

NOTULEN ALGEMENE VERGADERING BETER BED HOLDING N.V.

Gehouden op donderdag, 25 april 2019 om 14.00 uur in het Van der Valk Hotel, Rondweg 2 te Uden.

Aanwezig namens Beter Bed Holding N.V.

Raad van commissarissen:

De heer D.R. Goeminne (voorzitter)

De heer H.C.M. Vermeulen

De heer A. Beyens (gedeeltelijk)

De heer P.C. Boone

De heer B.E. Karis

Directie:

De heer A.J.G.P.M. Kruijssen (CEO)

De heer H.G. van den Ochtend (CFO)

1. Opening

De voorzitter opent de vergadering. Hij heet de heer W. van Rooij, controlerend accountant van PwC, en de aanwezige aandeelhouders en toehoorders welkom. De voorzitter stelt de raad van commissarissen en de directie voor en verwelkomt achtereenvolgens de heren E. Weerts en J. Boerjan, respectievelijk Group Controller en Controller bij Beter Bed Holding N.V., de vertegenwoordigers van het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad van Beter Bed B.V. en de heer R. van Bork, notaris bij Loyens & Loeff, die de volmachtstemmen zal uitbrengen. Mevrouw B. van Loon treedt op als stemopnemer en mevrouw G. de Jong wordt aangewezen als secretaris van de vergadering. De voorzitter verzoekt haar de notulen van de vergadering te verzorgen.

Van de in totaal 21.955.562 uitstaande aandelen zijn 9.886.236 stemgerechtigde aandelen (45,03%) op deze vergadering vertegenwoordigd. Met dit aantal kunnen rechtsgeldige besluiten worden genomen.

Conform artikel IV.3.10 van de Corporate Governance Code zijn de notulen van de Algemene Vergadering van 26 april 2018 binnen drie maanden na de vergadering op de corporate website van de onderneming geplaatst. Gedurende de drie daaropvolgende maanden zijn geen opmerkingen binnengekomen, waarna de notulen door de voorzitter en de secretaris zijn vastgesteld en ondertekend.

Alle voor de aandeelhouders relevante informatie staat op de corporate website, www.beterbedholding.nl en op de jaarverslagwebsite www.jaarverslagbeterbedholding.nl.

Van de vergadering wordt een geluidsopname gemaakt.

2. Verslag van de directie over het boekjaar 2018

Aan de hand van een uitgebreide presentatie geven de heren Kruijssen en Van den Ochtend beurtelings een toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het boekjaar 2018, welke stappen er zijn gezet na de introductie van de middellangetermijnstrategie, en de resultaten tot nu toe. De presentatie is terug te vinden op de corporate website, www.beterbedholding.nl.

John Kruijssen start de presentatie met een afbeelding van de boxspring Element die sinds Pasen op de Nederlandse markt is geïntroduceerd. Deze boxspring is het eerste bed in Nederland, dat volledig duurzaam en recyclebaar is en tot stand is gekomen in nauwe samenwerking met TNO, de leverancier van het Karlsson-assortiment Velda, en het eigen team.

De heer Kruijssen vat 2018 samen als een teleurstellend jaar waarin de directie op diverse disciplines in de onderneming heeft moeten ingrijpen. De te nemen maatregelen zijn vormgegeven in een middellange-termijnstrategie die op 26 oktober 2018 in een Capital Markets Day aan de stakeholders is gepresenteerd. Ondanks alle inspanningen en de genomen stappen, zoals de reorganisatie in de DACH-regio, kostenreductiemaatregelen en de beëindiging van de activiteiten in Spanje, is het resultaat van de onderneming over 2018 verliesgevend. Niettegenstaande het resultaat merkt de heer Kruijssen op dat de ontwikkelde en ondernomen herstructureringsactiviteiten effect sorteren. Waar de resultaten in Duitsland nog niet materieel zichtbaar zijn en tijd vergen, is hij hoopvol en positief gestemd over de performance in de Benelux, bij DBC en in Zweden. Ook online resulteren de genomen maatregelen, vooral in Duitsland maar ook in Nederland, tot een verdere acceleratie van de ontwikkelingen van online. De Groep ziet daar ook significante groei, die in Duitsland begint vanaf een kleine basis, maar in Nederland al leidt tot een best substantieel aandeel van de omzet. De heer Kruijssen heeft vertrouwen in het herstel, doch benadrukt dat hij absoluut nog niet tevreden is over de ontwikkelingen en het herstel in Duitsland.

Hij gaat inhoudelijk dieper in op de middellangetermijnstrategie, de genomen (reorganisatie-)maatregelen (zie slides 7 en 8 van de presentatie) en zijn focus op kostenreductie en de transitie van de huidige cultuur naar een performancegerichte cultuur die vanaf 2021 zullen moeten leiden tot winstgevende groei, expansie en koploper in het domein slapen op het gebied van technologische en duurzaamheid (zie slide 9). De heer Kruijssen licht onder meer toe dat het eerste deel van de transitie (de reorganisatie, zie slide 9) is afgerond, en dat de onderneming in het eerste kwartaal vooral heeft gekeken naar de commerciële kant, in het bijzonder naar sales en orderintake.

Hugo van den Ochtend vervolgt de presentatie en geeft een toelichting op de financiële cijfers. Hij start met een uitleg op het door de onderneming ontwikkelde *performance framework* (slide 11). Dit model, bestaande uit de kernactiviteiten versnellen op de strategie, terugkeer naar winstgevende groei en waardecreatie voor alle stakeholders (inclusief de aandeelhouders), dient als doel de voortgang in de strategie op de middellange termijn met bijbehorend financieel model te toetsen om, waar nodig, bij te sturen of te versnellen.

De directie is tevreden over Nederland, waarin de beddenmarkt een solide groei heeft laten zien in 2018 en waarin het marktaandeel van de onderneming wederom is gestegen. Tegelijkertijd blijft er focus om het businessmodel van de onderneming goed te laten draaien, zodat ook indien de marktgroei zou afzwakken, de onderneming door het stijgende marktaandeel in staat zal blijven goede omzetten in Nederland te realiseren. In tegenstelling tot Nederland worden in Duitsland geen overzichtscijfers van de markt gepubliceerd, waarmee het lastig is om een totaaloverzicht van de markt te krijgen. De heer Van den Ochtend licht toe dat de onderneming dan kijkt naar wat onder meer brancheorganisaties publiceren. Er kan ruwweg worden geconcludeerd dat de totale markt gelijk blijft in Duitsland, maar dat er een verschuiving optreedt van een markt met traditionele spelers naar een disruptie van de markt door online toetreders met nieuwe artikelen die een deel van de markt overnemen (slide 12). Binnen het marktaandeel van traditionele spelers, blijft het marktaandeel van de onderneming gelijk.

Een andere belangrijke parameter blijft de klanttevredenheid. Ofschoon de gemeten eKomi-scores in Nederland en Duitsland tot tevredenheid stemmen, wil de onderneming naar een meting, waarin ook potentiële klanten zijn opgenomen die niet tot aankoop overgaan, om met deze kennis uiteindelijk meer omzet te gaan realiseren (slide 13).

