

Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A
GOOD NIGHT'S REST



**JAARVERSLAG
2015**

PROFIEL

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

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

De winkelformules staan voor producten van goede kwaliteit, een beter advies aan klanten dan de concurrenten en altijd de best mogelijke deal.

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

In 2015 behaalde de onderneming met in totaal 1.159 winkels een netto-omzet van € 385,4 miljoen. Hiervan wordt 70,1% buiten Nederland gerealiseerd.

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

Meer informatie vindt u op www.beterbedholding.nl.

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



INHOUD

Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A
GOOD NIGHT'S REST

Jaarverslag

Voorwoord	4
Organogram	6
Feiten en cijfers	7
Het aandeel	10
Directie	14
Visie en Missie	16
Doelstellingen 2016-2020	17
Strategie	18
Verslag van de Directie	21
MVO	33
Corporate Governance	46
Raad van Commissarissen	51
Bericht van de Raad van Commissarissen	53
Remuneratierapport	57

Jaarrekening

Geconsolideerde balans	62
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	64
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat	65
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	66
Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen	67
Toelichting algemeen	68
Toelichting geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening	77

Vennootschappelijke jaarrekening

Vennootschappelijke balans	90
Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening	91
Toelichting vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening	92
Overige gegevens	96
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	97

Overige informatie

Meerjarenoverzicht	108
Financiële kalender	109

OVER ONS



VOORWOORD



Geachte lezer,

In 2015 heeft Beter Bed Holding de positieve trend van 2014 weten voort te zetten. Zowel de omzet, de marge als het bedrijfsresultaat toonden een mooie groei.

De investeringen in de Beter Bed-formule (marketing, e-commerce en winkels) in de Benelux betaalden zich uit met een like-for-like groei voor 2015 van 11,6%. Dat gold ook voor de nieuwe huisstijl en reclamecampagne bij onder andere Matratzen Concord. In de eerste helft van het jaar stegen de omzetten in alle landen, mede als gevolg van een aantrekkende vraag, die haar oorsprong vond in een toenemend consumentenvertrouwen en een grotere koopbereidheid. In Nederland droegen de aantrekkende huizenmarkt alsook de lage hypotheekrente bij aan deze ontwikkeling. In de tweede helft van het jaar kwam de like-for-like omzetgroei in de Duitstalige landen wat onder druk door de zware vergelijkingsbasis. De omzetten bleven niettemin op een hoog niveau.

Uiteindelijk heeft de onderneming over 2015 een omzetgroei weten te realiseren van 5,9%. De like-for-like orderintake voor 2015 toonde een stijging van 5,4%.

De groei in omzet kon worden gecombineerd met de realisatie van hogere marges. Dit kon, naast verbetering van de inkoopcondities, worden bereikt door assortimentsverbetering, mixverbetering en productinnovaties alsook prijsverhogingen waar mogelijk. De structurele aanpak op het gebied van margeverbetering in combinatie met werkkapitaalreductie werd onverminderd voortgezet.

De kostenontwikkeling bleef beheerst en meeruitgaven waren gericht op het verder versterken van onze commerciële proposities in de diverse markten. Klanttevredenheid en e-commerce bleven daarbij onze belangrijkste focus.

Matratzen Concord Duitsland kon vooral in de eerste zes maanden van 2015 met steun van nieuwe reclamecampagnes en geholpen door de reeds in 2014 zichtbare toegenomen koopbereidheid in het segment slapen haar omzet substantieel verbeteren. In de tweede helft van het jaar stond de like-for-like wat onder druk, met name door de zware vergelijkingsbasis uit 2014. Een gelijksoortig beeld was zichtbaar in Oostenrijk. In het najaar kon het winkelbestand daar, door de overname van BettenMax, worden uitgebreid met 18 winkels in retailparken. Zwitserland ondervond de gevolgen van de onverwachte koersaanpassing van de Zwitserse frank, die de koopbereidheid en daarmee de omzet nadelig beïnvloedde. Eind 2015 is daar door nieuw management en formuleaanpassingen het tij gekeerd.

Beter Bed Benelux kende een uitstekend jaar. De combinatie van een uitgekiend vernieuwd aanbod in een eigentijdse winkelomgeving, ondersteund door een uitstekende service, hersteld consumentenvertrouwen en een aantrekkelijke woningmarkt, hebben geleid tot een substantiële omzettoename. De klanttevredenheid nam aanmerkelijk toe, blijkend uit een hogere Net Promotor Score. Ook voor Beddenreus stond 2015 in het teken van vernieuwing. De winkeluitstraling, reclame-uitingen en het assortiment ondergingen een grote transformatie. De positieve resultaten daarvan werden in het tweede halfjaar duidelijk zichtbaar.

In Spanje kon El Gigante del Colchón mede door een voorzichtige expansie hogere omzetten realiseren. De tests met twee winkels in Frankrijk, waar de onderneming onder de naam 'Literie Concorde' opereert, verliepen naar wens. In het tweede kwartaal 2016 wordt een beslissing genomen over een verdere uitrol van deze nieuwe formule.

De vooruitzichten voor 2016 zijn positief. De economische vooruitzichten en de ontwikkeling van de huizenmarkt (bij een lage hypotheekrente) lijken, ondanks een aantal onzekerheden, onverminderd gunstig. Voortbouwend op de resultaten van de in de afgelopen jaren getroffen maatregelen zullen stappen worden gezet om de like-for-like groei te continueren en de formules eigentijds te houden. Daartoe is in 2015 onder de naam *'From good to great'* een nieuw strategisch plan opgesteld voor de periode 2016-2020. In dat plan zal de focus primair gericht zijn op innovatie en maximale klanttevredenheid in een omnichannel omgeving. Daarnaast zal expansie hoog op de agenda staan, teneinde de positie van onze formules in de diverse landen verder te versterken.

De in 2015 behaalde resultaten stemmen tot tevredenheid. Dit betreft niet uitsluitend de behaalde omzet en bedrijfsresultaten, maar alles wat door onze collega's met grote inzet en passie op diverse gebieden is bereikt. Binnen alle formules, in de logistiek en op de backofficeafdelingen is hard gewerkt om onze klanten zo goed mogelijk te bedienen.

Wij realiseren ons dat succes zonder de grote inzet van onze collega's ondenkbaar zou zijn. Wij willen hen daarvoor opnieuw oprecht en hartelijk bedanken.

Met vriendelijke groet,

Ton Anbeek,
Directievoorzitter

Uden, 10 maart 2016

Met ingang van dit jaar introduceert Beter Bed Holding op haar jaarverslagwebsite een eco-versie van het jaarverslag.

ORGANOGRAM

Matratzen Concord

Duitsland
Oostenrijk
Zwitserland



Beter Bed

Nederland
België



El Gigante del Colchón

Spanje



Beddenreus

Nederland



DBC International

Nederland Oostenrijk Frankrijk
Duitsland Zwitserland
België Spanje



Literie Concorde

Frankrijk



Beter Bed Holding



HARD AT WORK ON A
GOOD NIGHT'S REST

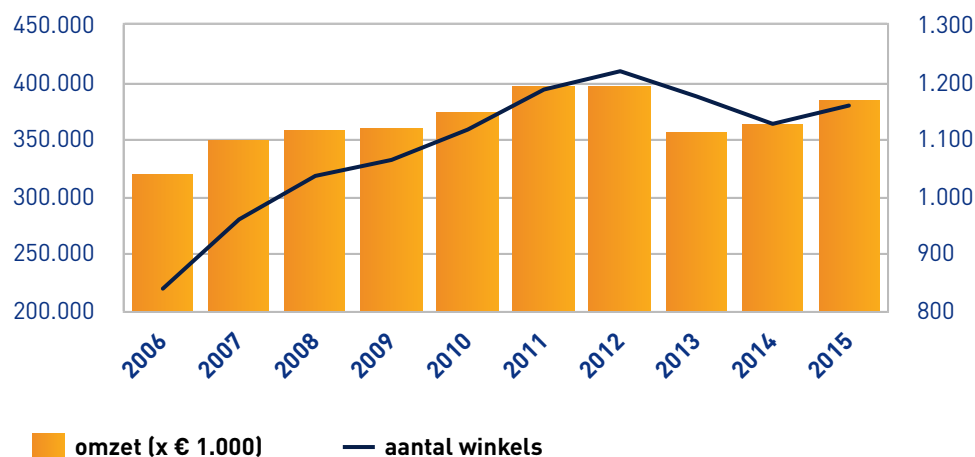
FEITEN EN CIJFERS

2015 in het kort

Het jaar 2015 werd gekenmerkt door:

- Aanhoudend economisch herstel in Nederland.
 - Koopbereidheid in Duitsland onverminderd hoog.
 - Expansie in vrijwel alle landen.
 - Overname BettenMax in Oostenrijk.
 - Uitbreiding test in Frankrijk.
 - Afronding verbouwingen Beter Bed.
 - Toegenomen klanttevredenheid
 - Prominentere rol e-commerce.
-
- 5,9% omzetstijging (like-for-like 5,4%).
 - Margeverbetering met 40 basispunten.
 - 33,2% stijging bedrijfsresultaat.
 - € 22,6 miljoen nettowinst.
 - € 1,03 winst per aandeel (2014: € 0,77).
 - € 0,87 dividend per aandeel (2014: € 0,65).
 - 95 winkelopeningen en 63 sluitingen; per saldo een toename met 32 winkels.
Eind 2015 bezit de groep 1.159 winkels.

Omzet en aantal winkels



Kerncijfers

per 31 december in duizend €, tenzij anders vermeld	2015	2014
Netto-omzet	385.440	363.953
Brutomarge	222.215 57,7%	208.653 57,3%
Totale bedrijfslasten	191.516 49,7%	185.611 51,0%
EBITDA ¹	41.115 10,7%	31.284 8,6%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	30.699 8,0%	23.042 6,3%
Nettowinst	22.559 5,9%	16.860 4,6%
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in 1.000)	21.947	21.855
Winst per aandeel in €	1,03	0,77
Verwaterde winst per aandeel in €	1,02	0,77
Koers ultimo jaar in €	22,48	17,20
Solvabiliteit	57,5%	58,6%
Rentedragende-schuld/EBITDA	-	-
Interestdekking	601,9	77,1
Aantal FTE's ultimo verslagjaar	2.513	2.369
Aantal filialen ultimo verslagjaar	1.159	1.127
Aandeel gecertificeerde matrassen (NL / D)	83%	82%
Diversiteit management	25% ♀	22% ♀
Aantal ondertekende gedragscodes (NL / D)	100%	100%
Recycling van afval	52%	48%
CO ₂ -uitstoot (in 1.000 kg)	19.964	22.224

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

Aantal winkels per formule

Formule		1 jan 2015	Gesloten	Geopend	31 dec 2015
Matratzen Concord	Duitsland	846	42	45	849
	Oostenrijk	67	3	21	85
	Zwitserland	53	1	6	58
		966	46	72	992
Beter Bed	Nederland	87	9	12	90
	België	7	-	-	7
		94	9	12	97
El Gigante del Colchón Beddenreus	Spanje	32	2	6	36
	Nederland	35	6	5	34
Totaal		1.127	63	95	1.159

Aantal winkels per land

Land	1 jan 2015	Gesloten	Geopend	31 dec 2015
Duitsland	846	42	45	849
Nederland	122	15	17	124
Spanje	32	2	6	36
Oostenrijk	67	3	21	85
Zwitserland	53	1	6	58
België	7	-	-	7
Totaal	1.127	63	95	1.159

HET AANDEEL

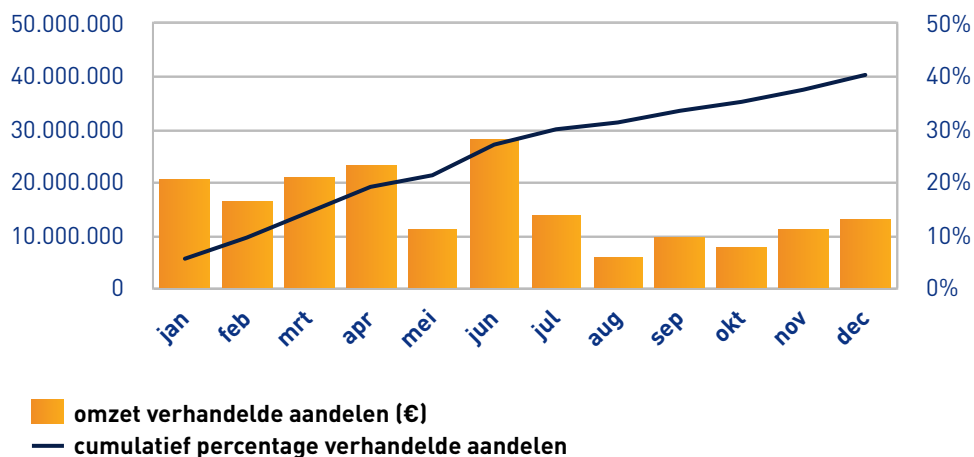
Algemeen

De aandelen Beter Bed Holding N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam met fondscode NL0000339703. De aandelen van Beter Bed maakten in 2015 deel uit van de Amsterdam Small cap Index van Euronext (AScX). Het aantal uitstaande aandelen aan het einde van 2015 was 21.955.562 stuks. Gedurende 2015 zijn 50.000 nieuwe aandelen uitgegeven. Aan het eind van het verslagjaar waren er geen ingekochte maar niet ingetrokken aandelen. In het verslagjaar zijn 2.723 aandelen uit portefeuille verkocht, alle als gevolg van het uitoefenen van personeelsopties. Daarmee bedraagt het aantal aandelen in portefeuille ultimo 2015 nul. Het gemiddeld aantal aandelen voor de berekening van de winst per aandeel bedraagt 21.947.224 stuks. Het aantal aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel bedraagt 22.053.956. De winst per aandeel over 2015 is € 1,03 ten opzichte van € 0,77 in 2014. De verwaterde winst per aandeel in 2015 bedraagt € 1,02 (2014: €0,77).

Koersverloop



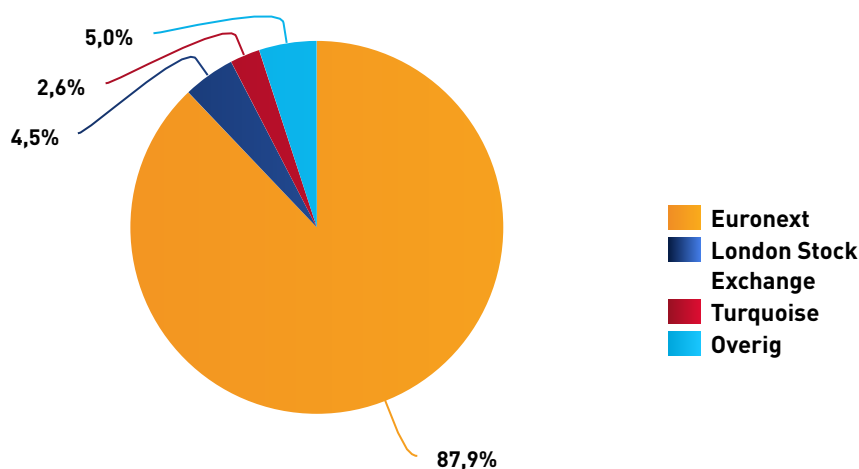
Handelsvolume



Bovenstaande grafiek geeft de omzet van de verhandelde aandelen per maand op Euronext Amsterdam weer en het cumulatieve percentage van de uitstaande aandelen (per 1 januari 2016) dat in 2015 is verhandeld.

Voor het aandeel Beter Bed waren in 2015 twee liquidity providers actief, te weten ING Commercial Banking en Rabobank International.

Verdeling handelsvolume

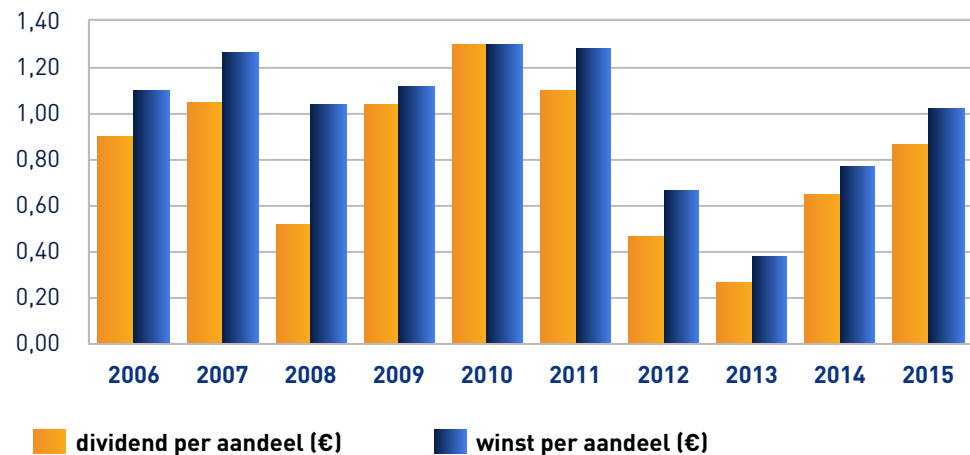


Bovenstaand diagram geeft de verdeling van het handelsvolume in 2015 weer tussen Euronext en de belangrijkste alternatieve handelsplatformen London Stock Exchange, Turquoise en overige (Equiduct, Chi-X, BATS en Smartpool).

