group.

Met de Raad van Bestuur bestaan geen andere relaties dan bovenvermelde.

**Honoraria accountant**

Door Ernst & Young Netwerk werden de volgende honoraria in rekening gebracht voor controle- en advieswerkzaamheden van de totale groep.

| <b>2012</b>                 | Ernst & Young<br>Accountants<br>LLP | Overig<br>Ernst & Young<br>Netwerk | <b>Totaal<br/>Ernst &amp; Young<br/>Netwerk</b> |
|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Jaarrekening controle       | 298                                 | 250                                | 548                                             |
| Fiscaal advies en projecten | -                                   | 321                                | 321                                             |
| Overige dienstverlening     | 26                                  | 46                                 | 72                                              |
| <b>Totaal</b>               | <b>324</b>                          | <b>617</b>                         | <b>941</b>                                      |
| <b>2011</b>                 | Ernst & Young<br>Accountants<br>LLP | Overig<br>Ernst & Young<br>Netwerk | <b>Totaal<br/>Ernst &amp; Young<br/>Netwerk</b> |
| Jaarrekening controle       | 285                                 | 277                                | 562                                             |
| Fiscaal advies en projecten | -                                   | 402                                | 402                                             |
| Overige dienstverlening     | 77                                  | -                                  | 77                                              |
| <b>Totaal</b>               | <b>362</b>                          | <b>679</b>                         | <b>1 042</b>                                    |

Maastricht-Airport, 26 februari 2013

**Raad van Commissarissen**

A. Nühn (Voorzitter)  
 drs C.H. van Dalen  
 ir W. Dekker  
 drs J.E. Lagerweij

**Raad van Bestuur**

F.K. De Moor, lic-drs (Voorzitter)  
 Ing E.M.H. Coorens  
 T.L. Strijbos RA

## Statutaire regeling omtrent bestemming van het resultaat en uitkering uit de reserves

De regeling omtrent de resultaatbestemming en uitkering ten laste van de reserves is vastgelegd in artikel 33 respectievelijk artikel 34 van de statuten van Macintosh Retail Group N.V.

Onderstaand zijn de belangrijkste bepalingen uit deze artikelen weergegeven.

Indien preferente aandelen zijn uitgegeven wordt uit de winst allereerst een - statutair vastgesteld - dividend op de preferente aandelen uitgekeerd.

Vervolgens wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld welk deel van de overblijvende winst wordt gereserveerd.

Het resterende deel van de winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.

Indien over enig jaar verlies wordt geleden, wordt over dat jaar op gewone aandelen geen dividend uitgekeerd. De Algemene Vergadering kan echter, op voorstel van de Raad van Bestuur, dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten zulk een verlies te delgen ten laste van het vrij uitkeerbaar deel van het vermogen.

De Algemene Vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur, dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering van het dividend geheel of ten dele in aandelen van de vennootschap. De Algemene Vergadering kan, eveneens op voorstel van de Raad van Bestuur, dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten tot uitkering aan houders van gewone aandelen ten laste van het vrij uitkeerbare deel van het eigen vermogen.

## Resultaatbestemming

Aan aandeelhouders wordt voorgesteld om het verlies van - € 126 027 ten laste te brengen van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen. Tevens wordt voorgesteld om over te gaan tot een uitkering van € 4 868, eveneens ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen, hetgeen een uitkering van € 0,20 per aandeel impliceert.

De voorgestelde uitkering is als separate component van het eigen vermogen verantwoord.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### Aan: de Raad van Commissarissen en Algemene Vergadering van Macintosh Retail Group N.V.

#### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2012 van Macintosh Retail Group N.V. te Maastricht gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2012, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd overzicht mutaties eigen vermogen over 2012 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2012 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2012 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

#### Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Macintosh Retail Group N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

#### Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Macintosh Retail Group N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

#### Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Maastricht, 26 februari 2013

Ernst & Young Accountants LLP  
w.g. J.M. Heijster RA



# Aandeelhoudersinformatie

## Aandelen

Het aandeel Macintosh Retail Group N.V. is sinds 1962 genoteerd aan de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam en is sinds 2007 opgenomen in de Amsterdam Smallcap Index.

Het tickersymbool is MACIN en de ISIN-code NL 0000367993. Het Reuterssymbool is MCIN.AS en dat van het Bloomberg MACIN.NA.

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 36,0 mln en is verdeeld in 45 miljoen gewone en 45 miljoen preferente aandelen, met een nominale waarde van € 0,40 per stuk. Het aantal uitstaande gewone aandelen bedroeg ultimo 2012, evenals ultimo 2011, 24.342.545.