Een andere belangrijke component van de strategie is de totale kostenbesparing van € 25 miljoen in 2020, waarmee de onderneming goed op weg is om dit doel te halen (slide 14). Inmiddels is conform de in oktober 2018 uitgesproken verwachting € 15 miljoen op jaarbasis gerealiseerd door het sluiten van verlieslatende winkels, personele inkrimping en het stopzetten van activiteiten die geen directe toegevoegde waarde meer hadden. De resterende € 10 miljoen moet o.a. worden gerealiseerd door een verscherping van de inkoop als gevolg van een betere samenwerking met minder, internationale leveranciers, het bundelen van volumes en vereenvoudiging in de supply chain. De onderneming realiseert zich dat deze trajecten lang en complex zijn, een goede uitvoering hiervan tijd kost, maar verwacht dat hier in de loop van 2019 en 2020 grote slagen in gemaakt kunnen worden. In de operationele kosten, de productiviteit en de organisatiestructuur zijn grote slagen gemaakt. De directie is relatief positief over het realiseren van de gestelde doelen (zie slide 14).

De eerste stappen worden gezet in verkopen via online kanalen. De onderneming ziet dat de markt snel naar online beweegt en schat in dat binnen een paar jaar binnen haar categorieën 20% van de handel via het online kanaal zal verlopen. Daar wordt op ingespeeld door investeringen in eigen websites, verbeteringen van het ROPO-effect in de organisatie en nauwere samenwerking met partijen als Bol.com en Amazon (zie slide 15).

De winst-en-verliesrekening toont een dalende omzet van 1,4% in 2017 naar – 3,0% in 2018, mede als gevolg van een slechte propositie. Zoals vermeld heeft de onderneming in de tweede helft van 2018 op verschillende terreinen ingegrepen. Hiervan zijn de eerste effecten in bijvoorbeeld Nederland en Zweden zichtbaar, maar de tegenvallende omzet in Duitsland stemt de directie niet tevreden (zie slide 16). In de Benelux is zowel een omzet als een like-for-like groei gerealiseerd van respectievelijk 4,6% en 3,0%, waar de onderneming tevreden mee is. In de DACH-landen is een negatieve omzetgroei gerealiseerd van -8,0% en er is sprake van een like-for-like groei van -6,4%. Dit is ook een reden waarom de reorganisatie is doorgevoerd zoals de onderneming gedaan heeft. In de *New Business*, waarin Zweden en DBC zijn ondergebracht, is de omzet gestegen met 2,7% vanwege een groei in Zweden, maar like-for-like is een daling gerealiseerd van -8,9%, die hoofdzakelijk voortkomt uit de groothandelsactiviteiten in met name de traditionele beddenwinkels (zie slide 17).

De brutowinstmarge is gedaald van 57,7% in 2017 naar 55,7% in 2018. Deze daling is met name gedreven door de verkoop van lager geprijsde artikelen als gevolg van de concurrerende markt en de inzet van scherpere promoties. De onderneming wil de daling van de brutowinstmarge compenseren door het behalen van voordelen aan de inkoopprijs. Hoewel dit qua afstemming van timing niet helemaal parallel loopt, heeft de onderneming bewust besloten in met name Duitsland te investeren in concurrerende prijzen en het communiceren van strakke prijzen naar de klanten, waarna de besparingen in een later stadium zullen volgen als de complexe keten doorlopen is, waar dus een vertragend effect in zit (zie slide 18).

De gestegen operationele kosten van € 220 miljoen in 2017 naar € 244 miljoen in 2018 zijn niet in lijn met de dalende omzet. In deze kosten is € 7,6 miljoen aan eenmalige kosten ten behoeve van de herstructurering van Matratzen Concord in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland opgenomen. Het overige gedeelte is gerelateerd aan uitbreiding van de kosten op logistiek, IT, marketing en overhead, wat niet in lijn was met de omzetsdaling van -3%. Zoals aangegeven is er actie ondernomen om deze kosten te reduceren (zie slide 19).

De EBITDA van de continuïteit business is het afgelopen jaar uitgekomen op 0,2% ten opzichte van 7,0% in 2017. De ambitie is dat met de herstructurering op de middellange termijn terug gegroeid zou kunnen worden naar een EBITDA van 7-9%, die in het verleden is gerealiseerd (zie slide 20).

In 2018 heeft de organisatie een verlies van € 14 miljoen moeten verwerken. Dit is exclusief kosten van in totaal € 10 miljoen aan one-offs die betrekking hebben op het afkopen van de huren en de contracten van de medewerkers in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland (€ 8 miljoen) en het uitverkopen van de voorraden in Duitsland als onderdeel van de herstructurering (€ 2 miljoen). Hiermee noteerde de Groep een bedrijfsresultaat van - € 24 miljoen. Tezamen met de twee belastingkwesities – die inmiddels zijn opgelost – en het verlies als gevolg van de beëindiging van de activiteiten in Spanje (- € 5 miljoen) is in totaal een nettoverlies van € 23,3 miljoen gerealiseerd (zie slide 21).

De investeringsuitgaven zijn in 2018 uitgekomen op € 17,3 miljoen. Deze betreffen grotendeels investeringen uit het begin van 2018 die niet meer konden worden teruggedraaid. Vanaf de tweede helft 2018 tot eind 2019 zal niet meer in grote projecten geïnvesteerd worden, tenzij dit strikt noodzakelijk is (zie slide 22).

De voorraadpositie is met € 10 miljoen gedaald, waardoor uiteindelijk het nettowerkkapitaal van € 38,1 miljoen in 2017 is gedaald naar € 34,3 miljoen (zie slide 23).

In totaal is in 2018 een omzet gerealiseerd van € 396,3 miljoen ten opzichte van € 408,8 miljoen in 2017 met een nettoverlies van € 23,3 miljoen ten opzichte van € 9,5 miljoen nettowinst in 2017 (zie slide 24).

Het balanstotaal is het afgelopen jaar uitgekomen op € 140,7 miljoen (2017: € 156,7 miljoen). Opvallend ten opzichte van 2017 is de voorraad die van € 65,7 miljoen is gedaald naar € 55,7 miljoen, de uitgestelde belastingvorderingen die van € 2,4 miljoen naar € 13,3 miljoen zijn gestegen en vorderingen die zijn gedaald van € 17,2 miljoen naar € 12,9 miljoen. In totaal is er sprake van een balansverlaging van € 156,7 miljoen naar € 140,7 miljoen (zie slide 25).

Hoewel de kasstroom uit operationele activiteiten neutraal is gebleven ten opzichte van 2017 is de totale kasstroom in 2018 uitgekomen op - € 17,0 miljoen als gevolg van de investeringen die begin 2018 zijn gedaan (zie slide 26).

De overige belangrijkste financiële ontwikkelingen in 2018 kunnen worden samengevat in de introductie van een heldere middellangetermijnstrategie met overzichtelijke doelen om binnen twee tot vier jaar terug te keren naar winstgevendende groei. Verder is de Groep een aanpassing van de convenanten met de banken overeengekomen die voor 2018 is gehaald. Daarnaast zijn de twee tijdens de CMD gecommuniceerde, openstaande belastingitems opgelost en is de BASF-zaak juridisch uit handen gegeven. Mochten hier ontwikkelingen in zijn dan wordt men daarvan op de hoogte gehouden (zie slide 27).