Dividendbeleid

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

Dividend en winst per aandeel



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

	2015	2014	2013
Aantal uitstaande aandelen	21.955.562	21.905.562	21.805.117
Ingekochte maar niet ingetrokken aandelen	-	2.723	23.805
Slotkoers (€)	22,48	17,195	17,61
Hoogste slotkoers (€)	23,74	18,875	17,74
Laagste slotkoers (€)	15,91	15,20	13,00
Winst per aandeel (€)	1,03	0,77	0,38
Dividend per aandeel (€)	0,87	0,65	0,27
Pay-out ratio	85%	85%	72%
Marktkapitalisatie (in € miljoen)	494	377	384

Investor Relations beleid

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

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

Substantiële deelnemingen

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

Aandeelhouder	Datum melding	Aandeel
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds , Amsterdam, NL	28-01-2015	9,9%
Breedinvest B.V. , Laren, NL	10-11-2014	9,1%
Polar Capital LLP , Londen, GB	19-12-2014	7,1%
ASR Nederland N.V. , Utrecht, NL	06-10-2008	6,6%
Kempen Capital Management N.V. , Amsterdam, NL	01-06-2014	6,2%
Capfi Delen Asset Management N.V. , Amsterdam, NL	22-04-2015	6,1%
Todlin N.V. , Maarsbergen, NL	01-11-2006	5,2%
Belegging- en Exploitatiemaatschappij 'De Engh B.V.' , Naarden, NL	24-09-2010	5,2%
Navitas B.V. , Alphen aan den Rijn, NL	28-10-2014	5,1%
Ameriprise Financial Inc. , Minneapolis (MN), US	08-09-2011	4,7%
Harris Associates L.P. , Chicago (IL), US	19-02-2010	4,6%
Lazard Frères Gestion SAS , Parijs, F	15-01-2014	3,0%
Danske Bank , Kopenhagen, DK	20-04-2015	3,0%
Schroders Plc , Londen, GB	17-07-2015	3,0%

Opties

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

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

Jaar van uitgifte	Directie	Management	Uitoefenprijs in €	Looptijd tot en met
2010	50.000	102.625	19,07	29-4-2016
2011	50.000	108.050	14,67	28-4-2017
2013	16.667	33.834	14,09	25-4-2018
2014	72.000	90.700	17,37	19-5-2019
2015	90.000	96.000	22,79	19-5-2020

Voorwetenschap

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

DIRECTIE



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

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

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

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

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

Ton Anbeek heeft de Nederlandse nationaliteit.

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

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

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

Op 1 april 2013 is hij bij Beter Bed Holding N.V. in dienst getreden, waarna hij op 25 april 2013 is benoemd tot Financieel Directeur/CFO. Sinds maart 2015 is hij Commissaris bij Spar Holding B.V.

Bart Koops heeft de Nederlandse nationaliteit.

STRATEGIE



VISIE EN MISSIE

Visie

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

Kernachtig geformuleerd luidt de visie als volgt:

Wij willen in elk land waar we actief zijn op een maatschappelijk verantwoorde wijze marktleider worden in het 'value for money'-segment in de bedden- en matrassenmarkt.

Missie

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

Niets inspireert en motiveert ons meer, elke dag opnieuw, dan te zorgen dat al onze klanten op een betaalbare wijze heerlijk, comfortabel en gezond kunnen slapen:

'Hard at work on a good night's rest'

DOELSTELLINGEN 2016-2020

Klanttevredenheid

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

Nettowinst

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

Balansstructuur

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

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

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

STRATEGIE

De doelstellingen van de onderneming zullen worden gerealiseerd door:

Retailmarketing

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

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

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

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

De marketingfunctie zal in de breedte worden versterkt. Daartoe zijn de functies van Marketing Manager bij zowel Beter Bed Benelux als bij Matratzen Concord in 2015 ingevuld. De marketingafdeling zal in hoge mate bijdragen aan de ontwikkeling van de diverse formules door middel van eenduidige communicatie in de winkels, brochures en op de websites. De marketinguitgaven zullen de komende jaren worden vergroot om de positionering en het innovatieve karakter van de diverse formules te ondersteunen.

E-Commerce

In alle landen zal de e-commerce c.q. omnichannel propositie worden aangescherpt. De 'customer journey' zal maximaal gefaciliteerd worden, hetgeen inhoudt dat de klant op alle contactmomenten maximaal bediend wordt. Ook zal de ontwikkeling van 'web only'-assortimenten en uitbreiding van het aanbod van bedtextiel ter hand worden genomen.

Om een en ander te faciliteren zal in alle landen fors worden geïnvesteerd in de e-commerce organisatie. Ook zullen de marketinguitgaven voor e-commerce ondersteuning substantieel toenemen. Doel van dit alles is het bereiken van een 'fair share' in de online omzet.

Om de omnichannel strategie vorm te kunnen geven zullen de E-commerce afdelingen fors worden uitgebreid met de voor de bouw en exploitatie van state-of-the-art webshops (inclusief partnerships) gewenste, functionele specialisten.

Expansie

Naast de like-for-like groei zal expansie bijdragen aan de omzetontwikkeling. In de Benelux zal deze primair in België plaatsvinden. Voor Matratzen Concord wordt uitgegaan van opening van winkels in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland. Ook voor Spanje is een uitbreiding van het winkelbestand voorzien. Deze expansie zal plaatsvinden onder strikte voorwaarden ten aanzien van de investering per winkel, de exploitatiekosten en (met name) flexibele huurtermijnen.

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

Inkoop en verkoop

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

- verbetering marge;
- ontwikkeling online assortiment;
- optimalisatie levertijden;
- minder (maar meer strategische) leveranciers met minder sku's;
- ontwikkelen van additionele assortimenten.

De verkoop zal zorgen voor een optimale omnichannel klantervaring ondersteund door adviestools, configurators, 'net promotor' scores en klantreviews.

Backoffice (HR, Finance, Logistiek en IT)

Van de Backofficefuncties wordt verwacht dat zij verkoop-, service- en klantgericht werken. Klanttevredenheid, verdere professionalisering en proactiviteit zijn daarbij sleutelwoorden. Een leidende rol is hierbij weggelegd voor HR.

De HR-functie dient zich te richten op onder andere in-, door- en uitstroom, management development, het aantrekken van jong talent (met name ook voor de verkoop), permanente training en het creëren van een 'customer centered high performance KPI en team'-cultuur. Om dit te bereiken zal de HR-functie op directieniveau ingevuld worden.

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

Voor de Logistiek geldt dat flexibeler en sneller leveren de nieuwe norm wordt. Voor de Benelux zal begin 2016 een studie worden verricht om de optimale logistieke infrastructuur te bepalen. Voor Matratzen Concord zal de test inzake optimalisatie van de 'supply chain' in het voorjaar van 2016 worden afgerond. Bij alle formules blijft voorraadoptimalisatie een aandachtspunt.

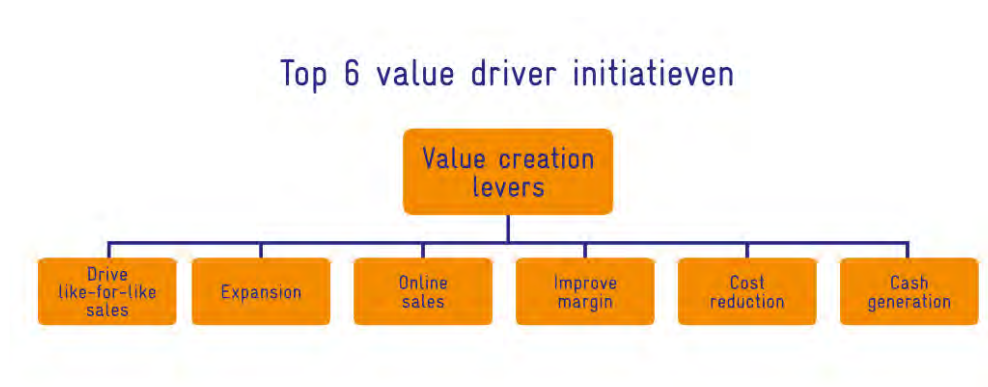
Binnen de IT-functie zal op basis van een robuuste 'backbone' (SAP) een nieuwe 'front end' worden ontwikkeld, die maximale flexibiliteit biedt ten aanzien van de klantwensen. 'Time-to-market' en gebruikersvriendelijkheid (voor klant en medewerker) zijn daarbij leidend.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

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

Value drivers

Samengevat wil Beter Bed Holding de komende jaren waarde creëren door middel van de volgende initiatieven:



VERSLAG VAN DE DIRECTIE



ALGEMEEN

In 2015 is onverminderd hard gewerkt aan het verder verfijnen van de klantpropositie. Daarbij is de focus gelegd op het bereiken van maximale klanttevredenheid. Assortimenten werden aangepast, reclamecampagnes werden vernieuwd en de servicegraad werd verhoogd door onder meer het verkorten van levertijden. Ook werden winkels verbouwd en nieuwe winkelconcepten getest. Daarbij kon de brutomarge verder stijgen en bleef de kostenontwikkeling beheerst. De sterke balanspositie bleef behouden en het werkkapitaal kon verder worden gereduceerd.

De in de afgelopen tijd ingezette ontwikkeling van de onderneming naar een omnichannel retailformule is met succes voortgezet.

Daarnaast heeft Beter Bed Holding N.V. in 2015 kunnen profiteren van het positieve en deels verder stijgende consumentenvertrouwen in de diverse markten. Het in 2014 ingezette herstel duurde in 2015 voort. Vrijwel alle formules konden een omzettoename laten zien, waarbij met name Nederland en Duitsland uitstekend presteerden. Zwitserland bleef (in lokale valuta) als enige licht achter met als belangrijkste oorzaak de verslechterende economische situatie als gevolg van de koersstijging van de Zwitserse frank.



Profiterend van het gunstiger economisch klimaat beleefde Beter Bed Holding een prima 2015. De omzet steeg met 5,9%, voornamelijk door de omzettoename bij Beter Bed Benelux met 10,9%. In 2015 is de verbouwing van de Beter Bed-filialen afgerond. Naast de assortimentsoptimalisatie draagt de moderne uitstraling van de vernieuwde winkels zeker bij aan de toename van de omzet. De omzet bij Beddenreus bleef licht achter op het voorgaande jaar. De formule wordt op dit moment gemoderniseerd en vernieuwd.

In Duitsland kon met name in de eerste helft van het jaar een forse omzetprogressie worden bereikt. Dit was de voortzetting van de trend uit 2014. In het derde en vierde kwartaal was er sprake van een zware vergelijkingsbasis. Uiteindelijk heeft Duitsland een recordomzet behaald met een stijging van 4,5% op 2014. Op basis van vergelijkbare winkels bedroeg de stijging 3,8%.

Matratzen Concord Oostenrijk kon haar positie in de markt verstevigen door de overname van de 18 filialen van BettenMax, waarmee de formule toegang kreeg tot een groot aantal retailparken en marktleider werd in het 'value for money'-segment. De omzetgroei in Oostenrijk bedroeg 15,4%; op like-for-like basis was de toename 1,0%.

In Spanje werd de hogere omzet (een plus van 8,4%) met name bereikt door uitbreiding van het winkelbestand. De omzet in vergelijkbare winkels steeg met 0,6%. Zwitserland bleef onder druk van de economische situatie voor het tweede jaar op rij achter in de omzetontwikkeling met een negatieve like-for-like van 2,9%. De test in Frankrijk werd uitgebreid met de opening van een tweede winkel.

Samengevat heeft de groep over 2015 een omzet behaald van € 385,4 miljoen, een stijging van € 21,4 miljoen (5,9%) ten opzichte van het vorig jaar. De omzetgroei in vergelijkbare winkels bedroeg 5,4%.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (in € miljoen)	385,4	364,0	5,9%
Brutomarge (in € miljoen)	222,2	208,7	6,5%
Bedrijfsresultaat (in € miljoen)	30,7	23,0	33,2%
Nettowinst (in € miljoen)	22,6	16,9	33,8%
Aantal winkels	1.159	1.127	2,8%
Aantal medewerkers (FTE)	2.513	2.369	6,1%

De brutomarge ontwikkelde zich wederom positief en steeg naar 57,7% (2014: 57,3%). Verbeterde inkoopcondities, een wijziging in de verkoopmix en productvernieuwing droegen daar in belangrijke mate aan bij.

De gemiddelde kosten per winkel bedragen € 166.200 (2014: € 158.900). De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere marketinginspanningen, hogere personeelsbeloningen, en hogere afschrijvingskosten.

Het bedrijfsresultaat over 2015 steeg met 33,2% naar € 30,7 miljoen (2014: € 23,0 miljoen). Als percentage van de omzet steeg het bedrijfsresultaat naar 8,0% (2014: 6,3%). De nettowinst bedroeg € 22,6 miljoen (2014: € 16,9 miljoen); een toename van 33,8%.

Het aantal winkels steeg in 2015 met 32, waarvan 18 door de overname in Oostenrijk. Eind 2015 exploiteerde de groep 1.159 winkels in zeven landen.

INVESTERINGEN, FINANCIERING EN KASSTROOM

In 2015 werd voor een bedrag van € 16,0 miljoen geïnvesteerd. Dit betrof voor € 8,9 miljoen investeringen in nieuwe en bestaande winkels. Daarnaast is fors geïnvesteerd in de omnichannel infrastructuur (e-commerce en webshops).

De kasstroom¹ bedroeg in 2015 € 33,0 miljoen (2014: € 25,1 miljoen). De solvabiliteit bleef op hoog niveau en bedroeg eind 2015 57,5% (2014: 58,6%).

Doordat de onderneming schuldenvrij opereert, bedroeg de ratio tussen rente-dragende-schuld en EBITDA aan het eind van 2015 net als in 2014 nul.

De reductie van het nettowerkkapitaal, met handhaving van de commerciële slagkracht van de formules, is in 2015 gecontinueerd. Deze reductie is goeddeels bereikt door een stijging van de crediteuren met € 5,0 miljoen.

¹ nettowinst vermeerderd met afschrijvingen, afwaarderingen en boekwaarde desinvesteringen. Voor 2015 werd de nettowinst niet gecorrigeerd voor de boekwaarde desinvesteringen.

Matratzen Concord is een pan-Europese 'Fach Discount' (voornamelijk cash & carry) formule die de vervangingsmarkt bedient en zich richt op de verkoop van met name matrassen, bedbodems, boxsprings en bedtextiel. De keten telt 992 winkels in drie landen (Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk). De winkels zijn voornamelijk gevestigd op zogenaamde C-locaties in en rondom de stadscentra dicht bij de consument.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	262.150	249.137	5,2%
Aantal winkels	992	966	2,7%
Aantal medewerkers (FTE)	1.809	1.724	4,9%

De omzet in vergelijkbare winkels steeg bij Matratzen Concord met 3,1%, terwijl de totale omzet in 2015 met 5,2% steeg. De stijging was vooral zichtbaar in Duitsland en Oostenrijk en is mede bereikt door gerichte marketingcampagnes in combinatie met een hogere koopbereidheid onder consumenten.

In 2015 is in Duitsland verder getest met een vernieuwde variant van het beproefde Matratzen Concord-concept. De kernwaarden van dit concept blijven behouden, maar zijn vertaald in een modernere aanpak.

In het verslagjaar werden in totaal 72 winkels geopend en 46 winkels gesloten.

www.matratzen-concord.de



Beter Bed is een fullserviceformule van slaapkamerspecialzaken in het midden van de markt met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. De artikelen worden door de consument in de winkel of op de website besteld en daarna gratis thuis afgeleverd en gemonteerd. De winkels zijn gevestigd in de Benelux, bij voorkeur op meubelboulevards of in de nabijheid van andere meubelzaken.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	101.254	91.327	10,9%
Aantal winkels	97	94	3,2%
Aantal medewerkers (FTE)	544	499	8,9%

De omzet van Beter Bed steeg in 2015 met 10,9% tot € 101,3 miljoen. De stijging is het gevolg van een groeiend consumentenvertrouwen, de aantrekkende huizenmarkt en de succesvolle herlancering van het merk Beter Bed. Na diverse tests in 2014 is gestart met de verbouwing van de Beter Bed-winkels. In 2015 is deze operatie afgerond en hebben alle filialen de nieuwe verschijningsvorm.

De online verkopen van Beter Bed ontwikkelden zich in 2015 goed. Het aandeel in de omzet bedraagt op dit moment circa 5% (2014: 4,7%).

In het verslagjaar zijn netto drie winkels geopend. Over 2015 steeg de orderintake in vergelijkbare winkels met 11,6%.

www.beterbed.nl





Beddenreus is een cash & carry-formule in het discountsegment van de Nederlandse markt. De winkels bevinden zich naast meubelboulevards op B- en C-locaties in Nederland.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	10.313	10.595	-2,7%
Aantal winkels	34	35	-2,9%
Aantal medewerkers (FTE)	59	59	-0,2%

In 2015 is verder getest met de nieuwe inrichting en uitstraling van de Beddenreus-winkels. Ook is het assortiment goeddeels vernieuwd. Na succesvolle afsluiting van de tests zullen alle Beddenreus-winkels in 2016 worden verbouwd. De like-for-like omzet is in 2015 met 6,7% gestegen.

www.beddenreus.nl



El Gigante del Colchón is ten tijde van de Spaanse economische crisis gewijzigd van fullservice naar cash & carry. De locatiepolitiek en de winkeluitstraling zijn vergelijkbaar met die van Matratzen Concord.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	5.933	5.472	8,4%
Aantal winkels	36	32	12,5%
Aantal medewerkers (FTE)	60	51	17,8%

De omzet in vergelijkbare winkels steeg met 0,6% en er konden netto vier winkels aan het bestand worden toegevoegd. In de komende jaren zal gestreefd worden naar een verdere uitbreiding van het winkelbestand.

www.gigantedelcolchon.com



DBC International (Dutch Bedding Company) is de groothandelstak binnen Beter Bed Holding. Onder de naam M Line worden o.a. matrassen ontwikkeld en op de markt gebracht via een internationaal dealernet, via een selecte groep Beter Bed- en Matratzen Concord-winkels en via El Gigante del Colchón en Literie Concorde. DBC International levert aan klanten in Nederland, Duitsland, Spanje, België, Oostenrijk, Zwitserland en Frankrijk.

	2015	2014	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	14.855	13.968	6,4%
Aantal medewerkers (FTE)	11	10	11,2%

De omzet van DBC International is in 2015 gestegen in zowel het dealernet als in de Beter Bed- en de Matratzen Concord-winkels. Met name de vernieuwing van de M Line-matrassenserie begin 2015 heeft daar aan bijgedragen.

www.mline.nl

M LINE®
Sleep well. Move better.