Het totaal aantal ingekochte aandelen ultimo 2012 bedroeg 1.343.000 (5,51%) ten opzichte van 1.367.000 ultimo 2011. De vermindering was het gevolg van de uitoefening van 24.000 opties in 2012.

Preferente aandelen luiden op naam en hebben bijzondere statutaire winstrechten, maar werden in 2012 niet uitgegeven.

De handel in het aandeel Macintosh Retail Group N.V. wordt mede onderhouden door liquidity provider ABN AMRO Bank N.V.

| Aandelenkapitaal                               | 2012       | 2011       |
|------------------------------------------------|------------|------------|
| Aantal uitstaande aandelen ultimo <sup>1</sup> | 24.342.545 | 24.342.545 |
| Geplaatst en gestort aandelenkapitaal (in €)   | 9.737.018  | 9.737.018  |
| Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen   | 22.988.908 | 23.293.231 |

<sup>1</sup> Inclusief 1.343.000 ingekochte aandelen (2011: 1.367.000).

| Het aandeel en de beurs                                     | 2012         | 2011         |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Jaaromzet aantal aandelen in stuks <sup>1</sup>             | 2.416.284    | 4.442.006    |
| Jaaromzet aantal aandelen in waarde (€ mln) <sup>1</sup>    | 23,4         | 67,7         |
| Aantal transacties <sup>1</sup>                             | 6.056        | 14.258       |
| Gemiddelde dagomzet aandelen in stuks <sup>1</sup>          | 9.439        | 17.284       |
| Gemiddelde dagomzet aandelen in waarde (€ mln) <sup>1</sup> | 0,1          | 0,3          |
| Hoogste / laagste koers (€) <sup>2</sup>                    | 11,05 / 8,30 | 19,87 / 9,50 |
| Ultimo koers (€)                                            | 8,90         | 10,10        |
| Beurswaarde ultimo (€ mln)                                  | 216,6        | 245,9        |

<sup>1</sup> Exclusief eventuele transacties buiten de door Euronext gereglementeerde markt.  
<sup>2</sup> Hoogste koers in 2012 op 28 maart 2012 en laagste op 26 juli 2012.

## Melding Zeggenschap

Onderstaande belangen werden door de betreffende grootaandeelhouders aangemeld bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM):

| Naam aandeelhouder                            | Percentage |
|-----------------------------------------------|------------|
| Breedinvest B.V. (NL)                         | 20,38%     |
| Delta Deelnemingen Fonds N.V. (NL)            | 11,23%     |
| Bestinver Gestion SGIIC SA (SP)               | 10,10%     |
| Delta Lloyd N.V. (NL)                         | 6,64%      |
| Navitas B.V. (NL)                             | 6,06%      |
| Macintosh Retail Group N.V. <sup>1</sup>      | 5,51%      |
| Kempen Oranje Participaties N.V. (NL)         | 5,48%      |
| Darlin N.V. (NL)                              | 5,46%      |
| Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V. | 5,10%      |

1. 1.343.000 ingekochte eigen aandelen

In verband met de aan de Stichting Preferente Aandelen Macintosh Retail Group verleende call-optie op maximaal het aantal uitstaande aandelen Macintosh Retail Group N.V. minus één, heeft deze Stichting het hiermede corresponderende potentiële belang eveneens bij de AFM aangemeld.

De daadwerkelijke belangen van hoger genoemde aandeelhouders kunnen verschillen van de vermelde percentages in verband met het feit dat melding eerst hoeft plaats te vinden bij over- of onderschrijding van in de wetgeving genoemde drempels.

De leden van de Raad van Bestuur hebben hun bezit van personeelsopties en aandelen Macintosh Retail Group N.V. bij de AFM gemeld. De heer De Moor bezat 20.418 en de heer Coorens 5.372 aandelen aan het eind van 2012. Bestuurslid Strijbos en de leden van de Raad van Commissarissen bezitten geen aandelen Macintosh Retail Group N.V.

## Reserverings- en dividendbeleid

Het reserverings- en dividendbeleid van Macintosh Retail Group N.V. is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 april 2004 behandeld. Het reserveringsbeleid is gericht op een solide financiële positie van de onderneming, ten dienste van de continuïteit en de voorziene strategische groei door acquisities. Uitgangspunt daarbij is dat aandeelhouders moeten kunnen vertrouwen op stabiliteit in de dividenduitkering en kunnen meedelen in winstgroei.