Resumerend wordt 2018 door de onderneming beschouwd als een lastig jaar en een transitiejaar. De directie hoopt de juiste stappen te hebben gezet om de organisatie weer verder te helpen, al is er nog erg veel werk te doen om met name het noodzakelijke omzetherstel in Duitsland te realiseren.

John Kruijssen vervolgt de presentatie met een toelichting op de vorderingen die gemaakt zijn ten aanzien van de middellangetermijnstrategie die op 26 oktober 2018 is gepresenteerd. Hij start met een toelichting op de samenwerking met Tempur in de landen in Nederland, België en Zweden. Met de invoering van Tempur beoogt de Groep een betere balans te krijgen in het assortiment van alleen private labels. De eerste, premature resultaten zijn positief; naast een veelbelovend omzetaandeel in de eerste weken dat Tempur in de winkels ligt, bevordert het ook de groei van M line. Bovendien geeft Tempur een meer kwalitatieve uitstraling aan de winkels zonder afbreuk te doen aan het DNA van de betreffende retailmerken.

De heer Kruijssen geeft opnieuw uitleg over het eerder geïntroduceerde strategisch raamwerk, dat als basis dient voor alle (herstructurering)activiteiten die ten grondslag liggen aan de middellangetermijnstrategie met als doelstelling de klant in alle segmenten de beste kwaliteit van slapen c.q. rusten te geven tegen betaalbare prijzen. Hopelijk zullen genoemde pijlers uiteindelijk zorgen voor een omzetgroei van 4-5% op jaarbasis, een EBITDA-marge van 7-9% van de verkopen en een jaarlijkse uitkering van dividend (zie slide 29).

Hij benadrukt dat het domein van slapen actueler is dan ooit. De uitkomst van talloze onderzoeken laat zien dat (kwaliteit van) slapen van essentieel belang is voor je fysieke en emotionele gezondheid en je dagelijks functioneren. Hier staat tegenover dat alle prikkels, die men door de snelheid van de huidige maatschappij dagelijks ontvangt, voldoende rust in de weg staan. Het inspelen op deze thema's door innovatie in matrassen en technologische ontwikkelingen op het gebied van het stimuleren van slaap, die prijstechnisch voor de consumenten toegankelijk zijn, biedt kansen waar de onderneming vol op inzet (zie slide 30).

Spanje

De heer Kruijssen motiveert de beweegredenen voor de beëindiging van de activiteiten in Spanje. Het kleine netwerk, de initiatieven die al genomen waren om El Gigante del Colchón uit te breiden teneinde break-even dan wel winstgevend te maken, de Catalaanse uitstraling ten opzichte van de Spaanse cultuur in combinatie met het verdienmodel dat niet op het businessmodel van de Groep aansloot en de problematiek rond Matratzen Concord, heeft de directie doen besluiten afscheid te nemen van de formule in Spanje. Op 1 november 2018 is de verkoop van El Gigante del Colchón afgerond (zie slide 32).

Benelux

De directie is tevreden over de orderintake en de mogelijkheden in de Benelux. Tegelijkertijd is de directie realistisch over de veranderende macro-economische omstandigheden, de concurrentie in de markt en nieuwe intreders. Daarom wordt scherp gestuurd op een verdergaande implementatie van de *lean & mean*-organisatie om zich zo te wapenen tegen potentiële *disrupters* in de markt. Daarnaast heeft Beter Bed zijn traditionele offline marketingstrategie aangepast aan acties die steeds meer digitaal en online gestuurd worden. Deze nieuwe aanpak is positief uitgekapt en een doorontwikkeling van deze strategie wordt ook in de toekomst beoogd. De orderintake van Benelux was in het eerste kwartaal enkel beter dan de omzet vanwege de grondstoffenproblematiek bij de leveranciers. Het grootste deel van de problemen is opgelost en de verwachting is dat dit in het tweede kwartaal in de omzet zichtbaar is (zie slide 34). De heer Kruijssen doet verder verslag van nieuwe initiatieven zoals de introductie van de Wave, de campagne Mattress for Life, de samenwerking met Tempur, het op de markt brengen van de recyclebare boxspring Element, nieuwe marketingcampagnes en de invoering van transparante en leesbare prijskaarten in de winkels (zie slide 35). Van de volledig recyclebare boxspring Element wordt een filmpje getoond, waarna de heer Kruijssen de USP's van deze boxspring uiteenzet zoals het hergebruiken en apart bestellen van alle onderdelen. Met de mogelijkheid tot het 'leasen' van de Element heeft de organisatie een eerste stap gezet in de richting van haar ambitie een levenslange relatie met de klant op te bouwen (zie slide 36).

Vanwege de grote mate van importantie brengt de heer Kruijssen het advies aan klanten nog een keer onder de aandacht. Hij noemt de professionele advisering door de verkoopmedewerkers een van de succesfactoren, die ook naar online tools wordt doorvertaald. Enkele online voorbeelden zijn de 'mattress finder', de boxspringconfigurator en de CRM ten behoeve van aftersalescommunicatie (zie slide 37).

De organisatie merkt dat heden ten dage vrijwel alle mensen zich online oriënteren, waardoor bijvoorbeeld de online omzet van matrassen nog verder kan groeien. Derhalve is online voor Beter Bed een centrale factor in het veranderende businessmodel met een geheel eigen dynamiek, die een andere noodzaak brengt voor snelheid, engagement met klanten en leveranciers en inrichting van de supply chain. Er wordt fors ingezet om niet alleen de website en de communicatie ten aanzien van de producten te verbeteren, maar ook de techniek erachter continu te verfijnen. De directie is zich bewust van de progressie die wordt gemaakt, maar is daar nog niet tevreden over, ook gelet op de kansen en mogelijkheden die online biedt voor de toekomst om eventuele disruptie het hoofd te kunnen bieden (zie slide 38). Al deze ontwikkelingen brengen een cultuurverandering, die intern op meerdere terreinen wordt gecommuniceerd en in verschillende fasen wordt doorgevoerd. In dit traject is onder meer een voor de bovenste lagen van de organisatie nieuw, groepgerelateerd beloningsprogramma en een zogenaamde personeelsapp geïntroduceerd, die naar de andere landen zal worden uitgerold. Het bijscholen en opleiden van medewerkers blijft een kernactiviteit (zie slide 38).

DACH

Ondanks de herstructurering in 2018 en een verdere aanscherping van de onderneming is de directie ontevreden over de resultaten en de snelheid van het herstel in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland. De directie heeft onder meer besloten in te grijpen in het management, waarbij de huidige general manager is vervangen door een ervaren turnaroundmanager, die ad interim verantwoordelijk is voor de executie van de genomen hervormingsmaatregelen in Duitsland. De directie zal ook in de komende periode, zoals dat al geruime tijd het geval is, wekelijks op het kantoor in Duitsland aanwezig zijn. De huidige general manager heeft een andere rol binnen Matratzen Concord gekregen (zie slides 41 + 42).