Literie Concorde is medio 2014 een test gestart in Frankrijk. Eind 2015 heeft de formule twee winkels: één in Bordeaux-Mérignac en één in Lyon.

www.literie-concorde.fr

LITERIE CONCORDE®
Qualité haut de gamme à prix abordable



PERSONEEL EN ORGANISATIE

Per 31 december 2015 zijn er 2.513 medewerkers (FTE) werkzaam binnen de groep. Eind 2014 waren er 2.369 medewerkers. De toename wordt veroorzaakt door de overname van BettenMax, en de autonome groei bij met name Matratzen Concord en Beter Bed.

De kwaliteit van dienstverlening en de servicegerichtheid van onze medewerkers bepalen in hoge mate het succes van de winkelformules van Beter Bed Holding N.V. Een klantvriendelijke benadering, een 'first time right'-houding en snelheid van levering zijn cruciaal voor de reputatie en de resultaten. Scholing en ontwikkeling van onze medewerkers op commercieel en operationeel vlak krijgen daarom permanent aandacht.

Zowel de winkelorganisatie als de logistiek wordt getraind in (product)kennis en gedrag. In alle landen worden de managementposities met lokaal personeel ingevuld. Daarbij streeft de onderneming naar een groter aantal vrouwen in managementposities. Op dit moment kent de organisatie 32 vrouwen op managementposities (25%; 2014: 22%).



RISICOBEBEERSING EN RISICO'S

Algemeen

Beter Bed Holding kent ten behoeve van de beheersing van risico's de volgende, algemene beheersmaatregelen:

De organisatie hanteert een matrix, waarin risico's, de (financiële) impact ervan, de kans van optreden, de beheersmaatregelen en de te ondernemen acties worden beschreven. Deze matrix wordt tweemaal per jaar geactualiseerd en behandeld in de Auditcommissie. De belangrijkste punten hiervan worden gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen. De risico's zijn ingedeeld in de categorieën Financieel, Operationeel, Bestuur en Management, Juridisch, Maatschappij, Informatie en Fiscaal.

In de jaarlijkse budgetcyclus wordt vastgesteld welke kansen en bedreigingen Beter Bed Holding voor de Groep als geheel en voor de individuele ondernemingen onderkent op conjunctureel, strategisch en commercieel vlak. Het door de Directie van Beter Bed Holding opgestelde budget wordt besproken met en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Alle bedrijfsonderdelen (in binnen- en buitenland) rapporteren maandelijks de behaalde financiële resultaten (omzet, marge, kosten en bedrijfsresultaat) en de financiële positie aan de groep. Deze rapportages worden maandelijks door de Directie van Beter Bed Holding met de diverse managementteams besproken. Op deze wijze wordt direct toezicht gehouden op de diverse bedrijfsactiviteiten. Ten aanzien van de diverse rapportages wordt gestreefd naar verregaande uniformiteit in functie van doelmatigheid. De administratieve vastlegging van de bedrijfsactiviteiten geschiedt binnen de (reeds geruime tijd in de organisatie operationele) SAP (ERP)-omgeving.

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



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

De **financieel-strategische** risico's betreffen het niet realiseren van omzet door met name de toetreding van nieuwe concurrenten, de introductie van nieuwe producten, merken en verdienmodellen. Op basis van veelvuldig, uitgebreid en gedegen consumentenonderzoek, marktinformatie en concurrentieanalyse wordt de positionering, het productaanbod, de prijsstelling en het serviceniveau van de formules in de eigen markt(en) voortdurend aangescherpt. Daarnaast volgt de onderneming een per land uitgewerkte en op de wensen van de consument afgestemde proactieve omnichannel strategie, waarbij nadrukkelijk een rol is weggelegd voor de winkels in combinatie met eigen online webshops en waar mogelijk strategische webpartners. In de toelichting op de jaarrekening wordt nader ingegaan op een aantal specifieke, aan de normale bedrijfsvoering verbonden financiële risico's. Onder risico's [zie pag. 74] in de toelichting algemeen van de jaarrekening wordt nader ingegaan op een aantal specifieke, aan de normale bedrijfsvoering verbonden financiële risico's.

Operationeel-strategisch onderkent de onderneming het risico van consolidatie aan de leverancierskant, waardoor marges (en leveringen) in gevaar kunnen komen. Om dit risico in te perken, gelden intern afspraken omtrent het maximale omzetaandeel dat een individuele

leverancier binnen de groep kan hebben. Daarnaast vindt regelmatig overleg plaats op het hoogste managementniveau (CEO) met de belangrijkste leveranciers. Ook past de organisatie een uitgebreid systeem van leveranciersmanagement toe, waardoor er continu zicht is op de prestaties van individuele leveranciers en al in een vroeg stadium signalen kunnen worden opgevangen van potentiële problemen bij leveranciers. Tot slot is van belang te melden, dat in principe (het aanbod van) iedere leverancier binnen aanvaardbare tijd te vervangen is.

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

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

De grootste operationele risico's betreffen de beschikbaarheid van **informatiesystemen** die de primaire processen ondersteunen en de beschikbaarheid van de logistieke faciliteiten. Ter beheersing van deze risico's is de IT-architectuur zodanig ingericht, dat de kassasystemen lokaal (standalone) kunnen werken en van de gegevens van alle backofficesystemen permanent back-ups worden gemaakt, zodat ingeval van een calamiteit de extern geplaatste IT-infrastructuur binnen een vanuit continuïteit vereiste termijn weer operationeel is. De integere werking van de systemen wordt bewaakt via toepassing van een eenduidige releasepolicy en strikte 'change management'-procedures. In 2015 is specifiek aandacht besteed aan het risico van cybercriminaliteit. De logistieke risico's betreffen met name de situatie in Nederland, waar drie distributiecentra (DC's) in bedrijf zijn. In geval van een calamiteit bij een van deze DC's kan uitgeweken worden naar de andere twee. Ook hanteert ieder DC een eigen bedrijfscontinuïteitsplan.

Fiscaliteit

In 2015 heeft Beter Bed Holding haar belastingprincipes ('tax principles') expliciet vastgesteld. De belangrijkste daarvan zijn dat Beter Bed Holding een open relatie onderhoudt met de Belastingdienst(en) in de landen waar zij actief is, uitsluitend tax rulings overeenkomt ter bevestiging van de juiste interpretatie (en toepassing) van de belastingregels en -wetgeving en geen (abnormale) belastingstructuren kiest die uitsluitend zijn gericht op belastingontwijking. In het kader van het 'horizontaal toezicht' heeft Beter Bed Holding een handhavingsconvenant met de Nederlandse Belastingdienst ondertekend. Op deze wijze wordt bereikt dat belastingkwesties in een open sfeer en op basis van volledige transparantie worden besproken. De Directie rapporteert tweemaal per jaar de relevante belastingkwesties aan de Auditcommissie.

Rapportage van de accountant

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

In control statement

Op basis van het voorgaande en rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan alle interne risicobeheersings- en risicocontrolesystemen geven de systemen van de onderneming de Directie ten aanzien van de financiële risico's een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar. Deze risicobeheersings- en controlesystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt en er zijn geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken. Ten aanzien van de andere risico's is een op de omvang van de onderneming toegesneden systeem van risicobeheersing en risicocontrole aanwezig en dit systeem heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd.

GETROUWBEELDVERKLARING

De Directie verklaart dat, voor zover haar bekend, het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Beter Bed Holding N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en de verwachte gang van zaken, waarbij, voor zover gewichtige belangen zich hiertegen niet verzetten, in het bijzonder aandacht wordt besteed aan de investeringen en de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en van de rentabiliteit afhankelijk is. Verder verklaart de Directie dat, voor zover haar bekend, de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie per de balansdatum en het resultaat van Beter Bed Holding N.V. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen over het boekjaar.



VERWACHTINGEN EN VOORUITZICHTEN

De vooruitzichten voor 2016 zijn positief. De economische vooruitzichten en de ontwikkeling van de huizenmarkt (bij een lage hypotheekrente) lijken, ondanks een aantal onzekerheden, onverminderd gunstig. Voortbouwend op de resultaten van de in de afgelopen jaren getroffen maatregelen zullen stappen worden gezet om de like-for-like groei te continueren en de formules eigentijds te houden. Daartoe is in 2015 onder de naam *'From good to great'* een nieuw strategisch plan opgesteld voor de periode 2016-2020. In dat plan zal de focus primair gericht zijn op innovatie en maximale klanttevredenheid in een omnichannel omgeving. Daarnaast zal expansie hoog op de agenda staan, teneinde de positie van onze formules in de diverse landen verder te versterken.

Uden, 10 maart 2016

A.H. Anbeek,
Directievoorzitter

B.F. Koops,
Financieel Directeur

MVO



MVO BIJ BETER BED HOLDING

Introductie

De maatschappelijke waarde van een gezonde nachtrust wordt alom erkend. Goed uitgeslapen mensen zijn gelukkiger en gezonder. Daaraan een positieve bijdrage te kunnen leveren, is wellicht de belangrijkste contributie van Beter Bed Holding aan de samenleving. Deze bijdrage wordt vormgegeven door een breed assortiment van kwalitatief hoogwaardige producten met passend advies tegen een scherpe prijs aan te bieden, hetgeen in de missie als volgt is omschreven: *'niets inspireert en motiveert ons meer, elke dag opnieuw, dan te zorgen dat al onze klanten op een betaalbare wijze, heerlijk, comfortabel en gezond kunnen slapen'*.

In 2015 zijn verdere stappen gezet bij de vertaling van de visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen ('MVO') naar gericht beleid. Nadat in 2014 de stakeholderdialoog plaatsvond, is in 2015 de MVO-stuurgroep ingesteld, die op managementniveau opdracht heeft gekregen voor de periode 2016- 2020 nieuwe doelstellingen op het gebied van MVO te definiëren en te realiseren, met inachtneming van de visie, zoals verwoord door Ton Anbeek: *"Wat we doen, moet goed zijn voor mens, dier en planeet en dus ook voor onze klanten, medewerkers en zakenpartners. Groei is voor ons veel meer dan alleen maar investeren in meer omzet. We zijn ervan overtuigd dat deze visie niet alleen gunstig is voor onze resultaten en reputatie, maar ook meer voldoening geeft bij ons werk. We willen niet alleen de dingen goed doen, maar juist ook de goede dingen doen en wel op een financieel verstandige en maatschappelijk verantwoorde wijze."*

MVO-DOELSTELLINGEN IN ÉÉN OOGOPSLAG

In dit jaarverslag worden voor de laatste keer de huidige doelstellingen gepubliceerd:

Onderwerp	2015	2014	2013	2012	Doelstelling	
Ketenbeheer	100%	100%	100%	97%	2013	100% Getekende gedragscodes
Diversiteit management	25%	22%	22%	16%	2016	30% Vrouwen in management
Ziekteverzuim	3,4%	2,6%	3,5%	3,2%	2016	3% Duitsland
Ziekteverzuim	4,9%	4,2%	4,3%	4,8%	2016	3,5% Nederland
Veilige producten	83%	82%	81%	78%	2016	80% Gecertificeerde matrassen
Energieverbruik (TJ)	231	238	238	238	2016	235
Gerecycled afval	52%	48%	46%	46%	2016	75%

CONSUMENTEN

Gezondheid en veiligheid klanten

De gezondheid en tevredenheid van de klanten van de diverse winkelformules van Beter Bed Holding is het uitgangspunt voor het beleid en handelen van de onderneming. Het doel is dat in 2016 80% van de matrassen in het totale assortiment en bij alle formules van Beter Bed Holding getest en gecertificeerd is. In 2015 is 83% van de omzet aan matrassen getest op schadelijke stoffen en gecertificeerd. De doelstelling zal verder worden aangescherpt.

Om het proces van testen en certificering verder te professionaliseren en de betrouwbaarheid van de uitkomst te vergroten, heeft Beter Bed Holding een contract afgesloten met TÜV Saarland.

Klanttevredenheid

In Duitsland is de kwaliteit van de service bij Matratzen Concord door TÜV Saarland getest. De keuringsdienst heeft consumenten gevraagd de service te waarderen. Met een score van 1,9 (GUT) is Matratzen Concord als beste winkel in de sector van slaapmeubilair naar voren gekomen.

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

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

In Nederland is de onderneming er ook in 2015 in geslaagd haar service op hoog niveau te houden. Meer dan 98% van de leveringen heeft in één keer en naar tevredenheid van de klant plaatsgevonden. Verpakkingsmaterialen worden na levering meegenomen en tegen een kleine vergoeding worden oude matrassen ingenomen en gerecycleerd door Van Gansewinkel.

MEDEWERKERS

Trots op ons personeel

De medewerkers zijn het visitekaartje van het bedrijf. Zij zorgen niet alleen voor een eerlijke dienstverlening maar ook voor een prettige winkelomgeving. De formule Matratzen Concord heeft er mede daarom voor gekozen haar medewerkers uit te nodigen, te figureren in de marketingcampagnes.

Kwaliteit van onze medewerkers

Om de kwaliteit van de medewerkers te waarborgen, vinden jaarlijks beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats. Training en opleiding vindt gestructureerd plaats; in 2015 is in Nederland training 'on the job' met elektronische ondersteuning (e-learning en e-training) ingevoerd voor de medewerkers in de winkels en in de logistiek.

In 2014 is door Effectory de medewerkerstevredenheid bij Beter Bed Nederland onderzocht. Met een score van 7,4 eindigde Beter Bed op de derde plek in de sector Retail en mocht zich hiermee in 2015 'Beste Werkgever' noemen. Beter Bed Holding is van plan dit onderzoek eenmaal per twee jaar te laten plaatsvinden.



Veiligheid en gezondheid medewerkers

De onderneming hecht veel waarde aan de veiligheid en gezondheid van alle medewerkers. Gezien de aard van de beroepsrisico's wordt speciale aandacht besteed aan de medewerkers die voor de logistieke afhandeling zorgen. Dit is de reden waarom in 2015 in Nederland steekproefsgewijs de distributiecentra en laadruimtes van de vrachtauto's opnieuw op schadelijke stoffen zijn getest. Conform verwachting en tot tevredenheid van Beter Bed Holding zijn er wederom geen schadelijke stoffen geconstateerd.

In 2015 is het ziekteverzuim gestegen. De stijging van het aantal verzuimdagen als gevolg van ziekte heeft voornamelijk in Duitsland plaatsgevonden, als gevolg van een wijd verspreid griepvirus. Het aandeel langdurig zieken is licht gestegen. Het beleid is erop gericht het werkgerelateerd verzuim verder terug te dringen door intensievere begeleiding van de betrokken medewerkers.

Diversiteit

Diversiteit in de samenstelling van (management)teams is een grote wens van Beter Bed Holding. Beter Bed Holding is van mening dat vrouwen de doorslaggevende stem hebben bij aankoopbeslissingen. De onderneming heeft in 2014 het Charter 'Talent naar de Top' ondertekend. Dit initiatief is een code met heldere afspraken en een publiek commitment voor het realiseren van diversiteit in de top van de onderneming.

In het vorig jaarverslag heeft de organisatie aangegeven dat het extra inspanningen zal verrichten om het aantal vrouwen in managementposities te vergroten. Als resultaat is het aantal vrouwelijke managers in 2015 gestegen van 27 naar 32 (+19%). In Duitsland is een vrouwelijke marketingmanager toegetreden tot het managementteam. Daarnaast zijn er in Duitsland drie vrouwen aan het verkoopmanagement toegevoegd.

LEVERANCIERS

Bij de selectie van leveranciers is zowel de commerciële als de ethische kant van de relatie van belang. Absolute voorwaarde hierbij is dat zowel de leverancier als zijn toeleveranciers zich houden aan de geldende wetten en regels van hun land.

De manier van zaken doen moet verenigbaar zijn met de normen en waarden van Beter Bed Holding, die gebaseerd zijn op de Global Compact van de Verenigde Naties. De strategische leveranciers zijn gevraagd om de 'Gedragscode Leveranciers' te ondertekenen.

Stakeholders hebben aangegeven dat ze verwachten dat grote marktpartijen als Beter Bed Holding een proactieve rol spelen bij het ketenbeheer en daarbinnen met name focus op de gebruikte, of te gebruiken materialen (hout, ijzer, dons, katoen). De voorliggende stap op weg naar een circulaire economie is dat de schadelijke stoffen in met name de matrassen uitgefaseerd dienen te worden. Leveranciers worden hier in reguliere gesprekken op aangesproken. Beter Bed Holding hecht er belang aan dat er respectvol met dieren wordt omgegaan. Voor de organisatie betekent dit bijvoorbeeld dat ten behoeve van het bedtextiel de schapen op een diervriendelijke manier geschoren worden en dat het dons niet van levende pluk is.



OVERHEID

In 2015 is er in de media veel geschreven over belastingontwijking. Daarnaast is najaar 2015 de OESO gekomen met een serie maatregelen gericht tegen 'Base Erosion and Profit Shifting' (BEPS). Dit was voor Beter Bed Holding mede aanleiding haar belastingbeleid expliciet(er) te formuleren. De basisgedachte daarbij is dat de organisatie op een eerlijke manier belasting wil betalen in de landen waar zij actief is. Ook verklaart de organisatie dat het geen constructies zal toepassen om belasting te ontwijken.

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) voert systeeminspecties productveiligheid en audits uit bij Beter Bed. De NVWA heeft vertrouwen in de wijze waarop Beter Bed haar productveiligheidsproces heeft ingericht en in de praktijk brengt. De uitkomst van de systeeminspectie en audit heeft ertoe geleid dat de NVWA tot en met 2016 op deze aspecten slechts in beperkte mate toezicht zal houden op Beter Bed. Dit is het hoogste predicaat van vertrouwen dat de overheid op het gebied van productveiligheid aan een organisatie kan toewijzen.

In 2015 heeft Beter Bed Holding besloten de OESO-richtlijnen vanaf 2016 nadrukkelijker te gaan volgen. Hiermee speelt de onderneming in op aanstaande, verscherpte wet- en regelgeving op het gebied van rapportage omtrent het thema MVO. De richtlijn verplicht 'bedrijven van maatschappelijk belang' transparant te zijn over niet-financiële prestaties, zoals de strategie, prestaties en risico's op het gebied van milieu, arbeidsomstandigheden, mensenrechten, corruptie en diversiteit aan de top.