Er wordt naar gestreefd om, afgezien van bijzondere omstandigheden, circa 60% van de nettowinst te reserveren zodat de resterende circa 40% aan aandeelhouders in contanten of in aandelen kan worden uitgekeerd. De Raad van Bestuur stelt onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vast welk deel van de winst wordt gereserveerd. Het daarna overblijvende deel staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

## Opties op aandelen

Macintosh Retail Group N.V. heeft een aandelenoptieregeling ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en directie/management van groepsmaatschappijen en holding. Doel hiervan is de lange termijn betrokkenheid bij de onderneming te verhogen. De toekenning van opties is een bevoegdheid van de Raad van Commissarissen. Uitgangspunt daarbij is dat het totaal aantal in één jaar te verlenen opties niet meer zal bedragen dan 2% van het geplaatste aandelenkapitaal. Toekenning vindt plaats op de dag van de publicatie van de jaarcijfers. De uitoefenprijs voor opties verleend tot en met 2011 is gelijk aan de slotkoers van het aandeel op de dag voor die publicatie en voor opties verleend met ingang van 2012, gelijk aan de gemiddelde slotkoers van de drie beursdagen voorafgaande aan die publicatie. De opties hebben een looptijd van 5 jaar en zijn niet gekoppeld aan prestatiecriteria. Uitoefenprijs en voorwaarden worden tijdens de looptijd niet aangepast. Opties mogen eerst worden uitgeoefend als de optiehouder na 3 jaar nog in dienst is. De overige voorwaarden zijn vastgelegd in een door de Raad van Commissarissen in december 2011 vastgesteld optiereglement.

## Corporate Governance

### Naleving Code

De wijze waarop Macintosh Retail Group de Corporate Governance Code naleeft is besproken tijdens de in 2010 gehouden aandeelhoudersvergadering. Voor wat betreft de bepalingen II.1.1 (duur arbeidsovereenkomst Raad van bestuur) en II.2.8 (vergoeding bij ontslag) heeft Macintosh Retail Group een afwijkende visie. Deze afwijkingen werden tijdens de aandeelhoudersvergadering toegelicht. Conform het 'pas toe of leg uit' principe voldoet Macintosh Retail Group daarmee integraal aan de Code. Indien wordt afgeweken van hetgeen tijdens de aandeelhoudersvergadering werd besproken, zal hierover opnieuw met aandeelhouders in overleg worden getreden. De corporate governance structuur en de wijze waarop de Code wordt nageleefd staan uitgebreid beschreven op de website [www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl).

### Structuur

Macintosh Retail Group N.V. is een structuurvennootschap met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen. De bevoegdheden, rechten en verplichtingen van Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en Aandeelhoudersvergadering zijn neergelegd in statuten die voor het laatst werden gewijzigd op 28 juni 2011 en die beschikbaar zijn op de website [www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl).

## Beschermingsmaatregelen

De Stichting Preferente Aandelen Macintosh Retail Group heeft ten doel de behartiging van de belangen van Macintosh Retail Group N.V., de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen, waarbij onder meer zoveel mogelijk invloeden worden geweerd die de continuïteit, zelfstandigheid of identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen. Macintosh Retail Group en de Stichting hebben in 1993 een overeenkomst gesloten waarbij de Stichting in geval van (dreiging van) een eventuele ongewenste overname als aanvullende preventieve maatregel op eigen initiatief preferente aandelen kan nemen (call optie) en de daaraan verbonden zeggenschapsrechten kan uitoefenen. Deze overeenkomst is medio 2008 aangepast. Onder een ongewenste overname moet worden verstaan een bod op de gewone

aandelen Macintosh Retail Group N.V., waarmee wordt beoogd de zeggenschap in handen van de bieder te brengen zonder instemming en/of voorkennis van de Raad van Commissarissen. Macintosh Retail Group en de Stichting zijn van oordeel dat de call optie mede aan de Stichting is verleend met het doel ongewenste invloed van aandeelhouders in Macintosh Retail Group N.V. en een ongewenste concentratie van zeggenschap in de vennootschap te voorkomen, te vertragen of te compliceren. Het maximaal zonder toestemming van de Aandeelhoudersvergadering door de Stichting te nemen aantal preferente aandelen is gelijk aan het aantal uitstaande aandelen minus één.

Macintosh Retail Group heeft aan de Stichting het recht toegekend om volgens artikel 2:346 sub c BW een verzoek tot het instellen van een enquête in te dienen zoals bedoeld in artikel 2:345 BW. Hiermee wordt het de Stichting mogelijk gemaakt haar doel te realiseren zonder per se gebruik te hoeven maken van het aan haar verleende call optierecht.