Ten behoeve van de herstructurering heeft Matratzen Concord de afgelopen periode een uitgebalanceerd assortiment ingevoerd met de introductie van de concurrerende Bodyscout, de StiWa-matrassen en de laaggeprijsde boxspring Pura (zie slide 43). Om te pogen marktaandeel te behouden en te vergroten wordt verder vooral gestuurd op aanscherping van de positionering van Matratzen Concord als de matrassenspecialist in de vervangingsmarkt (Fach Discounter), maar ook op de invoering van concurrerende boxsprings en een weloverwogen implementatie van textiel en aanverwante artikelen, waarmee meer traffic gegenereerd kan worden (zie slide 44).

Er is wel sprake van progressie in online verkoop bij Matratzen Concord, maar vanaf een hele kleine basis, dus dat is nog niet materieel. Op dit moment gaat veel aandacht naar het opschalen van de online faciliteiten in de DACH-landen. Hierbij volgt het Duitse online platform het Nederlandse model, zodat in de toekomst e-commerce centraal gemanaged zal kunnen worden.

Een voorbeeld van de online voortgang zijn de testen op Amazon.de, die eerder dan gepland zijn uitgevoerd en waar eind juni een groter assortiment kan worden aangeboden (zie slide 45).

De afgelopen periode is er geïnvesteerd in het verzamelen van datagegevens die de organisatie kennis moet geven over de winkels, hun demografische omgeving en hun performance. Deze informatie is belangrijk voor het nog strakker managen van het winkelbeleid in de toekomst. De daaropvolgende slides, waarin wordt getoond wat het effect is van een winkel die zonder extra investeringen is omgebouwd, illustreren hoe deze kennis wordt toegepast (zie slide 45 t/m 47).

In de verandering naar een performancegestuurde cultuur bij Matratzen Concord is de focus op de verkopen, het aantal winkels, de hoeveelheid klanten en de conversie. Daarnaast wordt het functiehuis georganiseerd, dat is gebaseerd op het Nederlandse model en er is een terugkoppelingscultuur geschapen waarin medewerkers zich vrij voelen te communiceren (zie slide 48).

In een tijdlijn toont de heer Kruijssen alle activiteiten die sinds het vierde kwartaal van 2018 zijn uitgevoerd en zullen moeten bijdragen aan het noodzakelijke omzetherstel van Matratzen Concord (zie slide 49).

New Business

Doordat in Zweden in 2018 veel winkels zijn geopend, hierdoor onevenredig veel kosten zijn gemaakt en de zomer extreem warm is geweest, vielen de resultaten tegen. Dit is grotendeels rechtgezet in het eerste kwartaal met een positieve orderintake. Daarnaast zijn in Zweden Tempur en Eco-life aan het assortiment toegevoegd en is er ruimte om innovaties te testen, waarmee de directie aangeeft hoopvol gestemd te zijn over de voortgang (zie slide 52).

Bij de groothandelonderneming DBC International zijn eveneens veranderingen doorgevoerd die effect sorteren. Om conflicten tussen de twee kanalen te voorkomen is differentiatie aangebracht in de M line-matras die in eigen winkels en bij dealers wordt verkocht. Er is een one-size-fits-all matras, de Wave, ontwikkeld en op de markt gebracht, dat de derde prijs bij de Consumentenbond heeft gewonnen en in januari is de duurzame Green Motion van M line geïntroduceerd. Daarnaast begint de toetreding tot de B2B-markt steeds meer zijn vruchten af te werpen en voegen dealers als gevolg van de samenwerking met Tempur M line aan hun assortiment toe. Tevens is DBC voornemens een samenwerking aan te gaan met DeRucci, een Chinese retailorganisatie met verschillende formules en in totaal ca. 4.000 winkels, die voornemens is M line in haar winkels op te nemen. In eerste instantie zal M line in hun sportformule worden verkocht, die op dit moment 700 winkels telt, maar verder zal expanderen. Deze samenwerking biedt mogelijkheden voor een opstap naar een verdere uitrol van M line in China (zie slide 53). Het nieuwe campagnefilmpje van M line met Shanice van de Sanden in de hoofdrol wordt getoond.

De heer Kruijssen sluit zijn presentatie af met het benoemen van zijn doelstelling om uiteindelijk toe te gaan naar een onderneming die bouwt aan een duurzame organisatie, waar de importantie van slapen wordt omarmd en benoemt de droom van de onderneming dat op alle fronten eenmalige aankopen zullen worden vervangen door levenslange verbondenheid met haar klanten (zie slide 54).

De gehele presentatie samenvattend realiseert de heer Kruijssen zich dat 2018 een slecht jaar is geweest. Na een jaar leiding te hebben gegeven aan Beter Bed Holding en het besef voor welke uitdagingen de Groep nog staat, heeft hij geloof in de veerkracht van de organisatie en de vakkundigheid van haar medewerkers. Op basis van de reeds behaalde resultaten, de ingevoerde middellangetermijnstrategie, de maatregelen die zijn genomen en met de stappen die nog moeten worden gezet, is de intentie er alles aan te doen om een positievere uitkomst te realiseren. Het is echter duidelijk dat Matratzen Concord hierin de belangrijkste schakel is en de voorlopige resultaten helaas geen substantiële verbetering laten zien. (zie slide 57). Tot slot bedankt de heer Kruijssen de aandeelhouders voor hun loyaliteit en het vertrouwen dat zij hebben behouden in de organisatie. Hij zal zijn uiterste best doen dit te blijven waarmaken.

De voorzitter stelt de aandeelhouders in de gelegenheid vragen te stellen.

De heer M. Kers namens de VEB en de klanten die hij vertegenwoordigt namens Rabobank en de ABN AMRO Bank merkt op positief verrast te zijn door de presentatie van de directie. Hij wenst hen succes bij de implementatie van de nieuwe strategie. Hij heeft de volgende vragen:

- a. Wat is plan B van de onderneming als het herstel in Duitsland langer uitblijft dan verwacht en hoe lang is Beter Bed Holding van plan het negatief eigen vermogen van de organisatie in Duitsland aan te vullen om vanuit Duitse wet- & regelgeving faillissement te voorkomen?
- b. In hoeverre kan een mindere conjunctuur de middellangetermijnstrategie beïnvloeden en welke gevolgen heeft dit voor omzet en de margeontwikkelingen?
- c. Waarom denkt Beter Bed als fysieke retailer wel online succesvol te zijn? Omdat vele online spelers grote verliezen accepteren zou dit dan voor Beter Bed gevolgen kunnen hebben voor het resultaat online in vergelijking met offline?

De heer Kruijssen beantwoordt de vragen:

- a. Diverse scenario's inclusief de consequenties zijn en worden intern besproken. Hierop wordt uiteraard niet inhoudelijk ingegaan. Het enige dat kan worden gezegd is, dat er hard wordt gewerkt om operationeel het verschil te maken met bewustheid van de Duitse wetgeving en wat dit qua beleid vergt.
- b. Zoals in de presentatie naar voren is gekomen, is er veel geleerd van de situatie in Duitsland. Er wordt nu gedacht over de wendbaarheid van de onderneming, mochten zich calamiteiten in de conjunctuur of op het gebied van concurrentie voordoen. De organisatie bereidt zich onder meer voor door kostenreductie en verscherping op het leidend zijn in de markten door te proberen omzet bij concurrenten weg te halen.
- c. De onderneming begrijpt dat het lastig is om ineens actief te worden op online gebied. Dit is een van de redenen waarom de organisatie aan het herstructureren is. De heer Kruijssen vindt dat de business online mogelijkheden biedt. Dit laat de onderneming in Nederland ook zien in de online groei en de partnerships die zijn aangegaan met grote internetbedrijven. Hij verwacht dat in de toekomst steeds meer omzet online gegenereerd zal worden, maar de mix off- en online in deze branche zal noodzakelijk blijven. Het beleid is op deze verwachting aangepast, waarbij de organisatie zich zal spiegelen aan die ondernemingen die online wel succesvol zijn.