MILIEU

Het verminderen van de ecologische voetafdruk is één van de speerpunten van het MVO-beleid van Beter Bed Holding en betreft een breed spectrum: energiebesparing, vermindering van de CO₂-uitstoot, minder verpakkingsmateriaal, minder milieubelastende stoffen in de verkochte producten en bevordering van de circulaire economie.

In aansluiting op de ambities geformuleerd op de klimaatop in Parijs en het Ambitierapport 2020 van MVO Nederland, zal in dit jaarverslag uitgebreid aandacht worden geschonken aan de thema's 'energie en klimaat' en de 'circulaire economie'.

De ecologische voetafdruk van Beter Bed Holding

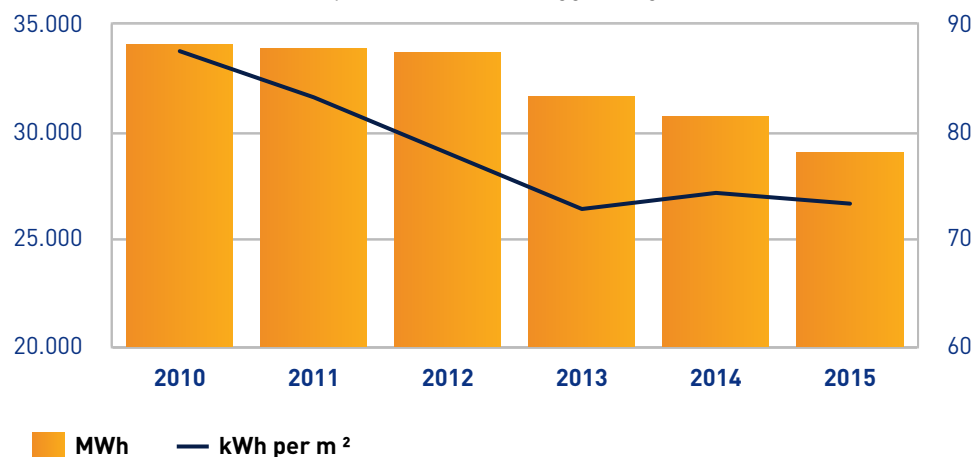
De organisatie is zich al jaren bewust dat de ecologische voetafdruk van Beter Bed Holding bijdraagt aan de opwarming van de aarde. Beter Bed Holding maakt er al jaren met succes werk van om de ecologische voetafdruk te verminderen. In 2015 heeft een energie-audit plaatsgevonden bij Matratzen Concord in Duitsland. Lessen uit deze audit zullen worden doorgevoerd in de rest van de organisatie. Na implementatie van de *lessons learned* zullen in de overige bedrijfssonderdelen deze audits uitgevoerd worden.

Elektriciteit

Het Europees Parlement heeft als doel gesteld dat in 2030 30% van de energie opgewekt wordt door middel van duurzame energiebronnen. In oktober 2015 is Matratzen Concord in Duitsland overgestapt op groene stroom. Aangezien Duitsland voor bijna 70% bijdraagt aan het energieverbruik van de organisatie, wordt het door het Europees Parlement gestelde doel ruimschoots gehaald.

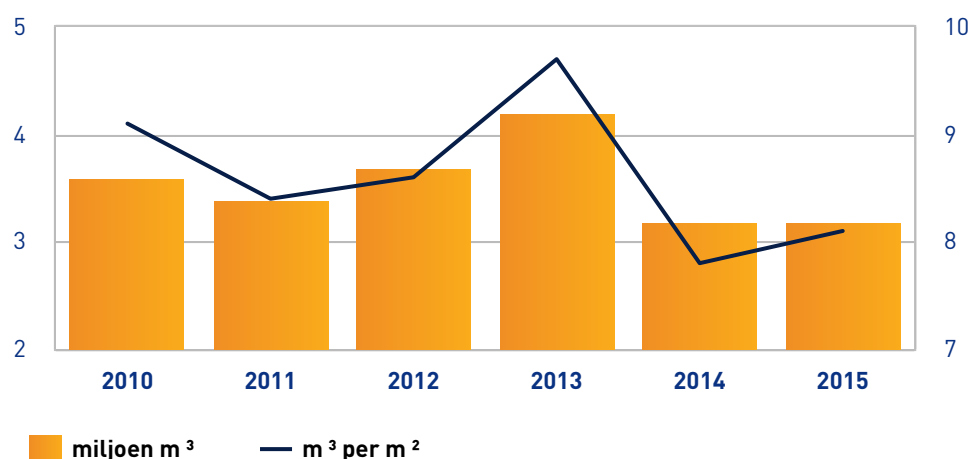
Het elektriciteitsverbruik vertoont al jaren een dalende trend als gevolg van tal van energiebesparende maatregelen. Het verbruik is uitgekomen op 29.000 megawattuur (MWh), dit is 85% van de 34.200 MWh in 2010. Een belangrijke bijdrage aan de besparing is toe te schrijven aan de verbouwing van de winkels van Beter Bed Nederland in 2015. Tijdens de verbouwing zijn energiebesparingsmaatregelen getroffen, zoals het plaatsen van tijdschakelaars in de winkels en slimme energiemeters die centraal kunnen worden beheerd. De organisatie heeft in het afgelopen jaar het energieverbruik in Nederland met 1.600 megawatt kunnen terugdringen.

Een belangrijk cijfer is het relatieve elektriciteitsverbruik per m² winkelloppervlak. Sinds 2010 is het verbruik van elektriciteit per m² met 16% teruggedrongen van 87,5 kWh tot 73,3 kWh.



Aardgas

Een andere relevante energiebron is aardgas. Dit wordt gebruikt voor het verwarmen van de winkels en de kantoren. De afgelopen jaren is gebleken, dat het verbruik van aardgas voornamelijk afhankelijk is van de weersomstandigheden en dat de organisatie de ontwikkeling van het verbruik slechts in beperkte mate kan beïnvloeden. Het gasverbruik is in 2015 gelijk gebleven op 3,2 miljoen m³, dit is 91% van het verbruik in 2010. Belangrijker is dat het relatieve aardgasverbruik per m² winkeloppervlak sinds 2010 met 11% is teruggedrongen tot 8,1 m³.



De CO₂-voetafdruk

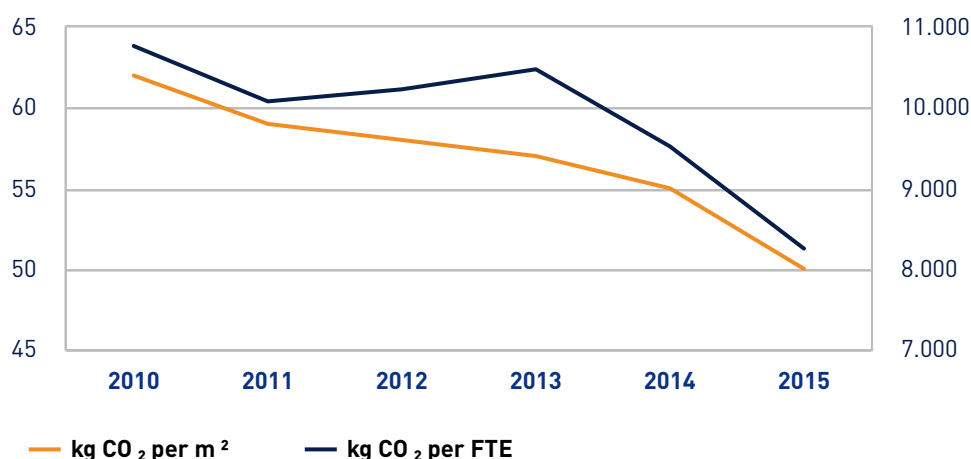
Tijdens de klimaattop in Parijs hebben de politieke leiders in mondiaal verband de afspraak gemaakt, dat de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met 40% teruggedrongen moet zijn. Daarbij hebben regeringsleiders en de Verenigde Naties aangegeven dat juist het bedrijfsleven een belangrijke taak heeft om deze doelen te halen.

In 2015 is de CO₂-uitstoot uitgekomen op 19.964 ton; een daling ten opzichte van 2014 van ruim 11%. De daling wordt met name bereikt door de inspanningen op het gebied van elektriciteit. De voornaamste bijdrage wordt geleverd door Matratzen Concord dat in Duitsland in oktober 2015 is overgestapt op groene stroom als gevolg waarvan de CO₂-uitstoot daalt met 24% in Duitsland. De tweede belangrijke bijdrage wordt geleverd door Beter Bed Nederland, waar de uitstoot in 2015 in de winkels teruggedrongen is met 574 ton als gevolg van de eerder genoemde verbouwingen.

CO ₂ -uitstoot	2015	2014	2013	2012
Aardgas	6.087	6.090	7.935	7.013
Stookolie	1.638	1.703	2.055	2.007
Diesel	1.275	1.361	1.261	1.389
Elektriciteit	9.153	11.741	12.066	12.731
Vliegverkeer	38	29	24	35
Woon-werkverkeer	1.773	1.672	1.704	1.823
Totaal	19.964	22.596	25.045	24.998

De precieze cijfers van de CO₂-uitstoot en de onderverdeling per energie bron worden gerapporteerd in het separate MVO-verslag bij de indicatoren EN15 tot 21 van de GRI-index.

De relatieve CO₂-uitstoot per vierkante meter vloeroppervlak is met 19% gedaald ten opzichte van basisjaar 2010.



Materialen en circulaire economie

De circulaire economie is een onderwerp dat hoog op de agenda van Beter Bed Holding staat. Het is echter een thema waarop niet snel succes te melden zal zijn. Matrassen in de 'mainstream'-markt worden gemaakt op basis van chemische producten en op aardoliebasis. Daarnaast vindt de inzameling van matrassen lokaal en per land op geheel verschillende manieren plaats. Dat maakt het voor de organisatie lastig een stempel te drukken op de retourstroom van matrassen en ander slaapmeubilair.

De belangrijkste stap die gezet dient te worden is het uitfasen van de schadelijkste grondstoffen. Beter Bed Holding voert continu gesprekken met haar strategische leveranciers om de matrassen minder belastend te maken voor het milieu. In de komende periode zal de organisatie zelf nadrukkelijk aangeven welke stoffen met welke prioriteit vervangen dienen te worden door milieuvriendelijke componenten.

De totale hoeveelheid afval is in het afgelopen jaar met 18% gedaald tot 3.800 ton. De daling is het gevolg van de relatief grote hoeveelheid afval in het voorgaande jaar, waarbij veel winkelverbouwingen hebben plaats gevonden bij Beter Bed. De cijfers passen in de trend: sinds 2010 is de hoeveelheid afval verminderd met 35%. De doelstelling om in Nederland alle verpakkingsmaterialen na levering mee terug te nemen, te scheiden en te hergebruiken, is ook in 2015 gehaald. Om een betere bijdrage te leveren aan de circulaire economie, zal de organisatie in gesprek blijven met haar afvalverwerkers en leveranciers om een oplossing te vinden waarbij gebruikte matrassen verwerkt kunnen worden in nieuwe producten.

EXTERNE BEOORDELING

Verslaggevingsrichtlijnen

Met dit verslag rapporteert Beter Bed Holding voor de vijfde keer over haar activiteiten en vorderingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) volgens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI). In de stakeholdersdialoog is vastgesteld dat het verslag grotendeels voldoet aan de G4-richtlijnen.

Het verslag wordt gerapporteerd in een heldere, compacte en leesbare rapportagestructuur. Detailinformatie wordt in een uitgebreider MVO-verslag gerapporteerd. Het MVO-verslag bevat eveneens de GRI-index alsmede een lijst met gebruikte definities. Op de website www.beterbedholding.nl staan de gedragscodes van Beter Bed Holding.

Reikwijdte en afbakening van het verslag

In dit verslag over het kalenderjaar 2015 rapporteert Beter Bed Holding over alle formules in Nederland, Duitsland, Zwitserland, Spanje en Oostenrijk. De informatie uit België is summier. Gezien de geringe omvang van de operatie in België beschouwt MVOplossingen dit niet als materieel. De informatie over MVO in dit verslag heeft net als vorig jaar een dekkinggraad van 99% van de totale FTE. Bij detailinformatie in het separate MVO-verslag kan afgeweken worden van deze grondslag. In dat specifieke geval wordt de afwijking van de dekkinggraad expliciet benoemd.

Consistentie in het rapportageproces

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

De informatievoorziening vanuit de formules wordt uitgevoerd door een vast team van medewerkers. Deze consistentie heeft gezorgd voor een snellere en betere rapportage. MVOplossingen is uitermate tevreden dat alle rapporteurs, met uitzondering van Spanje, opgenomen zijn in de MVO-stuurgroep. Dit zal niet alleen de kwaliteit van de reguliere rapportage verbeteren, maar ook meer informatie opleveren over de ontwikkelingen bij de formules.

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

Conclusie

Beter Bed Holding heeft in 2014 met de uitvoering van de stakeholderdialoog een grote stap voorwaarts gezet. De uitkomsten van de dialoog hebben bevestigd dat de gekozen rapportagestructuur en de selectie van onderwerpen correct is. In 2015 is MVO verder geïnstitutionaliseerd binnen de Beter Bed Holding-organisatie.

Wat gaat goed

- In dit jaarverslag worden het beleid en de ontwikkelingen gekoppeld aan belangrijke trends in MVO, zoals de klimaatconferentie in Parijs en het Rapport Ambitie 2020 van MVO Nederland.
- Initiatieven komen in toenemende mate 'bottom up' vanuit de formules. Een voorbeeld daarvan is het besluit om de Duitse winkels vanaf oktober van groene stroom te voorzien.
- Er zijn enkele grafieken aan het jaarverslag toegevoegd, wat helpt de ontwikkeling over de jaren heen beter te interpreteren.
- De uitvoering van de stakeholdersdialoog heeft helder gemaakt dat zowel de rapportagestrategie als de selectie van onderwerpen conform de verwachtingen is.
- De heldere en consistente taakverdeling tussen de Group Controlling-staf en MVOplossingen zorgt ervoor dat de kwaliteit van informatie wederom verbeterd is.

Wat zijn de te nemen stappen:

- Enkele standaardindicatoren zijn niet gerapporteerd, wat wel verwacht wordt van een rapportage conform G4 op het niveau CORE.
- De MVO-stuurgroep is in november voor het eerst bijeengekomen. Daardoor heeft de stuurgroep nog geen stempel kunnen drukken op het dit jaarverslag, waardoor de geformuleerde doelstellingen nog niet zijn vernieuwd. MVOplossingen heeft de organisatie aanbevolen om de stuurgroep vanaf heden ieder kwartaal samen te laten komen.
- De rapportage over klachtenprocedures en incidenten is per formule verschillend. MVOplossingen is van mening dat de MVO-stuurgroep ervoor dient te zorgen, dat dit onderwerp consistent wordt gemanaged en gerapporteerd.

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

Arnhem, 10 maart 2016

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

GOVERNANCE



CORPORATE GOVERNANCE

Algemeen

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

Als uitvloeisel van dit beleid zijn de volgende documenten opgesteld:

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

Genoemde documenten zijn eveneens op bovenstaande website te vinden.

Zoals gebruikelijk zal Corporate Governance en elke substantiële verandering in de corporategovernancestructuur van de vennootschap en in de naleving van de Corporate Governance Code onder een afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering van de vennootschap worden voorgelegd tijdens de Algemene Vergadering op 19 mei 2016.

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

Afwijkingen op de Corporate Governance Code

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

Best practice II.2.3

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

Best practice II.2.4

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

Best practice II.2.8

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

Best practice II.2.10

De vennootschap past deze bestpracticebepaling als volgt toe. Ter beoordeling van en gedeeltelijk ter discretie van de Raad van Commissarissen kan aan individuele bestuurders een variabele beloning worden toegekend. Deze is in 2015 voor de Directievoorzitter gemaximeerd op 60% van zijn bruto vaste jaarsalaris; 50% daarvan zal zijn gerelateerd aan door de Raad van Commissarissen periodiek vast te stellen kwantitatieve doelen, terwijl de overige 50% afhankelijk is van het behalen van kwalitatieve doelstellingen. De variabele beloning is in 2015 voor de Financieel Directeur gemaximeerd op 50% van zijn bruto vaste jaarsalaris; 40% daarvan is afhankelijk van het behalen van kwantitatieve doelstellingen en de resterende 60% is afhankelijk van het bereiken van kwalitatieve doelen. De Raad van Commissarissen kan, zulks te zijner discretie en alleen in geval van bijzondere omstandigheden, besluiten om de variabele beloning aan te passen.

Best practice II.2.11

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

Best practice II.3.4 en III.6.3

In 2015 zijn er geen transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders en/of commissarissen hebben gespeeld die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders en/of commissarissen.

Best practice III.4.3

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

Best practice III.5.14

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

Best practice III.6.4

In 2015 zijn er geen transacties geweest tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in de vennootschap houden, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende personen.

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

Best practice IV.3.1

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

Best practice IV.3.11

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

Best practice V.3.1 t/m V.3.3

De bestpracticebepalingen van onderdeel V.3. ('interne auditfunctie') zijn niet van toepassing op de vennootschap daar de vennootschap gelet op haar omvang niet beschikt over een interne auditfunctie. Overeenkomstig het bepaalde in bestpracticebepaling V.3.3. evalueert de Auditcommissie jaarlijks of er behoefte bestaat aan een interne auditor.

Overnamerichtlijn

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

Kapitaalstructuur

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bestaat uit twee miljoen euro (€ 2.000.000). Het geplaatste kapitaal van de vennootschap bestaat uit 21.955.562 gewone aandelen met een nominale waarde van twee eurocent (€ 0,02) elk. Ieder aandeel geeft recht op het uitbrengen van één stem.

Beperking van de overdracht van aandelen

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

Substantiële deelnemingen

Een overzicht van de substantiële deelnemingen in Beter Bed Holding N.V., waarvoor een meldingsplicht bestaat overeenkomstig de relevante bepalingen van de Wet op het financieel toezicht, is opgenomen in hoofdstuk het aandeel (zie pag. 13).