Het bestuur van de Stichting bestaat uit de onafhankelijke bestuursleden:

| Naam                        | Benoemd in / tot | Leeftijd | Functie                                           |
|-----------------------------|------------------|----------|---------------------------------------------------|
| dr J.A.J. Vink (voorzitter) | 2009 / 2013      | 65       | Ex-CEO CSM N.V.                                   |
| mr B.H.M.J.J. Verwilghen    | 2010 / 2014      | 60       | Company Secretary SBM Offshore N.V.               |
| mr M.J. Cools               | 2011 / 2015      | 55       | Advocaat / partner De Advocaten van Van Riet B.V. |

De bestuursleden zijn onafhankelijk ten opzichte van de vennootschap aangezien géén van hen: (a) bestuurder of gewezen bestuurder of commissaris of gewezen commissaris van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is; (b) in dienst van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is; of (c) vaste adviseur van de vennootschap of haar groepsmaatschappijen is. De Stichting is een van Macintosh Retail Group N.V. onafhankelijke rechtspersoon, zoals bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het Financieel Toezicht.

## Voorwetenschap

Binnen Macintosh Retail Group N.V. is een reglement van toepassing inzake het bezit van en transacties in effecten Macintosh Retail Group N.V.. Naast de van toepassing zijnde wettelijke verboden is het verboden transacties in aandelen Macintosh Retail Group N.V. te verrichten in gesloten periodes voorafgaande aan de publicatie van de jaarcijfers, halfjaarcijfers en kwartaalcijfers. Voor leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, de directieleden van de belangrijkste groepsmaatschappijen en een aantal holdingmedewerkers gelden in sommige gevallen langere periodes.

Voor leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur gelden daarnaast separate richtlijnen voor transacties in andere effecten. Kern daarvan is dat transacties gemeld moeten worden die plaatsvinden in effecten van Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen waarmee Macintosh Retail Group een materiele relatie onderhoudt en Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen waarvan aannemelijk is dat de bestuurder of commissaris, uit hoofde van zijn functie bij Macintosh Retail Group een betere inschatting kan maken dan op grond van openbare informatie mogelijk is.

## Investor relations

Het IR beleid van Macintosh Retail Group is gericht op het actief verstrekken van juiste, actuele en relevante informatie aan aandeelhouders en alle bij de onderneming betrokken partijen in binnen- en buitenland. De verantwoordelijkheid voor Investor Relations ligt bij de CEO, die samen met de CFO en de Corporate Secretary vorm geeft aan het beleid op deze gebieden en de uitvoering daarvan.

De activiteiten op dit gebied vinden plaats conform de spelregels van NYSE Euronext en de Autoriteit Financiële Markten. Alle relevante bepalingen uit de Corporate Governance Code worden gevolgd.

Meteen na de publicatie van de (half)jaarcijfers vinden presentaties en bijeenkomsten plaats voor beleggers, analisten en pers. In 2012 werd twee maal een analistenbijeenkomst gehouden in Amsterdam en eenmaal een persconferentie. Verder werd deelgenomen aan een aantal door banken georganiseerde bijeenkomsten en waren er zogenaamde one-on-ones met aandeelhouders en analisten.

Macintosh Retail Group heeft een 'Disclosure Policy' (zie [www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl)) opgesteld die regels bevat ten aanzien van de omgang met en het verstrekken van informatie aan derden. Er gelden gesloten periodes van 1 december van een jaar tot de publicatie van de jaarcijfers, van 1 juni tot de publicatie van de halfjaarcijfers en gedurende 2 weken voor de publicatie van een kwartaalbericht.

Op de site [www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl) bevinden zich alle persberichten en jaarverslagen, informatie inzake aandeelhoudersvergaderingen en andere informatie die Macintosh Retail Group ter beschikking stelt in het kader van corporate governance en wettelijke verplichtingen. Hier is ook het overzicht te vinden van de in het boekjaar 2012 gepubliceerde en bij de AFM geregistreerde/gedeponeerde documenten. Ook is daar het informatieve personeelsblad Macinform beschikbaar. Via de site kan worden ingeschreven op de Email service waardoor men onmiddellijk in kennis wordt gesteld van het verschijnen van persberichten.

## Contact

Voor meer informatie kunt u zich wenden tot:

Mr P.T.A. Hünen (Corporate Secretary) of Marjon Geuns

0031 (0) 43 328 07 28

[p.hunen@macintosh.nl](mailto:p.hunen@macintosh.nl) of [m.geuns@macintosh.nl](mailto:m.geuns@macintosh.nl)

[www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl)

## Financiële agenda 2013

|                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Record date:                       | 28 maart 2013            |
| Publicatie eerste kwartaalbericht: | 25 april 2013 voor beurs |
| Algemene Vergadering:              | 25 april 2013, 14.00 uur |
| Notering ex-dividend:              | 29 april 2013            |
| Dividend record date:              | 2 mei 2013               |
| Publicatie halfjaarcijfers 2013:   | 25 juli 2013 voor beurs  |
| Publicatie derde kwartaalbericht:  | 30 oktober 2013 na beurs |

Data onder voorbehoud

## Vennootschapsgegevens

De vennootschap Macintosh Retail Group N.V. is statutair gevestigd te Maastricht en ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Limburg onder nummer 14628300.