De heer P. Swinkels uit Gemert vraagt hoeveel procent van de omzet private label is en of met dit aandeel investeringen t.b.v. slaaptechnologie gedaan kunnen worden zonder in conflict te komen met *cost leadership*?

De heer Kruijssen geeft aan dat tot aan de herstructurering in het Nederlandstalig gebied op Emma na het gehele assortiment private label was. In Zweden ligt de balans tussen merk en private label anders en in Duitsland is altijd met meer merken gewerkt. De heer Kruijssen beaamt dat de onderneming op zoek is naar een andere balans om te beginnen door het samenwerkingsverband met Tempur. Hij verwacht dat de organisatie op het gebied van innovatie investeringen nodig zal hebben, maar er wordt bewust gezocht naar specifieke samenwerkingen met leveranciers en andere instanties om deze investeringen zo laag mogelijk te houden.

De heer F. Schuurbijs uit Breda vraagt of na twee jaar een negatieve kasstroom te hebben laten zien al een prognose is te geven over de kasstroom in 2019?

De heer Van den Ochtend bevestigt dat deze trend niet heel veel langer kon worden doorgezet. De ombuiging naar een gezonde kasstroom maakt een noodzakelijk onderdeel uit van de middellangetermijnstrategie, waarbij 2019 kan worden gedefinieerd als een tussenjaar. Het is nog te vroeg om prognoses voor 2019 af te geven.

De heer B. Dekker uit Utrecht stelt de volgende vragen:

- a. Wat is de inhoud van de claim aan BASF?
- b. Wat is balanstechisch de status van de afwikkeling van de huurcontracten van de winkels in Duitsland die in november 2018 gesloten zijn?
- c. Hoe wordt de beëindiging van de activiteiten in Spanje afgewikkeld en heeft dit fiscale consequenties?
- d. In hoeverre ligt de planning op schema? Wat is de verklaring voor de omzetsdaling in Duitsland in het eerste kwartaal van 2019 en zijn verminderde klantwaarderingen uitsluitend toe te schrijven aan problemen van de toelevering van producenten, hoe komt het dat er spanningen zijn met de producenten?
- e. Leiden de tegenvallende resultaten in Duitsland tot specifieke marketingacties en slaan deze aan?

De heer Kruijssen geeft antwoord op de vragen a. en d., de heer Van den Ochtend beantwoordt de vragen b. en c.:

- a. BASF heeft, achteraf gezien voorbarig, een persbericht uitgestuurd dat er mogelijk iets mis was met grondstoffen die gebruikt worden voor de productie van matrassen. Deze mededeling heeft een paniecreactie veroorzaakt in de keten. Als beursgenoteerde onderneming heeft Beter Bed Holding op deze negatieve berichtgeving moeten reageren met als gevolg een stagnatie in de toelevering en de verkoop van matrassen, die haar blijft achtervolgen. BASF is niet bereid aansprakelijkheid te nemen voor de geleden schade in de keten. Vanwege de indirecte relatie die Beter Bed Holding met BASF heeft, heeft de organisatie op basis van juridisch advies ervoor gekozen om zowel stappen naar de producenten/leveranciers als naar BASF te ondernemen. De schade zit in verschillende componenten, zoals de kosten die de organisatie heeft moeten maken voor het in quarantaine zetten van de goederen, de operationele organisatie om de situatie het hoofd te bieden, het annuleren van orders en het mislopen van omzet. De schade is, voor zover mogelijk, onderbouwd in een dagvaarding die naar de verschillende partijen is verzonden.
- b. Er is een lokaal *real estate* team dat dit proces nauwlettend volgt teneinde zo goed mogelijke deals te sluiten. De afhandeling van deze 170 huurcontracten vordert gestaag. Met name bij de grote contracten zijn goede resultaten geboekt. Voor de panden waar nog geen oplossing voor was gevonden, is aan het einde van het jaar een voorziening bepaald die in de balans is opgenomen. Het kleine aantal waarvoor geen goede deal is gesloten, zal de huur tot het einde van het contract worden doorbetaald. Daar de looptijden van deze contracten niet erg lang zijn, verwacht de directie dit eind 2019 te hebben afgehandeld.
- c. Met de verkoop van de winkels in Spanje zijn alle operationele activiteiten beëindigd. Echter, de juridische afhandeling is complex. Hierin wordt de onderneming bijgestaan door lokale adviseurs en het afhandelingsproces met de belastingdienst is besproken. De directie verwacht deze afhandeling in de loop van 2019 af te ronden.
- d. Er was sprake van twee soorten problemen met leveranciers: 1) een aantal leveranciers kon door hun kerstsluiting het grote aantal orders, dat in het vierde kwartaal van 2018 is afgesloten niet op tijd leveren en 2) een vijftal leveranciers kon niet alle grondstoffen leveren die nodig zijn voor de boxsprings wat gevolgen had voor de planning en de logistiek. Deze problemen hebben ervoor gezorgd dat met name in Nederland en België het orderboek doorgroeide, maar niet converteerde naar verkoop. In het vierde kwartaal van 2018 was een verbetering in de resultaten in de DACH-landen zichtbaar. Deze ontwikkeling heeft zich in Oostenrijk en Zwitserland in het eerste kwartaal van 2019 voortgezet, maar viel voor Duitsland zwaar tegen. Hierbij heeft de directie geconstateerd dat de aansturing van de maatregelen, die versneld moeten worden doorgevoerd, niet door de huidige general manager gerealiseerd kon worden. Hierop heeft de directie besloten zelf een grotere verantwoordelijkheid te nemen, een externe interim manager aan te stellen en de general manager andere verantwoordelijkheden binnen de organisatie te geven.
- e. Op het gebied van marketing wordt in Duitsland veel op effectiviteit getoetst, waarin de best practices van de Groep worden meegenomen. De marketingbenadering in Duitsland wordt momenteel aangepast, waar feitelijk wordt teruggegaan naar een directe, platte en transparante communicatie met veel meer *call to action*.

De heer R. Snoeker uit Nieuwkoop heeft de volgende vragen:

- a. Deelt de directie de berekening van de heer Snoeker dat wanneer de doelstellingen worden gecombineerd er in 2022 een nettowinst van minimaal € 10 miljoen en maximaal € 18 miljoen zal worden gemaakt? Wanneer verwacht de directie het break-evenpunt te bereiken?
- b. Streeft de organisatie bij continuering van het dividendbeleid ernaar om net als in voorgaande jaren vrijwel de gehele winst uit te keren?