Bijzondere zeggenschapsrechten

Aan aandelen in de vennootschap zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

Aandelenregeling werknemers

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

Beperkingen van stemrecht

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

Overeenkomsten tot beperking van de overdracht van de aandelen

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

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

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

Directeuren worden benoemd door de Algemene Vergadering uit een voordracht van één persoon (of zoveel meer personen als de wet vereist teneinde bindend te zijn) voor iedere vacature, op te maken door de Raad van Commissarissen. Een tijdig door de Raad van Commissarissen opgemaakte voordracht is bindend. De Algemene Vergadering kan echter aan de voordracht steeds het bindende karakter ontnemen bij een besluit genomen met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Ieder lid van de Directie wordt benoemd of herbenoemd voor een periode van vier jaar, tenzij in het besluit tot de (her)benoeming van het betrokken lid van de Directie anders is bepaald. De Algemene Vergadering kan een lid van de Directie schorsen of ontslaan. Tot schorsing of ontslag van een Directeur anders dan op voorstel van de Raad van Commissarissen, kan de Algemene Vergadering slechts besluiten met een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. De Raad van Commissarissen kan een lid van de Directie schorsen.

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

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

Bevoegdheden van het bestuur

De bevoegdheden van de Directie in het algemeen staan in de wet en de statuten vermeld. De bevoegdheden van de Directie met betrekking tot de uitgifte van aandelen staan omschreven in de artikelen 10 en 11 van de statuten.

In de Algemene Vergadering op 19 mei 2015 is besloten de bevoegdheid aan de Directie te verlenen tot het uitgeven van (rechten op) nieuwe aandelen tot een maximum van 10% van het aantal uitstaande aandelen. Deze bevoegdheid is verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering.

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

In de Algemene Vergadering op 19 mei 2015 is besloten de bevoegdheid aan de Directie te verlenen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht. Deze bevoegdheid is verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering.

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

In de Algemene Vergadering op 19 mei 2015 is besloten een machtiging aan de Directie te verlenen tot verkrijging/inkoop van eigen aandelen tot een maximum van 10% van het aantal uitstaande aandelen. De inkoopprijs mag maximaal 10% boven de gemiddelde slotkoers van de vijf beursdagen voorafgaande aan de dag van verwerving liggen. Deze bevoegdheid is verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering.

Belangrijke overeenkomsten en wijziging van de zeggenschap

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

Afvloeiingsregelingen naar aanleiding van een openbaar bod

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN



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

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

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

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

Hij heeft de Belgische nationaliteit.

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

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

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

Hij is tevens Commissaris bij Sonova Holding AG en Miktom Topco (BasicFit) B.V.

De heer Van der Vis heeft de Nederlandse nationaliteit.

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

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

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

Mevrouw De Groot is tevens Commissaris bij Vitens N.V.

Zij bezit de Nederlandse nationaliteit.

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

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

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

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

Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.

BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Algemeen

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

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

Commissaris	Benoemd	Herbenoemd	Aftreden/herbenoemen
W.T.C. van der Vis	25 april 2013		AvA 2017
D.R. Goeminne	1 mei 2010	19 mei 2014	AvA 2018
A.J.L. Slippens	1 mei 2010	19 mei 2014	AvA 2018
E.A. de Groot	1 mei 2011	19 mei 2015	AvA 2019

Resultaten 2015

De Raad van Commissarissen heeft met veel voldoening de omzet- en resultaatontwikkeling van Beter Bed Holding van nabij gevolgd. De consistente uitvoering van het door de Directie gedefinieerde beleid en de scherpe focus op omzetgroei en winstgevendheid stemmen tot grote tevredenheid. De omzet van de groep steeg in 2015 met 5,9% naar € 385,4 miljoen. De EBITDA nam met € 9,8 miljoen toe tot € 41,1 miljoen. De EBITDA-marge verbeterde van 8,6% naar 10,7%.

Met de in 2015 opgestelde strategie *'From Good to Great 2016 - 2020'* als basis en de behaalde resultaten over 2015 beschouwend is de Raad ervan overtuigd dat de onderneming haar positie in de diverse landen zal kunnen uitbouwen en verstevigen

Jaarrekening, decharge, dividend

De jaarrekening is door de Directie opgesteld en door onze accountant, PwC Accountants N.V., is bij de jaarrekening een goedkeurende controleverklaring verstrekt. De verklaring van PwC Accountants is opgenomen onder controleverklaring (zie pag. 97). De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening uitgebreid besproken in aanwezigheid van de Directie en PwC Accountants.

Na het bekend worden van de trading update van de derdekwartalcijfers in oktober 2015 is besloten een interim-dividend van € 0,39 per aandeel uit te keren (2014: € 0,28). Conform het voorstel van de Directie wordt voorgesteld een slotdividend van € 0,48 per aandeel uit te keren. Hiermee wordt 85% van de winst over 2015 in de vorm van dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd. Dit is in lijn met het dividendbeleid (zie pag. 11), dat in de Algemene Vergadering op 27 april 2005 is goedgekeurd.

De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening 2015 goedgekeurd en stelt aan de op 19 mei 2016 te houden Algemene Vergadering voor deze dienovereenkomstig vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de Directie voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht betreffende het boekjaar 2015.

Samenstelling Raad van Commissarissen

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

Tijdens de Algemene Vergadering van 19 mei 2015 is mevrouw E.A. de Groot voor een periode van vier jaar herbenoemd als commissaris .

Activiteiten Raad van Commissarissen

In 2015 is de Raad van Commissarissen nadrukkelijk betrokken geweest bij de ontwikkelingen van Beter Bed Holding en haar dochterondernemingen. Tijdens het verslagjaar heeft de Voorzitter frequent contact gehad met de Directie ter voorbereiding van de vergaderingen van de Raad met de Directie. De Raad heeft zes maal met de Directie vergaderd. Verder heeft de Raad vier maal via een conference call met de Directie overlegd en twee maal alleen vergaderd.

De Raad van Commissarissen is frequent, tijdig en goed geïnformeerd door de Directie, zowel mondeling als schriftelijk. Daarbij is veel aandacht geschonken aan de operationele resultaten van de diverse formules en de groep. In het najaar heeft de Raad de door de Directie opgestelde strategie goedgekeurd. Tevens heeft de Raad een bezoek gebracht aan de vernieuwde Matratzen Concord- en Beddenreus-formules.

Met de externe accountant werd drie keer vergaderd. De Raad is nauw betrokken geweest bij de accountantswissel die in 2015 heeft plaatsgevonden, waarbij PwC Accountants N.V. de plaats heeft ingenomen van Ernst & Young Accountants LLP.

In maart 2015 zijn de resultaten over 2014, alsook de controlebevindingen besproken. In augustus 2015 zijn de halfjaarcijfers besproken evenals de resultaten van de door de externe accountants uitgevoerde beoordeling van de halfjaarcijfers.

In de vergadering van 17 december 2015 is het budget voor 2016 besproken. Hierin zijn de operationele en financiële doelstellingen van de onderneming opgenomen, alsmede het beleid dat tot het realiseren van deze doelstellingen moet leiden.

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

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

De Raad van Commissarissen stelt tot haar genoegen vast dat het percentage vrouwen op managementfuncties binnen de groep opnieuw is gestegen.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in het boekjaar 2015 uit mevrouw De Groot (Voorzitter), de heer Goeminne, en de heer Van der Vis. De samenstelling van de Auditcommissie is in overeenstemming met de bepalingen van de Corporate Governance Code, waarbij mevrouw De Groot geldt als financieel expert. De taak van de Auditcommissie is het adviseren en het assisteren van de Raad van Commissarissen met betrekking tot haar verantwoordelijkheid om toezicht te houden op de wijze waarop de onderneming voldoet aan de regels op het gebied van verslaglegging en Corporate Governance.

De Auditcommissie kwam het afgelopen boekjaar tweemaal bijeen. Tevens heeft de Auditcommissie twee maal via een conference call overlegd met de Directie over de accountantswissel van Ernst & Young Accountants LLP naar PwC Accountants N.V. Na afloop van iedere vergadering heeft de Auditcommissie in afwezigheid van de Directie met de externe accountant gesproken.

De Auditcommissie heeft met de Directie en de voormalige, externe accountant, Ernst & Young Accountants LLP, uitvoerig de jaarrekening en het bestuursverslag besproken en met de nieuwe accountant, PwC Accountants N.V., het transitierapport, de halfjaarcijfers en de bijbehorende management letters inclusief de 'key audit'-onderwerpen besproken. Daarnaast heeft de Auditcommissie aandacht gegeven aan het controleplan 2015, de opvolging van eerdere aanbevelingen, fiscale zaken, liquiditeit en financiering en het risicobeheersings- en controlesysteem.

De Auditcommissie en de Directie hebben in 2015 opnieuw vastgesteld dat de onderneming gezien haar omvang, complexiteit en beheersstructuur geen interne accountantsdienst heeft.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat uit mevrouw De Groot, de heer Slippens (Voorzitter), de heer Goeminne en de heer Van der Vis. In 2015 hebben er twee commissievergaderingen en frequent tussentijds overleg plaatsgevonden. Ook heeft de Remuneratiecommissie gesproken met de Directie over het functioneren en de bezoldiging van de top twintig managers van de organisatie.

Het remuneratierapport (zie pag. 57) vindt u aansluitend op het Bericht van de Raad van Commissarissen.

Diversiteit Bestuur

Op dit moment zitten er geen vrouwen in de Directie van de onderneming en in de Raad van Commissarissen is een van de vier zetels ingenomen door een vrouw. Formeel voldoet Beter Bed Holding N.V. hiermee niet aan de wettelijke vereiste van een evenwichtige verdeling van zetels (30% m/v).

Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen zullen ook in de toekomst worden geselecteerd op basis van brede ervaring, achtergronden, vaardigheden, kennis en inzichten waarbij het belang van een evenwichtige samenstelling nadrukkelijk meegewogen zal worden.

Tot slot

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

Wij willen benadrukken dat het in 2015 bereikte resultaat niet mogelijk zou zijn geweest zonder de grote inzet van alle medewerkers in de verschillende Europese landen. Wij zijn hen veel dank verschuldigd.

Uden, 10 maart 2016

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

REMUNERATIERAPPORT

Remuneratiebeleid

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

Bezoldiging Directie

De bezoldiging van de Directie bestaat uit de volgende onderdelen:

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

Marktconform vast salaris

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

Marktconforme pensioenregeling

Er is sprake van een beschikbare premieregeling. Voor het percentage van de premie wordt gekeken naar andere ondernemingen waarbij de leden van de Raad van Commissarissen zijn betrokken, evenals naar de fiscaal toegelaten maxima op dit gebied. De Directievoorzitter en de Financieel Directeur hebben over 2015 een bijdrage ontvangen van respectievelijk 30% en 25% over het vaste salaris.

Variabele beloning

De variabele beloning is grotendeels resultaatafhankelijk en staat gedeeltelijk ter discretie van de Raad van Commissarissen. De maximale variabele beloning bedraagt in 2015 voor de Directievoorzitter 60% en voor de Financieel Directeur 50% van het bruto vaste jaarsalaris. Bij de Directievoorzitter geldt dat de variabele beloning voor 50% afhankelijk is van het behalen van kwantitatieve doelstellingen en voor 50% afhankelijk is van het behalen van kwalitatieve doelen. Bij de Financieel Directeur is 40% van de variabele beloning afhankelijk van het behalen van kwantitatieve resultaten, de resterende 60% is afhankelijk van het bereiken van kwalitatieve doelen.

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

Over 2015 zijn de doelstellingen voor het deel van de variabele beloning, dat afhankelijk is van de kwantitatieve doelstellingen geheel en de kwalitatieve doelstellingen, gekoppeld aan de strategische doelen, gedeeltelijk gerealiseerd.

Het volgende schema geeft een overzicht van de bezoldiging van de heren Anbeek en Koops over 2015.

in duizend €	Totaal	Salaris	Pensioen	Variabele beloning	Personeels-opties ¹
A.H. Anbeek	727	350	105	180	92
B.F. Koops	478	250	63	91	74

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

Opties op aandelen

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

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

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

In 2016 zal de Remuneratiecommissie de werking van de optieregeling evalueren.

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

De heren Anbeek (CEO) en Koops (CFO) bezitten ultimo 2015 de volgende opties op aandelen Beter Bed Holding N.V.:

	2015		2014		2013		2011		2010	
	CEO	CFO	CEO	CFO	CEO	CFO	CEO	CFO	CEO	CFO
Aantal (in 1.000)	50	40	40	32	50	-	50	-	50	-
Waarde bij toekenning per optie	€ 2,45		€ 1,84		€ 1,57		€ 1,58		€ 3,54	
Uitoefenprijs	€ 22,79		€ 17,37		€ 14,09		€ 14,67		€ 19,07	
Einde looptijd	19 mei 2020		19 mei 2019		25 april 2018		28 april 2017		29 april 2016	
Winstdoelstelling in miljoen €	-		-		-		32		32	
Doelstelling	TSR>AScX		TSR>AScX		TSR>AScX		-		-	
Doelstelling gerealiseerd	Nee		Deels (33,3%)		Nee		Nee		Nee	

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

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

Overige arbeidsvoorwaarden

Beide directieleden hebben de beschikking over een leaseauto.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

In de Algemene Vergadering van 19 mei 2015 is het voorstel, om de vergoeding van de Raad van Commissarissen per 1 januari 2015 aan te passen, goedgekeurd.

Per die datum zijn de vergoedingen als volgt vastgesteld:

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

De vergoeding van de Raad van Commissarissen in 2015 (in euro) was als volgt:

Commissaris	RvC	Audit- commissie	Remuneratie- commissie	Voorzitter RvC	Beloning 2015	Beloning 2014
D.R. Goeminne	21.000	4.500	4.500	10.000	40.000	37.000
A.J.L. Slippens	21.000	-	4.500	-	25.500	22.500
E.A. de Groot	21.000	4.500	4.500	-	30.000	27.000
W.T.C. van der Vis	21.000	4.500	4.500	-	30.000	27.000

JAARREKENING



GECONSOLIDEERDE BALANS

Per 31 december

in duizend €	Toelichting	2015	2014
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1. 12.		
Bedrijfsterreinen		7.132	5.460
Bedrijfsgebouwen		3.999	3.240
Andere vaste bedrijfsmiddelen		23.389	20.189
		34.520	28.889
Immateriële vaste activa	2. 12.		
Immateriële bedrijfsmiddelen		3.477	3.517
Financiële vaste activa	3.		
Uitgestelde belastingvorderingen		1.185	497
Langlopende vorderingen		395	271
		1.580	768
Totaal vaste activa		39.577	33.174
Vlottende activa			
Vorraden	4.		
Gereed product en handelsvoorraden		57.926	53.481
Vorderingen	5.		
Handelsvorderingen		1.920	2.027
Overige vorderingen		6.742	5.528
Te vorderen winstbelasting	17.	-	2.030
		8.662	9.585
Geldmiddelen en kasequivalenten	6.	25.512	20.883
Totaal vlottende activa		92.100	83.949
Totaal activa		131.677	117.123

Per 31 december

in duizend €

Toelichting

2015

2014

Eigen vermogen

Eigen vermogen toe te rekenen aan de moedermaatschappij

7.

Geplaatst kapitaal	439	438
Agioreserve	18.434	17.673
Reserve omrekeningsverschillen	1.097	814
Herwaarderingsreserve	2.812	2.847
Overige reserves	30.409	30.003
Onverdeelde winst	22.559	16.860
Totaal eigen vermogen	75.750	68.635

Verplichtingen

Langlopende verplichtingen

Voorzieningen	8.	538	1.251
Uitgestelde belastingverplichtingen	9.	2.279	2.218
		2.817	3.469

Kortlopende verplichtingen

10.