Het kantoor is gevestigd aan de Amerikalaan 100, 6199 AE Maastricht-Airport (NL).

Het postadres is: Postbus 110, 6190 AC Maastricht-Airport (NL).

Telefoon: 0031 (0) 43 328 07 80

Email: [info@macintosh.nl](mailto:info@macintosh.nl)

[www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl)



# Bestuursgegevens

## Raad van Bestuur

|                        |      |     |
|------------------------|------|-----|
| F.K. De Moor, lic-drs  | (50) | CEO |
| Ing E.M.H. Coorens MBA | (48) | COO |
| T.L. Strijbos RA       | (53) | CFO |

## Concerndirectie

|                    |      |                                        |
|--------------------|------|----------------------------------------|
| K.B. De Moor       | (47) | Group ICT Director                     |
| mr P.T.A. Hünen    | (53) | Corporate Secretary & Head Group Legal |
| drs J.H.J. Linssen | (41) | Group Finance Director                 |
| drs B.A.M. Oremans | (45) | Group Product Director                 |
| P. Wilkens         | (50) | Group Cross Channel Director           |

## Directies groepsmaatschappijen

### Fashion

#### Macintosh Fashion BeLux

|                        |      |                               |
|------------------------|------|-------------------------------|
| S.K.B. van Weyenbergh* | (51) | Algemeen Directeur            |
| N.F.L. Bondroit        | (36) | Directeur Management Services |
| P. De Smedt            | (49) | Formule Directeur Service     |

#### Macintosh Fashion NL

|                          |      |                               |
|--------------------------|------|-------------------------------|
| H. Sieders*              | (46) | Algemeen Directeur            |
| drs A.E.A.M. Ramakers RC | (42) | Directeur Management Services |
| E.C.J.H. Aaftink         | (39) | Formule Directeur Service     |

#### Macintosh Fashion UK

|            |      |                               |
|------------|------|-------------------------------|
| D. Short*  | (50) | Algemeen Directeur            |
| T. Boot    | (48) | Directeur Management Services |
| A.R. White | (43) | Formule Directeur Service     |

#### Nea International

|               |      |           |
|---------------|------|-----------|
| drs R. Müller | (49) | Directeur |
|---------------|------|-----------|

\* Tevens Formule Directeur Selfservice

### Living

#### Kwantum

|               |      |                               |
|---------------|------|-------------------------------|
| R.J. Berns    | (51) | Algemeen Directeur            |
| R.E. de Lange | (42) | Directeur Management Services |

#### Macintosh Intragroup Services

|           |      |           |
|-----------|------|-----------|
| G. Jacobs | (41) | Directeur |
|-----------|------|-----------|

#### Macintosh Hong Kong

|              |      |           |
|--------------|------|-----------|
| H.J. Kuperus | (50) | Directeur |
|--------------|------|-----------|

**F.K. (Frank) De Moor, lic-drs (50)**

Frank De Moor werd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Macintosh Retail Group N.V. op 1 oktober 2002 en tot CEO op 1 februari 2003. De heer De Moor heeft de Belgische nationaliteit en is vanaf 1994 werkzaam bij Macintosh Retail Group. Hij vervulde achtereenvolgens de functies van:

- Hoofd Management Services Tonton Tapis N.V. België (1994-1995);
- Directeur GP Décors Frankrijk (1995-2000);
- Algemeen Directeur Kwantum Deco Groep Nederland en België (2000-2002).

Voordien was Frank De Moor werkzaam als Systems Analyst Procter & Gamble Benelux N.V. (1985-1988), Senior Consultant Ernst & Whinney Belgium (1988-1989), Branche Manager Europe & Africa Federal Mogul (1989-1990) en Algemeen Directeur Brantano N.V. (1990-1994).

Opleiding:

Frank De Moor studeerde aan de Katholieke Universiteit Leuven en behaalde daar het Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen Kwantitatieve Economie (Econometrie) en het Licentiaat-drs in de Toegepaste Economische Wetenschappen en de Beleidsinformatica. Hij volgde diverse management-opleidingen waaronder Strategic Management in Retail aan het Babson College USA en aan de Vlerick Management School.