De heer Van den Ochtend beantwoordt de vragen:

- a. Genoemde bedragen kunnen niet worden bevestigd. Er zijn verschillende scenario's waarbij rekening houdend met de kernratio's (w.o. een middellangetermijnambitie van 7-9% omzetgroei) er verschillende berekeningen mogelijk zijn. Hierbij spelen ook andere factoren een rol.
Er bestaat een model wanneer de organisatie weer break-even moet worden. Het is een feit, dat er moest worden ingegrepen. De onderneming werkt keihard om zo snel mogelijk in de groene cijfers te komen, maar hier is geen specifieke datum aan gekoppeld en het is niet te zeggen of dit in 2019 weer gaat lukken.
- b. Onderdeel van het dividendbeleid is dat de organisatie minstens 50% van de winst aan dividend zal uitkeren. In het verleden is dat toegepast tot percentages boven de 80%. In het middellangetermijnplan zal de dividenduitkering hand in hand gaan met de investeringen in met name de omnichannel activiteiten en digital. Een terugkeer naar dergelijke percentages kan derhalve niet worden gegarandeerd. In de toekomst zal het uitkeringspercentage vermoedelijk meer gebalanceerd zijn, waarbij waarschijnlijk meerdere componenten in de afweging worden meegenomen.

De heer P. Swinkels uit Gemert reageert op het bovenstaande. Hij is fel tegenstander van een dividenduitkering van boven de 50%, omdat in het verleden is gebleken dat bij het uitkeren van een te hoog dividend de onderneming van binnenuit wordt opgegeten. Hij hoopt dat de raad van commissarissen en de directie de moed hebben, als dit volgens het beleid mogelijk is, om naar een dividenduitkering – als dat al kan – van maximaal een derde te gaan.

De heer J.J. Bongers namens Teslin Capital Management, die 14% van het aandelenkapitaal van Beter Bed Holding beheert, complimenteert de directie voor de uitgebreide en energieke presentatie. De heer Bongers geeft een korte reflectie op het boekjaar 2018. Teslin ervaart 2018 als een zeer uitdagend jaar waarin het nieuwe directieteam een nieuwe strategie heeft geïntroduceerd en daarin al een aantal belangrijke stappen zijn gezet. Teslin resumeert dat de resultaten van de formules binnen de Groep ver uiteenlopen, waar de Nederlandstalige formules hun positie hebben versterkt en het besluit de activiteiten in Spanje te beëindigen positief zijn geweest. Deze prestaties worden echter overschaduwed door de resultaten van Matratzen Concord, waar de onderneming ondanks een eerste herstructurering in het vierde kwartaal tot op heden nog niet in staat is geweest de negatieve omzetestontwikkeling om te buigen. Teslin vertrouwt erop dat het bestuur de juiste prioriteiten blijft stellen met een focus op het herstel in Duitsland en deelt de beslissing van de directie de directe verantwoordelijkheid voor de DACH-landen op zich te nemen. Hoewel Teslin vertrouwen heeft in de stevige commitment en de getoonde daadkracht van de directie wil zij de urgentie benadrukken een herstel in de omzetestontwikkeling na een daling van de like-for-like na 14 kwartalen te realiseren, waarbij scherp op kostenreductie zal moeten worden gestuurd. Teslin vraagt de directie volle aandacht te geven aan de te nemen stappen en een goede en proactieve relatie aan te gaan met de banken, waarbij volgens hen diverse, verstandige scenario's kunnen worden besproken die een succesvol herstel moeten kunnen realiseren. Hierbij is essentieel dat de markt niet wordt verrast door onverwachte, negatieve berichtgeving.

De heer M. Kers namens de VEB en de klanten die hij vertegenwoordigt namens Rabobank en de ABN AMRO Bank heeft de volgende vragen:

- a. In het jaarverslag staat vermeld dat de onderneming een gecommiteerde en een niet-gecommiteerde faciliteit met de banken heeft, waarbij de werkelijke stand van het krediet op de balans € 23 miljoen was. Tot welk bedrag mag de onderneming rood staan?
- b. Bij de banken wordt vaak een andere formule voor de solvabiliteitsratio gehanteerd. Hebben de banken deze formule aangepast?
- c. Worden de ratio's halverwege het jaar gehaald?
- d. Op pag. 69 van het jaarverslag staat een bedrag aan compensabel verlies dat is geactiveerd in de balans van € 12,8 miljoen. Klopt de rekensom dat, uitgaande van 25% vennootschapsbelasting, in de vijfjaarprognose die is genoemd in het jaarverslag, fiscaal cumulatief een winst voor belasting van € 51,2 miljoen wordt gemaakt?

Daarnaast wil de heer Kers het volgende statement maken:

Het succes van de onderneming staat bij het op orde zijn van het operations. Hoewel de problemen met leveranciers al zijn benoemd, is de heer Kers geschrokken van één van de ervaringen die tot hem is gekomen over wat er operationeel is misgegaan bij de aankoop van een Beter-bed dat in maart is besteld en halverwege juni wordt geleverd. Hij heeft deze ervaringen op papier en wil deze overhandigen met het verzoek deze intern op te pakken, zodat deze ervaringen niet meer voorkomen.

De voorzitter neemt deze opmerking ter harte en verzoekt de heer Kers de mail door te sturen.

De heer Van de Ochtend beantwoordt de eerder gestelde vragen:

- a. In totaal heeft de onderneming een krediet van € 40 miljoen, waarvan € 20 miljoen is gecommiteerd en € 20 miljoen niet-gecommiteerd. Deze bedragen kunnen worden gebruikt om rood te staan. Met de ratio's die in de niet-gecommiteerde faciliteit met de banken zijn afgesproken, moet de onderneming nu prima kunnen functioneren.
- b. In het jaarverslag staat de informatie die de onderneming met de stakeholders deelt en de gemaakte afspraken met de banken worden op regelmatige basis met deze banken besproken. Er zijn diverse manieren om naar solvabiliteit te kijken en de banken kijken er inderdaad op een aparte manier naar.
- c. De informatie in het jaarverslag is een goede graadmeter voor de afspraken die met de banken zijn gemaakt. De leverage ratio is, zoals eerder vermeld, aangepast tot eind 2018 en deze is gehaald. De directie heeft vertrouwen in de maatregelen voor de middellange termijn en dat er dan een goede financiële positie is om aan alle voorwaarden op de middellange termijn te voldoen. De onderneming bevindt zich nu in het eerste kwartaal van deze middellange termijn. Dat is het meest risicovolle punt, want dan moeten ombuigingen direct gerealiseerd worden. In het jaarverslag is aangegeven dat de leverage ratio de meest risicovolle ratio is en hier wordt op dagelijkse basis op gestuurd, zowel aan de schuldenkant als aan de EBITDA-kant. Het eerste meetmoment is midden juni. Hier wordt actief naar gekeken en op regelmatige basis met de banken over gesproken. Het is nu nog te vroeg om hier iets over te zeggen, maar de directie kijkt hier uiteraard met zeer veel aandacht naar.
- d. De precieze rekensommen zijn voor de verantwoordelijkheid van de vragensteller, maar de rationale om er zo naar te kijken is goed mogelijk. De onderneming doet een vergelijkbare berekening voordat de verliezen op de balans worden genomen. Hier ligt een businessplan voor de langere termijn onder, omdat de onderneming het gerechtvaardigd acht deze op te nemen.