Handelsschulden	22.903	17.517
Te betalen winstbelasting	2.231	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	8.368	7.304
Overige schulden	19.608	20.198
	53.110	45.019

Totaal verplichtingen

55.927 48.488

Totaal eigen vermogen en verplichtingen

131.677 117.123

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

in duizend €	Toelichting	2015		2014	
Netto-omzet	12.	385.440		363.953	
Inkoopwaarde		(163.225)		(155.300)	
Brutomarge		222.215	57,7%	208.653	57,3%
Personeelskosten	13.	92.176		89.858	
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	15.	9.825		8.242	
Overige bedrijfskosten	16.	89.515		87.511	
Som der bedrijfslasten		191.516	49,7%	185.611	51,0%
Bedrijfsresultaat (EBIT)		30.699	8,0%	23.042	6,3%
Financiële baten		368		66	
Financiële lasten		(419)		(365)	
Resultaat voor belastingen		30.648	8,0%	22.743	6,2%
Belastingen	17.	(8.089)		(5.883)	
Nettowinst		22.559	5,9%	16.860	4,6%
Winst per aandeel	19.				
Winst per aandeel in €		1,03		0,77	
Verwaterde winst per aandeel in €		1,02		0,77	

GECONSOLIDEERD OVERZICHT

TOTAALRESULTAAT

in duizend €		2015			2014		
		Bruto	Belasting	Netto	Bruto	Belasting	Netto
Winst		30.648	(8.089)	22.559	22.743	(5.883)	16.860
Niet-recyclebaar:							
Mutatie herwaarderingsreserve							
- door herwaardering grond		(47)	12	(35)	-	-	-
Recyclebaar:							
Mutatie reserve							
omrekeningsverschillen		283	-	283	59	-	59
Totaalresultaat		30.884	(8.077)	22.807	22.802	(5.883)	16.919

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

in duizend €	2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	30.699	23.042
Betaalde rente	(51)	(305)
Betaalde winstbelasting	(4.443)	(7.143)
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	9.825	8.242
Kosten (Vrijval) personeelsopties	192	(439)
Mutaties in:		
– Voorraden	(4.445)	2.068
– Vorderingen	(1.104)	(120)
– Voorzieningen	(713)	(1.427)
– Kortlopende schulden	5.857	10.353
– Overige	192	42
	36.009	34.313
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings (in)materiële vaste activa	(15.963)	(13.211)
Desinvesteringen (in)materiële vaste activa	591	1.004
Mutatie langlopende vorderingen	(124)	6
	(15.496)	(12.201)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing lening	-	(1.000)
(Her)uitgifte aandelen	803	1.851
Dividenduitkering	(16.687)	(7.659)
	(15.884)	(6.808)
Mutatie nettogeldmiddelen en kasequivalenten	4.629	15.304
Geldmiddelen en kasequivalenten einde verslagperiode	25.512	20.883
Kortlopende bankschuld niet zijnde aflossingsverplichtingen einde verslagperiode	-	-
Nettogeldmiddelen en kasequivalenten einde verslagperiode	25.512	20.883
Geldmiddelen en kasequivalenten begin verslagperiode	20.883	9.554
Kortlopende bankschuld niet zijnde aflossingsverplichtingen begin verslagperiode	-	(3.975)
Nettogeldmiddelen en kasequivalenten begin verslagperiode	20.883	5.579
Mutatie nettogeldmiddelen en kasequivalenten	4.629	15.304

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT

EIGEN VERMOGEN

in duizend €	Totaal	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Reserve omreke- ningsver- schillen	Herwaar- derings- reserve	Overige reserve	Onver- deelde winst
Stand 1 januari 2014	57.963	436	16.145	755	2.847	29.582	8.198
Nettowinst 2014	16.860	-	-	-	-	-	16.860
Overige componenten							
totaalresultaat 2014	59	-	-	59	-	-	-
Resultaatbestemming 2013	-	-	-	-	-	8.198	(8.198)
Slotdividend 2013	(1.526)	-	-	-	-	(1.526)	-
Interim-dividend 2014	(6.133)	-	-	-	-	(6.133)	-
(Her)uitgifte aandelen	1.851	2	1.528	-	-	321	-
Vrijval personeelsopties	(439)	-	-	-	-	(439)	-
Stand 31 december 2014	68.635	438	17.673	814	2.847	30.003	16.860
Nettowinst 2015	22.559	-	-	-	-	-	22.559
Overige componenten							
totaalresultaat 2015	248	-	-	283	(35)	-	-
Resultaatbestemming 2014	-	-	-	-	-	16.860	(16.860)
Slotdividend 2014	(8.124)	-	-	-	-	(8.124)	-
Interim-dividend 2015	(8.563)	-	-	-	-	(8.563)	-
Uitgifte aandelen	803	1	761	-	-	41	-
Kosten personeelsopties	192	-	-	-	-	192	-
Stand 31 december 2015	75.750	439	18.434	1.097	2.812	30.409	22.559

TOELICHTING ALGEMEEN

Algemeen

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

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

Bepaalde bedragen uit het voorgaande verslagjaar zijn geherrubriceerd om deze in overeenstemming te brengen met de presentatie van het verslagjaar. Deze herrubriceringen hebben voornamelijk betrekking op het kasstroomoverzicht.

De geconsolideerde jaarrekening van 2015 van Beter Bed Holding N.V. is door de Directie opgemaakt en op 10 maart 2016 behandeld in de vergadering van de Raad van Commissarissen. Deze jaarrekening dient nog te worden vastgesteld door de aandeelhouders. Deze vaststelling is geagendeerd voor de Algemene Vergadering op 19 mei 2016. Onder toepassing van artikel 402, Boek 2 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening een beknopte winst-en-verliesrekening opgenomen.

Toepassing nieuwe standaarden

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

IAS 19	Personeelsbeloningen, betreffende toegezegde pensioenregelingen, van kracht per 1 februari 2015.
IFRIC 21	Heffingen, van kracht per 17 juni 2014.

Jaarlijkse verbeteringen van IFRS 2012, van kracht per 1 februari 2015.

Jaarlijkse verbeteringen van IFRS 2013, van kracht per 1 januari 2015.

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

De onderstaande standaarden en interpretaties waren op de datum van publicatie van de jaarrekening uitgegeven, maar nog niet van kracht voor de onderhavige jaarrekening. Hier zijn alleen de standaarden en interpretaties opgesomd, waarvan Beter Bed Holding een redelijke verwachting heeft dat deze bij toekomstige toepassing een impact zullen hebben op de toelichtingen, de financiële positie of de resultaten van Beter Bed Holding. Beter Bed Holding is van plan deze standaarden en interpretaties toe te passen zodra deze van toepassing zijn. Hoewel het exacte effect hiervan op dit moment nog niet in te schatten is, is de verwachting dat de nieuwe leasestandaard, die per 1 januari 2019 van kracht wordt, een forse impact zal hebben op de toelichtingen en de financiële positie van Beter Bed Holding N.V.

IFRS 16	Leaseovereenkomsten, van kracht per 1 januari 2019.
IAS 16	Materiële vaste activa met betrekking tot afschrijvingen, van kracht per 1 januari 2016.
IAS 38	Immateriële activa met betrekking tot afschrijvingen, van kracht per 1 januari 2016.
IFRS 10	De geconsolideerde jaarrekening, van kracht per 1 januari 2016*.
IAS 1	Presentatie van jaarrekeningen met betrekking tot initiatief rond informatieverstrekking, van kracht per 1 januari 2016*.
IFRS 15	Omzet uit hoofde van contracten met klanten, van kracht per 1 januari 2018*.
IFRS 9	Financiële instrumenten, van kracht per 1 januari 2018*.

Jaarlijkse verbeteringen van IFRS 2014 (gepubliceerd september 2014), van kracht per 1 januari 2016*.

** Nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie.*

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

Grondslagen van consolidatie

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

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

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

Grondslagen van valutaomrekening

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

Grondslagen van waardering

Materiële vaste activa

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

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

Leaseovereenkomsten

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

Immateriële vaste activa

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

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

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

van het actief worden verantwoord door middel van een wijziging van de afschrijvingsperiode of -methode en behandeld als schattingswijziging. De afschrijvingslast op immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

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

Bijzondere waardeverminderingen van activa

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

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

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

Niet langer opnemen in de balans van financiële activa en passiva

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

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

Belastingen

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

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

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen uit hoofde van beschikbare fiscale verliescompensatie en uitgestelde belastingvorderingen, welke voortvloeien uit tijdelijke verschillen per balansdatum tussen de fiscale boekwaarde van activa en passiva en de in deze jaarrekening opgenomen boekwaarde. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Uitgestelde belastingvorderingen uit hoofde van toekomstige verliescompensatie worden slechts dan in de balans verantwoord, indien het waarschijnlijk is dat in de toekomst voldoende fiscale winst ter beschikking komt om verrekening mogelijk te maken.

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

Voorraden

De voorraad wordt gewaardeerd tegen kostprijs dan wel lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de inkoopprijs op basis van gewogen gemiddelde inkooprijzen onder aftrek van inkoopkortingen en vermeerderd met bijkomende directe kosten. De opbrengstwaarde wordt gevormd door de geschatte verkoopprijs in de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten ten behoeve van de afwikkeling van de verkoop. Bij de voorraadwaardering worden niet-gerealiseerde intercompanyresultaten geëlimineerd.

Geldmiddelen en kasequivalenten

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

Voorzieningen

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

Overige activa en verplichtingen

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

Grondslagen van resultaatbepaling

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst uit levering van goederen en diensten aan derden onder aftrek van kortingen en dergelijke, en van over de omzet geheven belastingen. Verkopen worden tot de omzet gerekend op het moment dat de goederen zijn geleverd bij de consument en overige afnemers en alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Inkoopwaarde

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

Kosten

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

Pensioenen

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

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

Afschrijvingen

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

Kasstroomoverzicht

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

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

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

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

Risico's

Het grootste financiële risico bestaat uit het niet realiseren van de gebudgetteerde omzetten en (daarmee) de geplande cashmarges, met name als gevolg van veranderingen in het consumentengedrag in reactie op wijzigende, economische omstandigheden. Ter beheersing van dit risico worden de omzetten en de orderintake per formule op dagelijkse basis gerapporteerd. Wekelijks worden daar gegevens omtrent gerealiseerde marges, bezoekersaantallen, conversie en bonbedragen aan toegevoegd en van commentaar voorzien.

Op basis van de analyses worden aanpassingen doorgevoerd in de inzet van marketingmiddelen, waaronder prijsbeleid en de inzet van reclame. Ook worden periodiek de kostenbudgetten beoordeeld en, waar nodig, bijgesteld. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van (macro-)economische informatie vanuit de markt met inbegrip van branchespecifieke rapporten.

Valutarisico's, voornamelijk het gevolg van inkopen in dollars, worden niet afgedekt. Een wijziging van de gemiddelde dollarkoers van 5% zou bij het inkoopvolume van het verslagjaar een effect van ongeveer € 192 (2014: € 136) op het operationeel resultaat (EBIT) hebben, indien de verkoopprijzen niet worden gewijzigd. Er zijn vrijwel geen financiële instrumenten in vreemde valuta. Het valutarisico als gevolg van de aanwezigheid c.q. transacties in Zwitserland en de mogelijke volatiliteit van de Zwitserse franc worden als gering geschat onder andere als gevolg van het feit dat het grootste deel van de goedereninkopen in euro's plaatsvindt.

Het renterisico is als gevolg van de huidige vermogensstructuur van de onderneming zeer beperkt. Het effect op het resultaat van een verandering (zowel omhoog als omlaag) van de rente met 50 basispunten zou op basis van het gebruik van de kredietfaciliteiten per ultimo 2015 een effect hebben van € 0 (2014: € 0) voor belasting. De boekwaarde van de financiële verplichtingen komt nagenoeg overeen met de reële waarde.

Het kredietrisico beperkt zich tot de groothandelsactiviteiten en de vorderingen op leveranciers uit hoofde van bonusafspraken. Hiervoor zijn naast de normale debiteurenbewaking geen specifieke maatregelen noodzakelijk. De reële waarde van de vorderingen is gelijk aan de boekwaarde. Het maximale kredietrisico is gelijk aan de boekwaarde van de vorderingen.

Het liquiditeitsrisico is door de aard van de activiteiten en de samenstelling van de balans, waarvan een groot deel courante voorraad, niet groot. Een omschrijving van de beschikbare kredietfaciliteiten vindt u in het hoofdstuk kortlopende verplichtingen (zie pag. 82). Voor een uiteenzetting van de overige risico's wordt verwezen naar de betreffende paragraaf in het Directieverslag (zie pag. 28).

Kapitaalmanagement

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

De solvabiliteit ultimo 2015 bedraagt 57,5% (2014: 58,6%). De netto-rentedragende-schuld/EBITDA ratio bedraagt in 2015 0,0 (2014: 0,0).

EBITDA is gedefinieerd als zijnde het bedrijfsresultaat voor afschrijving en afwaarderingen vaste activa alsmede voor desinvesteringen vaste activa. Tot 2015 werden bij de bepaling van EBITDA de desinvesteringen niet gecorrigeerd op het bedrijfsresultaat.

Segmentatie

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

- Aard van de producten en diensten
De operationele segmenten verkopen primair matrassen, bedmeubilair (o.a. boxsprings), bedbodems en bedtextiel. Tevens bieden de operationele segmenten de dienst thuislevering aan.
- Cliënten van de producten en diensten
De operationele segmenten verkopen direct aan de consument. De operationele segmenten richten zich daarbij specifiek op klanten in het 'value for money'-segment.
- Distributiekanaalen van de producten en diensten
De operationele segmenten genereren hun omzet in winkels (het offline retailkanaal) en hebben tevens een webshop (online retailkanaal). De online omzet in verhouding tot de totale omzet is voor de operationele segmenten vergelijkbaar.
- Economische kenmerken
De operationele segmenten vertonen vergelijkbare economische kenmerken, onder andere op het gebied van omzet, brutomarge en omloopsnelheid van de voorraad.

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

Seizoenspatroon

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

Schattingen

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

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

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

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

Verwerking overnames

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

Overname BettenMax

Op 22 oktober 2015 heeft Beter Bed Holding N.V. via haar 100% dochter Matratzen Concord GmbH, gevestigd te Wenen, Oostenrijk, 100% van de aandelen in BettenMax GmbH gevestigd te Heiligenkreuz, Oostenrijk, overgenomen van Bettissimo AG, gevestigd te Gütersloh, Duitsland. Op 27 november 2015 heeft een fusie plaatsgevonden tussen Matratzen Concord en BettenMax met terugwerkende kracht per 1 maart 2015, waarbij Matratzen Concord GmbH de overnemende partij was.

Zowel Matratzen Concord als BettenMax zijn Oostenrijkse retailers op het gebied van matrassen en bedtextiel. Beide zijn actief in het 'value for money'-segment. De formule BettenMax past in het businessmodel en de retailformat van Matratzen Concord waarbij operationele, commerciële en financiële synergie kan worden gerealiseerd. Met de overname van BettenMax verkrijgt Beter Bed Holding zowel marktleiderschap als landelijke dekking in Oostenrijk.

De koopprijs voor de aandelen is vastgesteld op één euro. De reële waarde van de activa en verplichtingen van BettenMax bedraagt op het moment van overname respectievelijk € 2.193 en € 1.800. De met de overname gemoeide badwill bedraagt derhalve € 393. Deze badwill ontstaat met name door de activering van fiscaal verrekenbare verliezen van circa € 0,8 miljoen. De badwill is als bate in de overige kosten verantwoord.

De omzet van de overgenomen activiteiten vanaf 22 oktober tot en met 31 december 2015 bedraagt € 1,5 miljoen. Het bedrijfsresultaat over deze periode bedraagt € 0,1 miljoen negatief.

TOELICHTING GECONSOLIDEERDE BALANS EN WINST-EN-VERLIESREKENING

in duizend €, tenzij anders vermeld

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- terreinen	Bedrijfs- gebouwen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2014	5.460	3.515	16.616	25.591
Investeringsen	-	79	11.293	11.372
Valutacorrecties	-	-	17	17
Desinvesteringen	-	-	(1.002)	(1.002)
Afschrijvingen	-	(354)	(6.735)	(7.089)
Boekwaarde 31 december 2014	5.460	3.240	20.189	28.889
Cumulatieve afschrijvingen	-	5.953	72.550	78.503
Cumulatieve herwaardering	(3.797)	-	-	(3.797)
Aanschaffingsprijs	1.663	9.193	92.739	103.595
Boekwaarde 1 januari 2015	5.460	3.240	20.189	28.889
Investeringsen	1.719	1.149	11.725	14.593
Herwaardering	(47)	-	-	(47)
Valutacorrecties	-	-	82	82
Desinvesteringen	-	-	(591)	(591)
Afschrijvingen	-	(390)	(8.016)	(8.406)
Boekwaarde 31 december 2015	7.132	3.999	23.389	34.520
Cumulatieve afschrijvingen	-	6.343	70.314	76.657
Cumulatieve herwaardering	(3.750)	-	-	(3.750)
Aanschaffingsprijs	3.382	10.342	93.703	107.427

De investeringen in bedrijfsterreinen en grotendeels de investeringen in bedrijfsgebouwen hebben betrekking op de aankoop van het distributiecentrum te Nieuw-Vennep dat voorheen werd gehuurd.

De (terugname van de) herwaardering van € 47 heeft betrekking op de bedrijfsterreinen gelegen te Uden, Nieuw-Vennep en Hoogeveen, alsmede op de waarde van de grond van de winkelpanden die in eigendom zijn. Deze winkelpanden zijn gelegen in Elst, Den Helder, 's Hertogenbosch en Uden. De terreinen behorende bij de winkelpanden zijn op 30 juni 2015 getaxeerd en de grond behorende bij de distributiecentra te Uden en Hoogeveen zijn op 25 november 2015 getaxeerd door een onafhankelijke taxateur. De taxatie van de het distributiecentrum te Nieuw-Vennep is op 25 juli 2014 door een onafhankelijke taxateur uitgevoerd. De taxaties zijn met behulp van de huurwaardekapitalisatiemethode uitgevoerd.

Als gevolg van de aanpassing van de Beter Bed en een deel van de Matratzen Concord winkels naar de hernieuwde uitstraling en het nieuwe logo heeft een desinvestering met een boekwaarde van € 591 plaatsgevonden; de aanschafwaarde van deze andere vaste bedrijfsmiddelen bedroeg € 11.099.

De materiële vaste activa zijn bedoeld voor eigen gebruik.

2. Immateriële vaste activa

	2015	2014
Boekwaarde 1 januari	3.517	2.833
Investerings	1.370	1.839
Valutacorrecties	9	-
Desinvestering	-	(2)
Afschrijvingen	(1.419)	(1.153)
Boekwaarde 31 december	3.477	3.517
Cumulatieve afschrijvingen	6.260	4.839
Aanschaffingsprijs	9.737	8.356

De immateriële bedrijfsmiddelen bestaan hoofdzakelijk uit licenties en software.

3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan enerzijds uit langlopende vorderingen van € 395 (2014: € 271) en anderzijds uit uitgestelde belastingvorderingen van € 1.185 (2014: € 497).

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

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

	2015	2014
Compensabele verliezen	632	31
Vershil fiscale en commerciële waardering (im)materiële vaste activa	291	323
Vershil fiscale en commerciële waardering pensioen	251	141
Vershil fiscale en commerciële waardering voorraad	11	2
Stand per 31 december	1.185	497

Ultimo 2015 is een belastingvordering opgenomen onder de financiële vaste activa van € 632 (2014: € 31) uit hoofde van toekomstige verliescompensatie. Deze vordering is ontstaan bij de overname van BettenMax. BettenMax beschikte op het moment van overname over niet-geactiveerde fiscaal compensabele verliezen. Omdat Beter Bed Holding op basis van de huidige inzichten verwacht deze fiscale verliezen binnen vijf jaar te kunnen compenseren, zijn deze volledig geactiveerd.