Nevenfuncties:

Commissaris Mediq N.V. • Lid Dagelijks Bestuur Raad Nederlandse Detailhandel • Lid Raad van Bestuur Electronic Commerce Platform Nederland • Lid Bestuur Stichting Leerstoel Detailhandels-marketing • Lid ING Client Advisory Board • Lid Nationale Raad van Beheer BNP Paribas (B)

**Ing E.M.H. (Eric) Coorens MBA (48)**

Eric Coorens werd benoemd tot Lid van de Raad van Bestuur op 1 juni 2007 en tot COO op 1 juli 2007. De heer Coorens heeft de Nederlandse nationaliteit en is sinds 1996 werkzaam bij Macintosh Retail Group. Hij vervulde achtereenvolgens de functies van:

- Project Manager/Informatiemanager Macintosh Retail Group (1996-1998);
- Directeur Management Services Kwantum Deco Group België (1998-1999);
- Directeur Productmanagement Kwantum Deco Group Nederland (1999-2002);
- Algemeen Directeur Kwantum Deco Group Nederland en België (2002-2007).

Voordien was Eric Coorens Projectleider RCL Kerkrade (1989-1991), Project Manager/Informatiemanager Vendex International (1991-1995) en Senior Organisatieadviseur KPMG Management Consulting (1995-1996).

Opleiding:

Eric Coorens volgde de opleiding Werktuigbouwkunde aan de HTS te Heerlen. Daarna studeerde hij in 1994 af als Master in Business Administration aan de PUC in Diepenbeek (B). Hij volgde diverse managementopleidingen waaronder de studie Bachelor in Economics en Strategic Planning and Management in Retail aan de Babson University in de USA en aan de Vlerick Management School.

**T.L. (Theo) Strijbos RA (53)**

Theo Strijbos werd benoemd tot lid van de Raad van Bestuur op 1 mei 2007 en tot CFO op 1 juli 2007. De heer Strijbos heeft de Nederlandse nationaliteit en was van 1987 tot en met 2000 reeds werkzaam bij Macintosh Retail Group in de functies:

- Financieel/fiscaal staffunctionaris Macintosh Retail Group NV (1987-1996);
- Logistiek manager Kwantum Nederland (1996-2000).

Van 1982 tot 1987 was hij staffunctionaris bij de Rijksaccountantsdienst Belastingen Den Haag, van 2000 tot 2002 Manager Logistiek Vroom & Dreesmann Warenhuizen en van 2002 tot 2007 Financieel Directeur van de Dixons Groep.

Opleiding:

Theo Strijbos volgde de opleiding tot Rijksaccountant aan het opleidingscentrum van de Belastingdienst. Daarna studeerde hij in 1990 af als Registeraccountant aan het NIVRA. Hij volgde diverse managementopleidingen waaronder de studie Strategic Management in Retail aan de Babson University in de USA en aan de Vlerick Management School.

Nevenfunctie:

Commissaris Seacon Logistics N.V.



## Drie jaren Macintosh Retail Group

| x € 1 000 (tenzij anders vermeld)                                 | 2010 <sup>1</sup> | 2011 <sup>1</sup> | 2012             |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Consumentenomzet                                                  | 973 512           | 1 036 989         | <b>1 056 697</b> |
| Netto-omzet                                                       | 823 487           | 875 168           | <b>893 231</b>   |
| Bedrijfsresultaat vóór bijzondere posten                          | 44 604            | 31 864            | <b>18 088</b>    |
| Bedrijfsresultaat ná bijzondere posten                            | -                 | 27 806            | <b>- 117 367</b> |
| Financiële baten en lasten                                        | - 6 479           | - 5 189           | <b>- 3 569</b>   |
| Resultaat voor belastingen                                        | 38 125            | 22 617            | <b>- 120 936</b> |
| Belasting op resultaat                                            | - 5 471           | - 3 441           | <b>1 060</b>     |
| Totaal nettoresultaat                                             | 40 074            | 99 135            | <b>- 126 027</b> |
| Nettoresultaat aan te houden activiteiten                         | 32 654            | 19 176            | <b>- 119 876</b> |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen totaal                     | 25 441            | 35 922            | <b>135 612</b>   |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen aan te houden activiteiten | 20 783            | 23 736            | <b>130 988</b>   |
| Investerings totaal                                               | 19 080            | 25 933            | <b>19 802</b>    |
| Investerings aan te houden activiteiten                           | 14 380            | 22 091            | <b>19 442</b>    |
| Dividend                                                          | 8 570             | 16 092            | <b>4 868</b>     |
| Eigen vermogen <sup>3</sup>                                       | 267 657           | 351 762           | <b>210 713</b>   |
| Eigen vermogen in % van het balanstotaal <sup>3</sup>             | 44                | 57                | <b>43</b>        |
| Aandelenkapitaal                                                  | 9 578             | 9 737             | <b>9 737</b>     |
| Aantal uitstaande aandelen (x 1 000) <sup>5</sup>                 | 23 946            | 24 343            | <b>24 343</b>    |
| <i>Per aandeel in euro's</i>                                      |                   |                   |                  |
| Nettoresultaat totaal <sup>4</sup>                                | 1,74              | 4,25              | <b>- 5,48</b>    |
| Nettoresultaat aan te houden activiteiten <sup>4</sup>            | 1,41              | 0,82              | <b>- 5,21</b>    |
| Dividend                                                          | 0,67 <sup>2</sup> | 0,70              | <b>0,20</b>      |
| Eigen vermogen <sup>3</sup>                                       | 11,17             | 14,45             | <b>8,66</b>      |
| Winstuitkering in % van de totale nettowinst                      | 40 <sup>6</sup>   | 16                | <b>-</b>         |
| Aantal winkels ultimo jaar aan te houden activiteiten             | 855               | 896               | <b>1 002</b>     |
| Aantal m <sup>2</sup> ultimo jaar                                 | 628 600           | 646 600           | <b>651 990</b>   |
| Aantal personeelsleden ultimo jaar                                | 9 722             | 11 822            | <b>12 016</b>    |
| Aantal fulltime equivalenten gemiddeld                            | 5 165             | 5 863             | <b>5 666</b>     |