De heer Van Rooij, accountant bij PwC, voegt aan bovengenoemd antwoord van de heer Van den Ochtend over compensabele verliezen toe, dat de geschetste rekensom te eenvoudig is, omdat de compensabele verliezen op meerdere landen dan alleen Nederland van toepassing zijn en het percentage in Nederland een afbouwend percentage kent.

3. Bericht van de raad van commissarissen

De voorzitter verwijst naar het betreffende hoofdstuk op de jaarverslagwebsite of op pagina 38 t/m 42 van het jaarverslag.

Namens en ten behoeve van de stakeholders houdt de raad van commissarissen toezicht op de directie en staat deze terzijde. De raad zorgt voor de continuïteit van het Bestuur en de organisatie. De raad van commissarissen en de directie onderschrijven de principes voor goed ondernemingsbestuur, zoals opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code, die in agendapunt 6 aan de orde komen.

In 2018 zijn de heer Slippens, mevrouw De Groot en de heer Van der Vis afgetreden en de heren Vermeulen, Beyens, Boone en Karis toegetreden voor een periode van vier jaar. De heer Boone heeft het voorzitterschap van de remuneratiecommissie op zich genomen en - ad interim - die van de auditcommissie.

In overeenstemming met bepaling 2.2.2 van de Corporate Governance Code is de heer Goeminne tijdens de Algemene Vergadering van vorig jaar herbenoemd voor een periode van één jaar en treedt na deze vergadering af. De taken en verantwoordelijkheden van het voorzitterschap worden overgenomen door de heer Karis.

De voorzitter staat uitgebreid stil bij de activiteiten, omdat 2018 een bijzonder jaar is geweest, waarin de raad van commissarissen, net als in 2017, nadrukkelijk betrokken is geweest bij de ontwikkelingen van de Groep. Naast veelvuldig contact met de CEO heeft de raad tien maal fysiek en zes maal telefonisch vergaderd. Naast de vergaderingen met de externe accountant hebben er gedurende enkele vergaderingen verschillende sessies plaatsgevonden, waarbij uitgebreid is gesproken over de analyses van de tegenvallende resultaten en de te ondernemen actie. Daarbij heeft de raad input geleverd voor de middellangetermijnstrategie en het herstructureringsplan voor de DACH-landen. Tijdens de laatste vergadering, voorafgaand aan de Capital Markets Day, is de strategie inclusief de financiële en niet-financiële doelstellingen uit het *performance framework*, het implementatieplan en de risicomatrix goedgekeurd door de voltallige raad van commissarissen. De voortgang is door de directie periodiek gerapporteerd in de reguliere vergaderingen. Daarnaast is in de vergadering van 20 december 2018 het budget voor 2019 besproken en goedgekeurd.

In 2018 is continu veel aandacht geschonken aan liquiditeit, commerciële voortgang van de diverse activiteiten, fiscale zaken, aandeelhoudersverhoudingen en de bevindingen van de internal auditor ter verbetering van de interne organisatie. Er is contact geweest met de ondernemingsraad en de general managers en er heeft een bedrijfsbezoek in Duitsland plaatsgevonden. In besloten vergaderingen zijn onder meer het functioneren van de directie en het remuneratiebeleid onderwerp van gesprek geweest. Tevens is het functioneren van de bestuurders in een individueel gesprek afgestemd.

De auditcommissie bestond in het boekjaar 2018 uit mevrouw De Groot (Voorzitter), de heer Goeminne en de heer Van der Vis. Na de Buitengewone Algemene Vergadering van 3 december 2018 zijn de heren Beyens, Boone en Karis aan deze commissie toegevoegd en zijn mevrouw De Groot en de heer Van der Vis op 4 december 2018 afgetreden. De heer Boone heeft tot de benoeming van een nieuwe financieel expert het voorzitterschap tijdelijk waargenomen. De auditcommissie heeft twee keer vergaderd, waarin onder meer uitvoerig de jaarrekening, het bestuursverslag, de halfjaarcijfers, de bijbehorende rapportages inclusief de *key audit*-onderwerpen en de conclusies van de internal auditor zijn besproken. Daarnaast is aandacht gegeven aan onder meer fiscale zaken, het controleplan, en aan de risicocontrole- en risicobeheersing-systemen, waar de raad van commissarissen vertrouwen in heeft.

De remuneratiecommissie werd in 2018 vertegenwoordigd door mevrouw De Groot, de heer Goeminne, de heer Van der Vis, voorzitter de heer Slippens (tot en met april) en de heer Vermeulen (vanaf mei). Er hebben twee commissievergaderingen plaatsgevonden en er is frequent tussentijds overleg geweest over de invulling van de ontstane vacature na het vertrek van de CFO. In de vergadering van december 2018 zijn de heren Boone, Beyens en Karis benoemd tot lid van de remuneratiecommissie, waarbij eerstgenoemde als voorzitter is aangesteld en de heer Vermeulen is afgetreden. Verwezen wordt naar het remuneratierapport en de agendapunten 4a. en 4b.

Wat corporate governance betreft onderschrijft de raad van commissarissen de principes die zijn opgenomen in de Corporate Governance Code.

Volgens het rooster van aftreden treedt de heer Goeminne vandaag af. De heer Karis neemt het voorzitterschap over en de heer Boone zal functioneren als vicevoorzitter. Tevens wordt in deze vergadering mevrouw G. Reijnen benoemd tot commissaris (zie agendapunt 8).

Met betrekking tot diversiteit wordt vastgesteld dat Beter Bed Holding formeel niet voldoet aan de wettelijke vereiste 30% van een evenwichtige verdeling van zetels. In de zoektocht naar nieuwe leden in de directie en de raad van commissarissen is nadrukkelijk rekening gehouden met diversiteit op basis van geslacht. Daarnaast is er geselecteerd op basis van brede ervaring, achtergronden, vaardigheden, kennis en inzichten. Met de benoeming van mevrouw G. Reijnen verwacht de raad een stap te zetten richting het wettelijke vereiste percentage. Het doel blijft de diversiteit in het topmanagement vergroten.

De raad van commissarissen is bewust van de brede belangen die de onderneming vertegenwoordigt en beseft zijn verantwoordelijkheid ten opzichte van alle stakeholders. Ondanks de uitdagende fase waarin de onderneming zich bevindt, is in 2018 gestart met een veranderingsproces waardoor de Groep zich op tal van gebieden verder kan ontwikkelen. Dit had niet gerealiseerd kunnen worden zonder de gecommitteerde bijdrage van de medewerkers en de stakeholders. De raad van commissarissen is alle betrokkenen erkentelijk voor zijn of haar bijdrage aan het realiseren van de gestelde doelen.

De voorzitter dankt de heer Bongers van Teslin in het bijzonder voor de reflectie over het jaar 2018.

Er zijn geen vragen over dit agendapunt.

4.a. Remuneratiebeleid

Aan het woord is de heer Boone, voorzitter van de remuneratiecommissie. De remuneratiecommissie heeft de hoofdlijnen van het beleid geformuleerd, die zijn omschreven in het remuneratierapport dat te vinden is op de jaarverslagwebsite of op pagina 43 t/m 45 van het jaarverslag. Het remuneratiebeleid is goedgekeurd door de Algemene Vergadering op 23 april 2009 en gedeeltelijk aangepast en vastgesteld door de Algemene Vergadering in 2013. In de Algemene vergadering van 19 mei 2016 is het gedeeltelijk aangepaste optiebeleid vastgesteld. Het reglement van de remuneratiecommissie staat op de corporate website, www.beterbedholding.nl.