Een bedrag van € 8.824 (2014: € 7.623) aan te compenseren verliezen is niet verantwoord in de balans. Beter Bed Holding heeft als beleid dat fiscaal compensabele verliezen alleen worden geactiveerd indien er op basis van een onderbouwde prognose van de fiscale resultaten binnen vijf jaar redelijke compensatiemogelijkheden te verwachten zijn. Compensatie van deze verliezen is op basis van de huidige inzichten onvoldoende waarschijnlijk. Deze fiscaal compensabele verliezen hebben de volgende looptijd:

Looptijd	
1 jaar	-
2 tot en met 5 jaar	-
6 tot en met 10 jaar	695
11 tot en met 15 jaar	4.220
Oneindig	3.909

Het verloop van de uitgestelde belastingvorderingen in 2015 en 2014 is als volgt:

	2015	2014
Stand per 1 januari	497	549
Via winst-en-verliesrekening	(70)	(52)
Via overname deelneming	758	-
Vanuit eigen vermogen	-	-
Stand per 31 december	1.185	497

4. Voorraden

Deze post bestaat uit winkelvoorraad € 50.962 (2014: € 47.923) en magazijnvoorraad € 6.964 (2014: € 5.558). De in deze post opgenomen afwaardering in verband met mogelijke incourantheid kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Stand per 1 januari	1.673	2.357
Toevoegingen	806	82
Onttrekkingen	(846)	(766)
Stand per 31 december	1.633	1.673

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

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

De totale boekwaarde van de voorraad waarover een risico van incourantheid wordt gelopen, bedraagt € 3.240 (2014: € 3.616). De directe opbrengstwaarde van deze voorraad bedraagt € 1.607 (2014: € 1.943). Daarmee bedraagt het percentage van voorraad waarover een risico van incourantheid wordt gelopen ten opzichte van de totale voorraad 5,4% (2014: 6,6%).

5. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar en zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs welke gelijk is aan de nominale waarde. De verkopen in de winkels en de uitleveringen van orders worden contant afgewikkeld. De vorderingen betreffen voornamelijk groothandelsdebiteuren en vorderingen op leveranciers uit hoofde van overeengekomen bonussen.

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

Voor de groothandelsdebiteuren is een voorziening opgenomen van € 67 (2014: € 60). Dit is 47,9% (2014: 44,9%) van de vorderingen waarvan de afgesproken betalingstermijn is verstreken.

6. Geldmiddelen en kasequivalenten

Deze post betreft de saldi van kas, cheques en banken. Het bedrag is als volgt samengesteld: kasmiddelen € 301 (2014: € 260), banksaldi € 23.495 (2014: € 19.361) en gelden onderweg € 1.716 (2014: € 1.262).

7. Eigen vermogen

Het verloop van de posten in het eigen vermogen is weergegeven in het geconsolideerd mutatie-overzicht eigen vermogen (zie pag. 67). De onderneming heeft een maatschappelijk kapitaal van € 2.000 verdeeld in 100 miljoen gewone aandelen van € 0,02 nominaal.

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

	2015	2014
Geplaatste en volgestorte aandelen per 1 januari	21.905.562	21.805.117
Emissie door uitoefening personeelsopties	50.000	100.445
Geplaatste en volgestorte aandelen per 31 december	21.955.562	21.905.562
Aandelen in portefeuille per 1 januari	2.723	23.805
Inkoop gedurende het jaar	-	-
(Her)uitgifte door uitoefening van opties	(2.723)	(21.082)
Verkoop aandelen in portefeuille	-	-
Aandelen in portefeuille per 31 december	-	2.723

In totaal zijn ten behoeve van de uitoefening van personeelsopties 52.723 aandelen verkocht tegen een prijs van € 15,23 hetgeen resulteert in een toename van het eigen vermogen (zie pag. 67) van € 803.

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

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op bedrijfsterreinen.

Aan de Algemene Vergadering zal worden voorgesteld om een slotdividend van € 0,48 in contanten per aandeel uit te keren. Hiermee komt het totale dividend over 2015 op € 0,87 per aandeel (2014: € 0,65).

8. Voorzieningen

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

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

De voorziening voor verlieslatende huurcontracten laat zich als volgt specificeren:

	2015	2014
Stand per 1 januari	2.055	4.542
Toevoeging	-	-
Onttrekkingen	(714)	(1.885)
Vrijval	(443)	(602)
Stand per 31 december	898	2.055
Waarvan kortlopend (in overige schulden)	360	804
Totaal voorziening verlieslatende huurcontracten	538	1.251

De vrijval wordt in 2015 veroorzaakt door het vroegtijdig kunnen beëindigen c.q. afkopen van vijf huurcontracten (€ 293) alsmede een aanpassing van de onderverhuurkans (€ 150).

9. Uitgestelde belastingverplichtingen

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de verschillen tussen de fiscale en commerciële waardering van voorraden en vaste activa, waaronder bedrijfsterreinen, in Nederland, Duitsland en Zwitserland. Deze verschillen hebben een langlopend karakter. De uitgestelde belastingverplichtingen aan het einde van het verslagjaar worden als volgt nader gespecificeerd:

	2015	2014
Herwaardering van bedrijfsterreinen	937	949
Verschil fiscale en commerciële waardering voorraad	699	614
Verschil fiscale en commerciële waardering (im)materiële vaste activa	563	655
Verschil fiscale en commerciële waardering huurverplichtingen	80	-
Totaal	2.279	2.218

Het verloop van deze post in 2015 en 2014 is als volgt:

	2015	2014
Stand per 1 januari	2.218	2.424
Via winst-en-verliesrekening	73	(206)
Vanuit eigen vermogen	(12)	-
Stand per 31 december	2.279	2.218

10. Kortlopende verplichtingen

De vennootschap heeft ten behoeve van de financiering van de groep rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 41,5 miljoen beschikbaar. Verder zijn faciliteiten beschikbaar voor het verstrekken van garanties ten bedrage van € 7,3 miljoen.

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

Onderdeel van genoemde rekening-courantfaciliteiten zijn twee gecommiteerde faciliteiten ten bedrage van € 10,0 miljoen die een looptijd hebben tot en met respectievelijk 10 juli 2020 en 15 juli 2020. Er zijn geen zekerheden verstrekt voor de gecommiteerde faciliteiten. De belangrijkste voorwaarden van de kredietfaciliteiten zijn een minimale solvabiliteit van 25% en een ratio van netto-rentedragende-schuld gedeeld door EBITDA van maximaal 2,5.

Aan het einde van het verslagjaar werd enkel gebruikgemaakt van de rekening-courantfaciliteiten voor het verstrekken van bankgaranties voornamelijk ten behoeve van huurverplichtingen ten bedrage van € 0,5 miljoen (2014: € 0,7 miljoen). Van de faciliteiten specifiek beschikbaar voor het verstrekken van garanties was ultimo 2015 € 6,0 miljoen (2014: € 6,1 miljoen) in gebruik.

De overige schulden laten zich als volgt specificeren:

	2015	2014
Aanbetalingen	8.525	7.532
Reservering personeelskosten en personeelsuitkeringen	8.146	8.653
Overig	2.937	4.013
Totaal	19.608	20.198

In de post reservering personeelskosten en personeelsuitkeringen is een pensioenverplichting opgenomen voor een voormalig werknemer. De verplichting met een omvang van € 1,4 miljoen (2014: € 1,4 miljoen) is berekend op actuariële basis.

11. Financiële verplichtingen

	tot 3 maanden	3 tot 12 maanden	1 tot 5 jaar
2015			
Handelsschulden	22.903	-	-
Kredietinstellingen	-	-	-
Totaal	22.903	-	-
2014			
Handelsschulden	17.517	-	-
Kredietinstellingen	-	-	-
Totaal	17.517	-	-

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

12. Informatie per geografisch gebied

Omzet per land	2015	%	2014	%
Duitsland	222.792	58	213.159	58
Nederland	115.254	30	109.203	30
Overige landen	48.744	12	42.660	12
Correctie intercompany	(1.350)	-	(1.069)	-
Totaal	385.440	100	363.953	100

(Im)materiële vaste activa per land	2015	2014
Nederland	23.580	19.361
Duitsland	10.853	10.194
Overige landen	3.564	2.851
Totaal	37.997	32.406

13. Personeelskosten

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

	2015	2014
Lonen en salarissen	75.611	74.637
Sociale lasten	14.106	13.371
Pensioenpremies	2.267	2.289
Personeelsopties	192	(439)
Totaal	92.176	89.858

De pensioenpremies hebben vrijwel uitsluitend betrekking op toegezegde bijdrageregelingen of als zodanig aangemerkte regelingen. De kosten voor personeelsopties hebben voor € 83 betrekking op de huidige en gewezen bestuurders van de onderneming (2014: € 116 vrijval).

Gemiddeld aantal werknemers

Bij de in de consolidatie betrokken ondernemingen waren in 2015 gemiddeld 2.427 werknemers (FTE) in dienst (2014: 2.388):

	2015	2014
Duitsland	1.560	1.558
Nederland	586	576
Spanje	61	49
Oostenrijk	122	117
Zwitserland	87	79
België	11	9
Totaal	2.427	2.388

14. Optieprogramma

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

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

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

	2015	2014	2013	2011	2010
Aantal verstrekt	186.000	166.700	166.500	218.000	218.000
<i>waarvan A.H. Anbeek</i>	50.000	40.000	50.000	50.000	50.000
<i>waarvan B.F. Koops</i>	40.000	32.000	-	-	-
Aantal uitstaand	186.000	162.700	50.500	158.050	152.625
Waarde volgens Black & Scholes	€ 2,19 - € 2,67	€ 1,78 - € 1,93	€ 1,26 - € 1,76	€ 1,58	€ 3,54
Uitoefenen vanaf	19-5-2018	19-5-2017	25-4-2016	28-10-2013	29-10-2012
Uitoefenen tot en met	19-5-2020	19-5-2019	25-4-2018	28-4-2017	29-4-2016
Winstdoelstelling (in miljoen)	-	-	€ 32,0	€ 32,0	€ 32,0
Winstdoelstelling gerealiseerd in jaar	-	-	-	-	-
TSR > AScX	Nee	Deels (33,3%)	Nee	-	-
Aandelenkoers op toekenningsdatum	€ 22,79	€ 17,37	€ 14,09	€ 14,67	€ 19,07
Uitoefenkoers	€ 22,79	€ 17,37	€ 14,09	€ 14,67	€ 19,07
Verwachte looptijd	5 jaar	5 jaar	5 jaar	3,8 jaar	5,5 jaar
Risicovrije rentevoet (%)	0,30	0,78 - 0,46	0,75 - 0,48	1,71	2,25
Volatiliteit (%) ¹	26,58	27,50 - 21,94	31,93 - 30,19	32,15	40,40
Dividend yield (%)	5,40	5,20	5,90	9,00	7,35

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

In 2015 zijn in totaal 52.723 opties uitgeoefend tegen een prijs van € 15,23. Dit betrof 52.723 opties uit de serie 2009. Daarnaast zijn in 2015 24.583 opties vervallen doordat een aantal optiegerechtigde medewerkers voortijdig uit dienst is gegaan. Er zijn in 2015 geen opties vervallen doordat de looptijd is verstreken. Wel is een deel van de opties komen te vervallen, doordat niet aan de vestingcondities is voldaan. Het betreft hier de serie 2013 deel II. Tot slot zijn in 2015 186.000 nieuwe opties verstrekt. Zie het overzicht uitstaande optieseries (zie pag. 13).

15. Afschrijvingen

	2015	2014
Afschrijvingen en afwaarderingen materiële vaste activa	8.406	7.089
Afschrijvingen en afwaarderingen immateriële vaste activa	1.419	1.153
Totaal afschrijvingen en afwaarderingen	9.825	8.242

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

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

16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan voor € 45,2 miljoen uit huurkosten en leasekosten (2014: € 45,6 miljoen). Het restant van deze kosten betreft voornamelijk verkoop- en distributiekosten.

17. Belastingen

Een aansluiting tussen de belastingdruk en de uitkomst van de berekening van de winst voor belasting vermenigvuldigd met het lokale belastingtarief in Nederland is per 31 december 2015 en per 31 december 2014 als volgt:

	2015	2014
Winst voor belastingen	30.648	22.743
Tegen het wettelijke in Nederland van toepassing zijnde tarief 25,0% (2014: 25,0%)	7.662	5.686
Aanpassing winstbelasting vorige jaren	(40)	109
Permanente verschillen	(1.559)	(1.613)
Niet-opgenomen toekomstige verliescompensatie	397	407
Realisatie niet-gewaardeerde verliezen	-	-
Effect van belastingtarieven buiten Nederland	1.629	1.294
Tegen een effectief belastingtarief van 26,4% (2014: 25,9%)	8.089	5.883
Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	8.089	5.883

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

	2015	2014
Belasting over lopend jaar	7.985	5.929
Aanpassing winstbelasting vorige jaren	(40)	109
Tijdelijke verschillen	(14)	(208)
Realisatie verliescompensatie	158	53
Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	8.089	5.883

18. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van bestuurders in 2015 en 2014 is als volgt:

	A.H. Anbeek		B.F. Koops		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Salaris	350	323	250	200	600	523
Variabele beloning	180	169	91	85	271	254
Pensioen	105	97	63	50	168	147
Personeelsopties	52	(125)	31	9	83	(116)
Sociale lasten	15	9	15	9	30	18
Leaseauto	13	13	16	16	29	29
Totaal	715	486	466	369	1.181	855

De variabele beloningen hebben betrekking op het jaar waaronder ze zijn gerubriceerd en zijn opgenomen in de kosten van dat jaar. Bij de Directievoorzitter geldt dat de variabele beloning voor 50% afhankelijk is van het behalen van kwantitatieve doelstellingen en voor 50% afhankelijk is van het behalen van kwalitatieve doelen. Bij de Financieel Directeur is 40% van de variabele beloning afhankelijk van het behalen van kwantitatieve resultaten, de resterende 60% is afhankelijk van het bereiken van kwalitatieve doelen. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar het remuneratierapport (zie pag. 57).

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

De bezoldiging van commissarissen in 2015 en 2014 is als volgt:

	2015	2014
D.R. Goeminne	40	37
A.J.L. Slippens	26	23
E.A. de Groot	30	27
W.T.C. van der Vis	30	27
Totaal	126	114

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

19. Winst per aandeel

De nettowinst van € 22,6 miljoen gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen van 21.947.224 betekent een winst per aandeel van € 1,03 in het verslagjaar. Als gevolg van de uitstaande optieseries is het aantal aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel gelijk aan 22.053.956. Dit resulteert in een verwaterde winst per aandeel van € 1,02.

20. Niet uit de balans blijvende verplichtingen

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

Looptijd	2016	2017	2018	2019	2020	na 2020
Huurovereenkomsten	39.291	25.773	15.974	9.797	5.802	1.388
Leaseovereenkomsten	2.022	1.395	914	553	312	283
Totaal	41.313	27.168	16.888	10.350	6.114	1.671

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

In het verslagjaar is een bedrag van € 42,6 miljoen (2014: € 43,1 miljoen) verwerkt in de winst-en-verliesrekening uit hoofde van huurovereenkomsten onroerend goed en een bedrag van € 2,6 miljoen (2014: € 2,5 miljoen) uit hoofde van leaseovereenkomsten overige bedrijfsmiddelen.

Het Bedrijfstakpensioenfonds Wonen heeft een geschatte dekkinggraad van 98,6% per ultimo 2015 (ultimo 2014: 111,2%). Per 31 december 2015 heeft de onderneming geen additionele verplichting.

21. Kosten controle jaarrekening

De kosten in rekening gebracht voor controle van de jaarrekening en andere niet-controleopdrachten door de controlerend accountant PwC Accountants N.V. (2014: Ernst & Young Accountants LLP) bedragen:

	2015	2014
Controle van de jaarrekening	205	207
Andere niet-controleopdrachten	-	16
Totaal	205	223

De kosten voor controle van de jaarrekening en andere niet-controleopdrachten door PwC Accountants N.V. in Nederland bedragen €104.

De andere niet-controleopdracht in 2014 betreft de beoordeling van de halfjaarcijfers.

22. Verbonden partijen

De in het hoofdstuk grondslagen van consolidatie (zie pag. 69) vermelde vennootschappen zijn betrokken in de consolidatie van Beter Bed Holding N.V. en haar deelnemingen.

Beter Bed Holding N.V. heeft voor alle Nederlandse groepsmaatschappijen verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven ten behoeve van uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende verplichtingen. Op grond van deze garantieverklaringen is door deze groepsmaatschappijen gebruikgemaakt van de ontheffingsmogelijkheden, zoals vermeld in artikel 403 lid 1 en 3 van Titel 9 Boek 2 BW.

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

23. Gebeurtenissen na balansdatum

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

VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

Vennootschappelijke balans

Per 31 december

in duizend € (voor verwerking voorstel winstbestemming)	Toelichting	2015	2014
Vaste activa			
Materiële vaste activa		1	3
Immateriële vaste activa		155	154
Financiële vaste activa	1.	165.636	159.228
Totaal vaste activa		165.792	159.385
Vlottende activa			
Vorderingen	2.	3.184	3.069
Geldmiddelen en kasequivalenten	3.	4	9
Totaal vlottende activa		3.188	3.078
Totaal activa		168.980	162.463

in duizend € (voor verwerking voorstel winstbestemming)	Toelichting	2015	2014
Eigen vermogen	4.		
Geplaatst kapitaal		439	438
Agioreserve		18.434	17.673
Reserve omrekeningsverschillen		1.097	814
Herwaarderingsreserve		2.812	2.847
Overige reserves		30.409	30.003
Onverdeelde winst		22.559	16.860
Totaal eigen vermogen		75.750	68.635
Verplichtingen			
Voorzieningen	5.	13.843	12.857
Kortlopende schulden	6.	79.387	80.971
Totaal verplichtingen		93.230	93.828
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		168.980	162.463

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

in duizend €	2015	2014
Resultaat deelnemingen na belastingen	17.980	11.819
Overige baten en lasten	4.579	5.041
Nettowinst	22.559	16.860

TOELICHTING VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS EN WINST-EN-VERLIESREKENING

Algemeen

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

Bij Beter Bed Holding N.V. waren in 2015 gemiddeld 7 werknemers (FTE) in dienst (2014: 5).

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

De toelichting op de bestuurdersbeloningen (zie pag. 87) is opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

De kosten in rekening gebracht voor controle van de jaarrekening en andere niet-controleopdrachten door de controlerend accountant PwC Accountants N.V. (2014: Ernst & Young Accountants LLP) zijn tevens toegelicht in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

1. Financiële vaste activa

Hieronder zijn begrepen de deelnemingen in groepsmaatschappijen (zie pag. 69) en de vorderingen op groepsmaatschappijen.