1 Vergelijkende cijfers zijn aangepast als gevolg van invoering IAS 19 (R).

2 Betreft contant gedeelte keuzedividend.

3 Betreft cijfers vóór resultaatverdeling.

4 De cijfers per aandeel zijn berekend op basis van het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen, rekening houdend met verwateringseffecten. De vergelijkende cijfers zijn op gelijke wijze herrekend. De ingekochte aandelen zijn niet inbegrepen in het gemiddeld aantal uitstaande aandelen.

5 Inclusief ingekochte aandelen.

6 Inclusief stock dividend.

## Toekomstgerichte uitspraken

Dit jaarverslag bevat bepaalde toekomstgerichte uitspraken en verwachtingen. Deze uitspraken die op diverse manieren tot uitdrukking kunnen komen, verwijzen naar toekomstige gebeurtenissen. Macintosh Retail Group heeft deze uitspraken gebaseerd op de huidige verwachtingen, inschattingen en prognoses van haar management en de informatie die de onderneming momenteel ter beschikking staat. Deze verwachtingen en projecties kunnen worden bijgesteld en de werkelijke resultaten van Macintosh Retail Group kunnen aanmerkelijk afwijken van de verwachtingen zoals beschreven in dit jaarverslag vanwege mogelijke risico's, onzekerheden en andere belangrijke factoren waarop de onderneming niet altijd invloed heeft en die voor Macintosh Retail Group noch beheersbaar, noch voorspelbaar zijn. In het licht van die risico's, onzekerheden en aannames kan het zelfs zo zijn dat de in het jaarverslag genoemde toekomstige gebeurtenissen niet zullen plaatsvinden. Macintosh Retail Group kan dan ook niet garanderen dat de in dit jaarverslag uitgesproken verwachtingen zullen uitkomen.

Bedoelde factoren, risico's en onzekerheden omvatten de volgende, niet-limitatieve opsomming: veranderingen in economische en commerciële omstandigheden, de veranderende wensen van consumenten, introducties van nieuwe winkelformules of -concepten, producten en diensten, het overheidsbeleid in het algemeen en veranderingen in wet- en regelgeving in het bijzonder, veranderende concurrentie in de markten waarin Macintosh Retail Group actief is, de financiering van de ondernemingsactiviteiten, efficiency en kostenbeheersing, wisselkoersveranderingen, renteschommelingen, onzekere politieke situaties, belastingtarieven, overnames, samenwerkingsverbanden en desinvesteringen. Voor een meer gedetailleerde bespreking van een aantal risico's, onzekerheden en andere factoren die de resultaten, de prestaties of het succes van Macintosh Retail Group kunnen beïnvloeden, wordt verwezen naar de pagina's 73 tot en met 84 van dit jaarverslag.

De uitspraken in dit jaarverslag geven de situatie weer op 26 februari 2013 en Macintosh Retail Group wijst, tenzij daartoe gehouden ingevolge toepasselijk dwingend recht, elke verplichting af tot actualisering van deze uitspraken of tot publicatie van wijzigingen ten gevolge van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins. Voor aanvullende informatie terzake wordt verwezen naar de publieke mededelingen van Macintosh Retail Group na de datum van dit jaarverslag.