Onder de post leningen aan deelnemingen zijn marktconforme leningen aan Beter Beheer B.V en Matratzen Concord GmbH opgenomen voor respectievelijk € 87.240, (2014 € 87.240) en € 0 (2014 € 1.000). De lening aan Beter Beheer B.V. betreft een vastrentende lening met een rentepercentage van 7% (2014: 7%). De lening aan Matratzen Concord GmbH betreft een lening met een variabele rente (Euribor plus 5%). De resterende looptijd van de lening aan Beter Beheer B.V. bedraagt drie jaar. De lening aan Matratzen Concord GmbH is in december 2015 afgelost. Er zijn geen zekerheden ten aanzien van beide leningen verstrekt. De reële waarde van de leningen is gelijk aan de nominale waarde.

Het verloop van deze post is als volgt:

	Deelnemingen	Leningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2014	60.543	88.089	148.632
Resultaat deelnemingen 2014	13.259	151	13.410
Dividenduitkering	(1.029)	-	(1.029)
Kapitaalstorting	48	-	48
Koersresultaat	59	-	59
Verstreckte leningen aan groepsmaatschappijen	-	-	-
Afgeloste leningen aan groepsmaatschappijen	-	-	-
Fusie deelnemingen	(1.892)	-	(1.892)
Saldo per 31 december 2014	70.988	88.240	159.228
Saldo per 1 januari 2015	70.988	88.240	159.228
Resultaat deelnemingen 2015	18.966	-	18.966
Dividenduitkering	(12.056)	-	(12.056)
Kapitaalstorting	250	-	250
Koersresultaat	283	-	283
Herwaardering	(35)	-	(35)
Verstreckte leningen aan groepsmaatschappijen	-	-	-
Afgeloste leningen aan groepsmaatschappijen	-	(1.000)	(1.000)
Saldo per 31 december 2015	78.396	87.240	165.636

2. Vorderingen

	2015	2014
Groepsmaatschappijen	545	323
Belastingen en premies sociale volksverzekeringen	33	402
Overige vorderingen	2.606	2.344
Totaal	3.184	3.069

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

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

3. Geldmiddelen en kasequivalenten

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

4. Eigen vermogen

De vennootschap heeft een maatschappelijk kapitaal van € 2.000 verdeeld in 100 miljoen gewone aandelen van € 0,02 nominaal. Ultimo 2015 zijn 21.955.562 aandelen geplaatst en volgestort (2014: 21.905.562).

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

Het verloop van de posten in het eigen vermogen is toegelicht in het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen (zie pag. 67). De herwaarderingsreserve betreft de wettelijke reserve voor herwaardering en heeft betrekking op bedrijfsterreinen. De reserve-omrekeningsverschillen zijn eveneens een wettelijke reserve. Beide reserves zijn niet vrij uitkeerbaar.

5. Voorzieningen

Ultimo 2015 en 2014 bestaan de voorzieningen enkel uit de voorziening deelnemingen. De voorziening deelnemingen betreft een voorziening voor deelnemingen die na saldering met de door de vennootschap verstrekte leningen een negatieve nettovermogenswaarde tonen. Het verloop van de voorzieningen in 2015 en 2014 is als volgt:

	2015	2014
Stand per 1 januari	12.857	13.208
Resultaat deelnemingen	986	1.591
Kapitaalstorting	-	(50)
Fusie deelnemingen	-	(1.892)
Stand per 31 december	13.843	12.857

6. Kortlopende schulden

De samenstelling van deze balanspost luidt:

	2015	2014
Kredietinstellingen	78.334	80.053
Belastingen en premies sociale verzekeringen	246	-
Overige schulden en overlopende passiva	807	918
Totaal	79.387	80.971

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

7. Niet uit de balans blijvende verplichtingen

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

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

Uden, 10 maart 2016

Directie

A.H. Anbeek
B.F. Koops

Raad van Commissarissen

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

OVERIGE GEGEVENS

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Winstbestemming

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

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

Lid 1

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

Lid 2

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

Bestemming van het resultaat

2015

De winst over het jaar bedraagt	22.559
Interim-dividend	(8.563)
Toevoeging reserves ¹	(3.457)
Voor uitkering beschikbaar	10.539

¹ Op basis van het saldo van uitstaande en ingekochte aandelen per 31 december 2015.

Het voorstel winstbestemming is niet in de balans verwerkt.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Beter Bed Holding N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Beter Bed Holding N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 61 tot en met 95 opgenomen jaarrekening 2015 van Beter Bed Holding N.V. te Uden ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. en dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de vennootschappelijke jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2015;
- de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

Ref.: e0375313

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Flight Forum 840, 5657 DV Eindhoven, Postbus 6365,
5600 HJ Eindhoven*

T: 088 792 00 40, F: 088 792 94 13, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Onze controle-aanpak

Samenvatting en context

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de directie subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de directie waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de directie.

Wij hebben er voor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van een retailer. Omdat processen in de groep in hoge mate zijn geautomatiseerd hebben wij IT specialisten opgenomen in het controleteam teneinde de procedures en processen die nodig zijn om IT systemen te opereren, te adresseren in de controle. Verder hebben wij specialisten op het gebied van belastingen en personeelsbeloningen in ons controleteam opgenomen.

Aangezien de controle van de jaarrekening 2015 onze eerste jaar als accountant van Beter Bed Holding N.V. betreft hebben we naast de reguliere controlewerkzaamheden additionele werkzaamheden verricht in het kader van deze transitie. Deze werkzaamheden omvatten onder andere:

- werkzaamheden om voldoende en toereikende controle-informatie te verkrijgen ten aanzien van de openingsbalans van 1 januari 2015, inclusief contact met de voorgaande accountant en een dossier review op het controledossier van de controle 2014 van de voorgaande accountant;
- werkzaamheden om begrip te krijgen over de vennootschap en haar omgeving, inclusief de interne beheersing en IT systemen. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij onze risicoanalyse en audit plan opgesteld dat is besproken met directie en de audit commissie van de raad van commissarissen.



Materialiteit

- Materialiteit: €2.890.000, gebaseerd op 0,75% netto-omzet.

Reikwijdte van de controle

- We hebben de volledige financiële overzichten gecontroleerd van Beter Bed B.V. en Matratzen Concord GmbH in het kader van de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V.
- Op 2 onderdelen zijn specifieke controlewerkzaamheden verricht op onderdelen van de financiële overzichten van deze componenten.
- Dekking controlewerkzaamheden: 86% van de geconsolideerde netto-omzet.

Kernpunten

- Juistheid van de netto-omzet
- Bestaan en waardering van de voorraden

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel belang' wordt toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

Materialiteit voor de groep	€2.890.000
Hoe is de materialiteit bepaald	0,75% van de netto-omzet.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat netto-omzet een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag op €2.000.000.

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

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

De reikwijdte van onze groepscontrole

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

De groepscontrole heeft zich specifiek gericht op de significante onderdelen Matratzen Concord GmbH en Beter Bed B.V., vanwege de kwantitatieve omvang voor de groep. De omvang en de bijdrage aan de netto-omzet, resultaat en balanstotaal zijn daarbij belangrijke overwegingen zijn geweest.

Bij Beter Beheer B.V. en BBH Services GmbH & Co K.G. zijn specifieke controlewerkzaamheden verricht om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over de netto-omzet, balanstotaal en resultaat voor belastingen verkregen:

Netto-omzet	86%
Balanstotaal	86%
Resultaat voor belasting	74%

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

Bij de groepscontrole hebben wij als groepsaccountant gefungeerd waarbij wij gebruik hebben gemaakt van een accountant bij de controle van Matratzen Concord GmbH. Wij hebben hen voor aanvang van hun controlewerkzaamheden groepsinstructies gestuurd, waarbij wij onder meer hebben inbegrepen de uitkomsten van onze risicoanalyse voor de controle van de jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. Bij de controlewerkzaamheden op Matratzen Concord GmbH, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Wij hebben toegang tot het controledossier van de accountant van Matratzen Concord GmbH en wij hebben hen meerdere keren bezocht. Voor dit boekjaar zijn wij zowel bij de eindbespreking van de halfjaar review als bij de eindbespreking van de jaareindecontrole op de locatie in Duitsland geweest.

Het groepsteam heeft bij Beter Bed B.V. controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd. De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal aspecten zoals op aandelen gebaseerde beloningen, belastingen, bijbehorende toelichtingen en de vennootschappelijke jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. zijn ook door ons gecontroleerd.

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

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

<i>Kernpunten</i>	<i>Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten</i>
Juistheid van de netto-omzet <i>Toelichting 12 geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening</i> Netto-omzet is een belangrijk kengetal op basis waarvan de performance van de organisatie wordt beoordeeld (zie ook materialiteit). Het risico is aanwezig dat de netto-omzet te hoog wordt weergegeven. De netto-omzet wordt in de jaarrekening verwerkt op het moment dat de verkooptransactie is gerealiseerd, dat wil zeggen als de goederen zijn geleverd aan de klant en Beter Bed geen belangrijke economische risico's meer loopt. Beter Bed realiseert haar netto-omzet via verkoop in fysieke winkels en door online verkopen. Levering heeft plaatsgevonden wanneer de goederen zijn betaald in de winkel of wanneer de goederen zijn betaald en afgeleverd op locatie. Deze verkooptransacties worden voornamelijk geautomatiseerd verwerkt. Vanwege de aldus hoge automatiseringsgraad en het mogelijke effect dat het onjuist verantwoorden van verkooptransacties kan hebben op de brutomarge beschouwen wij de juistheid van de netto-omzet als een kernpunt van onze controle.	Onze controlewerkzaamheden omvatten het testen van opzet, bestaan en werking van door het management geïmplementeerde (geautomatiseerde) interne beheersmaatregelen teneinde een juiste verwerking van verkooptransacties te waarborgen alsmede het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden. De belangrijkste interne beheersmaatregel voor de juistheid van de netto-omzet betreft de in SAP geautomatiseerde three-way-match controle. Met behulp van data-analyse software wordt de three-way-match tussen order-levering-factuur/ontvangst betaling opnieuw uitgevoerd resulterend in een beperkt aantal uitzonderingen, welke niet materieel waren in aard en omvang. De uitkomsten van de testwerkzaamheden op de interne beheersmaatregelen en de three-way-match waren bepalend voor de aard en omvang van de aanvullende uitgevoerde gegevensgerichte werkzaamheden welke voornamelijk bestaan uit het testen van individuele verkooptransacties door deze aan te sluiten met externe bronnen. Verder hebben wij cijferbeoordelingen uitgevoerd op de gerealiseerde brutomarges door middel van periodieke filiaalvergelijkingen.

Kernpunten

Bestaan en waardering van de voorraden

Toelichting 4 geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

De voorraden van €58 miljoen zijn 44% van het balanstotaal van Beter Bed Holding N.V. Deze voorraden betreffen winkelvoorraden en voorraden in de distributie centra. De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraad bestaat uit verschillende componenten, waaronder toegerekende inkoopkortingen. Het toerekenen van inkoopkortingen en het bepalen van een eventuele afwaardering naar lagere marktwaarde is deels gebaseerd op de inschatting van het management. In combinatie met de omvang van de voorraden vinden wij bestaan en waardering van de voorraden een kernpunt van onze controle. Daarbij is dit ook van belang als sluitstuk van de controle van de opbrengsten. Ingekochte goederen die niet meer opgenomen zijn in de fysieke voorraad moeten in principe zijn verkocht.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Onze controleaanpak voor het bestaan van de voorraad omvat voornamelijk het testen van daarvoor relevante interne beheersmaatregelen, in het bijzonder het toetsen van de door het management geïmplementeerde periodieke voorraadinventarisaties en de geautomatiseerde verwerking van de voorraadmutaties als gevolg van verkooptransacties (three-way-match controle). Wij hebben op basis van een selectie van winkels en distributiecentra zelf voorraadtellings bijgewoond ter controle van de intern uitgevoerde tellingen, op verschillende momenten gedurende het boekjaar. De uitkomsten daarvan hebben wij vergeleken met de door medewerkers van Beter Bed uitgevoerde tellingen. Daarnaast hebben wij middels het toepassen van data-analyse software op brongegevens uit het informatiesysteem (SAP) de three-way-match controle tussen order-levering-factuur/betaling opnieuw uitgevoerd. De uitkomsten daarvan hebben wij vergeleken met de uitkomsten volgend uit de geautomatiseerde verwerking van verkooptransacties op de voorraden. Wij hebben geen materiële verschillen vastgesteld tussen de uitkomsten van onze werkzaamheden en die van het management.

Voor de waardering van de voorraden hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden verricht op de gerealiseerde marges en op de waardering van de incurante voorraden. Wij hebben aan de hand van verkooptransacties geanalyseerd of voor voorraden (structureel) negatieve marges zijn behaald aan de hand van recente verkoopfacturen uit januari en februari 2016 teneinde vast te stellen of de inschatting van het management met betrekking tot het eventueel moeten afwaarderen van de voorraden aanvaardbaar is. Tevens hebben wij een analyse uitgevoerd op de omloopsnelheid van voorraden en de uitkomsten daarvan vergeleken met de inschatting van het management ten aanzien van de courantheid van de voorraden.

Met betrekking tot de component toegerekende inkoopkorting van de kostprijs van de voorraad hebben wij allereerst de door management gemaakte calculatie van de inkoopkorting per leverancier herberekend aan de hand van de onderliggende contracten. De reeds afgewikkelde inkoopkortingen zijn getest door aansluiting met de daadwerkelijke afrekening via de

Kernpunten

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

bank. Voor de nog af te wikkelen inkoopkortingen hebben wij de afloop van de historische calculaties beoordeeld. Tevens hebben wij aan de hand van de omloopsnelheid van de voorraden de rekenkundige juistheid van het toerekenen van een deel van de inkoopkorting aan de voorraad per jaareinde getoetst.

Op basis van bovenstaande werkzaamheden achten wij de inschattingen van het management die mede ten grondslag liggen aan de bepaling van de voorraadwaardering aanvaardbaar.

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen

De directie is verantwoordelijk voor:

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

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

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

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

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het verslag van de directie en de overige gegevens

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

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

Onze benoeming

Wij zijn benoemd als externe accountant van Beter Bed Holding N.V. door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 19 mei 2015. Wij zijn nu voor een periode van 1 jaar accountant van de vennootschap.

Eindhoven, 10 maart 2016

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

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

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van Beter Bed Holding N.V.

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

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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



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

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

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

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

OVERIGE INFORMATIE



MEERJARENOVERZICHT

per 31 december	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Resultaat (in duizend €)						
Netto-omzet	385.440	363.953	357.363	397.288	397.035	374.724
Brutomarge	222.215	208.653	203.185	223.843	224.410	209.507
EBITDA ¹	41.115	31.284	22.272	38.143	46.798	45.308
Bedrijfsresultaat	30.699	23.042	12.284	23.719	38.288	37.460
Nettowinst	22.559	16.860	8.198	14.418	28.025	27.937
Afschrijvingen en afwaarderingen	9.825	8.242	9.988	14.424	8.510	7.848
Kasstroom ²	32.975	25.102	18.186	28.842	36.535	35.785
Netto-investeringen	15.372	12.207	4.633	10.262	13.082	7.590
Vermogen (in duizend €)						
Balanstotaal	131.677	117.123	102.485	110.855	114.571	113.977
Eigen vermogen	75.750	68.635	57.963	55.832	62.015	60.851
Gegevens per aandeel						
Nettowinst in €	1,03	0,77	0,38	0,67	1,29	1,30
Kasstroom in €	1,50	1,15	0,84	1,33	1,69	1,66
Dividend in €	0,87	0,65	0,27	0,47	1,10	1,30
Gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in 1.000 aandelen)	21.947	21.855	21.734	21.681	21.660	21.512
Aandelenkoers ultimo jaar in €	22	17	18	13	14	21
Verhoudingsgetallen						
Omzetgroei	5,9%	1,8%	-10,0%	0,1%	6,0%	3,7%
Brutomarge/netto-omzet	57,7%	57,3%	56,9%	56,3%	56,5%	55,9%
EBITDA/netto-omzet	10,7%	8,6%	6,2%	9,6%	11,8%	12,1%
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	8,0%	6,3%	3,4%	6,0%	9,6%	10,0%
Nettowinst/netto-omzet	5,9%	4,6%	2,3%	3,6%	7,1%	7,5%
Solvabiliteit	57,5%	58,6%	56,6%	50,4%	54,1%	53,4%
Interestdekking	601,9	77,1	17,2	59,0	88,2	96,3
Overige						
Aantal filialen ultimo verslagjaar	1.159	1.127	1.175	1.219	1.187	1.117
Aantal FTE's ultimo verslagjaar	2.513	2.369	2.420	2.495	2.451	2.353
Omzet per FTE (in € 1.000)	153	154	148	159	165	163

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

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

FINANCIËLE KALENDER

13 mei 2016	Publicatie trading statement 1e kwartaal 2016
19 mei 2016	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
20 mei 2016	Publicatie vaststelling slotdividend
23 mei 2016	Notering ex dividend (slot) 2015
24 mei 2016	Recorddatum slotdividend 2015
7 juni 2016	Betalbaarstelling slotdividend 2015
15 juli 2016	Publicatie trading statement 2e kwartaal 2016
30 augustus 2016	Publicatie halfjaarcijfers 2016
30 augustus 2016	Analistenmeeting halfjaarcijfers 2016
28 oktober 2016	Publicatie trading statement 3e kwartaal 2016
1 november 2016	Notering ex dividend (interim) 2016
2 november 2016	Recorddatum interim-dividend 2016
16 november 2016	Betalbaarstelling interim-dividend 2016
20 januari 2017	Publicatie trading statement 4e kwartaal 2016

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

Dit jaarverslag is een uitgave van

Beter Bed Holding N.V.

Linie 27
5405 AR Uden
Nederland

Postbus 716
5400 AS Uden
Nederland

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

Tekst

Beter Bed Holding N.V., Uden

Concept vormgeving

Monter, Amsterdam

Productie en coördinatie

Tangelo Software BV, Zeist

Rapportage

Periode: kalenderjaar 2015
Publicatie jaarverslag: 21 maart 2016
Publicatie vorig jaarverslag: 30 maart 2015