## Adresgegevens

### FASHION

#### Macintosh Fashion NL

##### Hoogenbosch Retail Group

Larenweg 70, 5234 KC Den Bosch  
 Telefoon: 073 - 648 34 83  
 Fax: 073 - 644 41 28  
 Internet: [www.dolcis.nl](http://www.dolcis.nl)  
[www.manfield.com](http://www.manfield.com)  
[www.invito.com](http://www.invito.com)  
[www.pro-shoes.nl](http://www.pro-shoes.nl)  
 eMail: [receptie@hoogenbosch.nl](mailto:receptie@hoogenbosch.nl)

##### Intreza

Amerikalaan 100, 6199 AE Maastricht-Airport  
 Telefoon: 043-328 07 80  
 Internet: [www.intreza.nl](http://www.intreza.nl)  
 eMail: [info@intreza.nl](mailto:info@intreza.nl)

##### MRG STM (Steve Madden)

Amerikalaan 100, 6199 AE Maastricht-Airport  
 Telefoon: 043 - 328 08 13  
 Internet: [www.stevemadden.nl](http://www.stevemadden.nl)  
[www.stevemadden.be](http://www.stevemadden.be)  
 eMail: [info@stevemadden.nl](mailto:info@stevemadden.nl)  
[info@stevemadden.be](mailto:info@stevemadden.be)

##### Nea International B.V.

Europalaan 31, 6199 AB Maastricht-Airport  
 Telefoon: 043 - 407 92 20  
 Internet: [www.push.eu/www.psb.eu](http://www.push.eu/www.psb.eu)  
 eMail: [info@push.eu](mailto:info@push.eu)

##### Scapino Nederland

Industrieweg 28, 9403 AB Assen  
 Telefoon: 0592 - 34 00 42  
 Fax: 0592 - 34 49 04  
 Internet: [www.scapino.nl](http://www.scapino.nl)  
 eMail: [scapino@scapino.nl](mailto:scapino@scapino.nl)

#### Macintosh Fashion BeLux

##### Brantano België

Kwadelapstraat 2, 9320 Erembodegem, België  
 Telefoon: # 32 # 53 65 06 11  
 Fax: # 32 # 53 66 50 08  
 Internet: [www.brantano.be](http://www.brantano.be)  
 eMail: [info@brantano.be](mailto:info@brantano.be)

##### SC Retail (Scapino België)

Kwadelapstraat 2, 9320 Erembodegem, België  
 Telefoon: # 32 # 53 65 06 11  
 Fax: # 32 # 53 66 50 08  
 Internet: [www.scapino.be](http://www.scapino.be)

#### Macintosh Fashion UK

##### Brantano UK

Interlink Way West, Bardonia Coalville Leicestershire  
 LE67 1LD UK  
 Telefoon: # 44 # 870.990.1601  
 Fax: # 44 # 870.990.1602  
 Internet: [www.brantano.co.uk](http://www.brantano.co.uk)  
 eMail: [info@brantano.co.uk](mailto:info@brantano.co.uk)

##### Jones Bootmaker

18 Maple Road, Eastbourne East Sussex  
 BN23 6NZ UK  
 Telefoon: # 44 # 1323.730.532  
 Internet: [www.jonesbootmaker.com](http://www.jonesbootmaker.com)  
 eMail: [info@jonesbootmaker.com](mailto:info@jonesbootmaker.com)

### LIVING

#### Kwantum Nederland

Belle van Zuylenstraat 10, 5032 MA Tilburg  
 Telefoon: 013 - 462 66 26  
 Fax: 013 - 463 79 79  
 Internet: [www.kwantum.nl](http://www.kwantum.nl)  
 eMail: [info@kwantum.nl](mailto:info@kwantum.nl)

#### Kwantum België

Rijksweg 376, 3630 Maasmechelen, België  
 Telefoon: # 32 # 897 701 68  
 Fax: # 32 # 897 701 52  
 Internet: [www.kwantum.be](http://www.kwantum.be)  
 eMail: [info@kwantum.be](mailto:info@kwantum.be)

### DIENSTVERLENING

#### Macintosh Hong Kong

Unit 815, 8th Floor Houston Centre, 63 Mody Road,  
 Tsim Sha Tsui East Kowloon, Hong Kong  
 Telefoon: # 852 # 273 579 39  
 Fax: # 852 # 273 578 70  
 eMail: [jeffry@macintoshretail.com](mailto:jeffry@macintoshretail.com)

#### Macintosh Intragroup Services

Rijksweg 376, 3630 Maasmechelen, België  
 Telefoon: # 32 # 897 701 50  
 Fax: # 32 # 897 701 69  
 eMail: [treasury@misgroup.be](mailto:treasury@misgroup.be)

Realisatie: Caris & Sak - Heerlen - [www.carissak.nl](http://www.carissak.nl)



# Macintosh

Retail Group

Macintosh Retail Group N.V.  
Amerikalaan 100, 6199 AE  
Postbus 110, 6190 AC  
Maastricht-Airport  
Tel. 043 - 328 07 80  
Fax 043 - 325 70 30  
[info@macintosh.nl](mailto:info@macintosh.nl)  
[www.macintosh.nl](http://www.macintosh.nl)