Er zijn geen vragen over dit agendapunt.

4.b. Verantwoording over de uitvoering van het remuneratiebeleid over 2018

Op grond van artikel 2:135 lid 5a van het Burgerlijk Wetboek wordt de uitvoering van het bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur en de raad van commissarissen verantwoord. Dit geschiedt aan de hand van de voor het bezoldigingsbeleid relevante opgaven, zoals bedoeld in artikel 2:383c tot en met 2:383e van het Burgerlijk Wetboek.

Het remuneratiebeleid van de directie is ten opzichte van voorgaande jaren niet gewijzigd, en bestaat onder meer uit een vast salaris, opties op aandelen en pensioen. Een uitgebreide toelichting is te vinden in het remuneratierapport (pagina 43 van het jaarverslag). Bij zowel de CEO als de CFO is in 2018 bij de benoeming afspraken gemaakt ten aanzien van de hoogte van de variabele beloning in 2018. De verantwoorde variabele beloning in 2018 is contractueel overeengekomen als zogeheten gegarandeerde bonus voor 2018. Een overzicht van de remuneratie van de directie en de raad van het afgelopen jaar wordt getoond. Voor meer informatie over de remuneratie van de directie en de raad van commissarissen wordt verder verwezen naar de toelichting op de agenda en de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening op de jaarverslagwebsite of op pagina 78 en 79 van het jaarverslag.

Er zijn geen vragen over dit agendapunt.

4.c. Herijking van de toekenning van rechten tot het nemen van aandelen in Beter Bed Holding N.V.

Tijdens de jaarvergadering van 26 april 2018 is de heer Kruijssen benoemd in de functie van CEO van Beter Bed Holding N.V. voor een termijn van vier jaar. Zijn remuneratie is bij zijn benoeming in lijn met het remuneratiebeleid vastgesteld. Naast de gebruikelijke componenten is aan de heer Kruijssen éénmalig 100.000 tekenopties toegekend. Deze tekenopties hadden tot doel het geven van een langetermijnstimulus met het oog op lange-termijnwaardecreeatie voor de onderneming.

De remuneratiecommissie is van mening dat de optieregeling, onder de vorig jaar vastgestelde voorwaarden, niet langer dit doel dient. De ontwikkeling van de aandelenkoers na de aankondiging van de voorgenomen benoeming is namelijk voortgekomen uit strategische en operationele besluiten die voor de startdatum van de heer Kruijssen zijn genomen. De aandelenkoers op het moment van de aankondiging stond op € 13,06 en op de startdatum van 1 april 2018 was deze gedaald naar € 9,31, waarmee de tekenopties op dat moment onder water stonden. Op initiatief van de remuneratiecommissie heeft de raad van commissarissen dit in beraad genomen en is gewerkt aan een nieuwe regeling die wel aan de doelstelling beantwoordt. De raad van commissarissen stelt derhalve voor de bestaande regeling in zijn geheel te beëindigen, ondanks dat een deel daarvan reeds is gevest, en deze te vervangen door een aangepaste optieregeling. De belangrijkste wijziging van de regeling betreft het voorstel om de heer Kruijssen 200.000 opties toe te kennen, ter vervanging van de vorig jaar toegekende 100.000 opties. De opties worden per heden toegekend met een uitoefenprijs die gelijk is aan het gemiddelde van de openings- en slotkoers van 29 april 2019 en de slotkoersen van de vier daaropvolgende handelsdagen. De vestingperiode wordt twee jaar (in 24 maandelijkse termijnen). Deze optieregeling heeft een uitoefenperiode van 12 maanden, waarbij de vestingperiode ingaat op 1 april 2019 en loopt tot en met 31 maart 2022. Bij de regeling geldt onverkort dat indien en voor zover de overeenkomst van opdracht met de CEO op initiatief van Beter Bed Holding N.V. (bij besluit van de Algemene Vergadering) tussentijds wordt beëindigd wegens redenen die niet in overwegende mate aan de CEO te wijten zijn, 1/24e van de tekenopties voor elk door de CEO volledig gewerkte maand gedurende een periode van 12 maanden na beëindiging van de overeenkomst van opdracht kan worden uitgeoefend. De andere elementen van de overeenkomst van opdracht met de CEO blijven ongewijzigd.

De raad van commissarissen vindt dat deze aangepaste regeling recht doet aan de wens en noodzaak om de heer Kruijssen voor een langere termijn als CEO aan Beter Bed Holding te binden zodat hij sturing en verdere uitvoering kan blijven geven aan de eerder aangekondigde en reeds ingezette strategie teneinde een solide basis te creëren voor toekomstige groei. Hiermee onderstreept de remuneratiecommissie dat de opzet van deze nieuwe optieregeling een grote mate van aansluiting creëert tussen de CEO en de aandeelhouders van de onderneming.

Bij vaststelling van dit agendapunt wordt de bestaande optieregeling in zijn geheel beëindigd en gelden de voorwaarden voor de nieuwe optieregeling, zoals hierboven gemotiveerd. Daarbij heeft de heer Kruijssen zich aan Beter Bed Holding N.V. geëngageerd door bij vaststelling van dit agendapunt, onmiddellijk additioneel 100.000 opties op aandelen in de vennootschap te kopen tegen een verkrijgingsprijs van € 50.000. Op deze additionele opties zijn dezelfde voorwaarden van toepassing als hierboven beschreven.

De heer M. Kers namens de VEB en de klanten die hij vertegenwoordigt namens Rabobank en de ABN AMRO Bank heeft de volgende vragen:

- a. Wat is de reden van deze herijking, omdat vorig jaar de heer Kruijssen is benoemd tegen een optiepakket, waarvan de koersbeweging toen al uitwees dat de haalbaarheid onzeker was?
- b. Waarom is het aantal opties verdubbeld van 100.000 naar 200.000?
- c. Bij toekenning van deze optieregeling wordt uitgegaan van de koers van vandaag. Als bekend is dat het resultaat voor belasting met € 25 miljoen verbetert door kostenbesparing zou het dan niet chiquer zijn geweest om de instapkoers hoger te stellen dan de koers van vandaag en waarom is hier niet voor gekozen?

De heer Boone antwoordt:

- a. De remuneratiecommissie is van mening dat de heer Kruijssen gecompenseerd moet worden ten aanzien van het beloningspakket zoals destijds is afgesproken, omdat een aantal componenten niet meer de waarde vertegenwoordigt die men eerder voor ogen had. De remuneratiecommissie heeft het initiatief voor herijking genomen, omdat zij de heer Kruijssen van cruciaal belang acht voor de uitvoering van het huidige, stevige transformatieproces en de raad de verplichting heeft om de belangen van alle stakeholders te behartigen.
- b. De waarde, die de 200.000 opties nu vertegenwoordigen, is nagenoeg gelijk aan de waarde van de 100.000 opties op het moment dat de heer Kruijssen instapte.
- e. De heer Boone benadrukt de verplichting die de heer Kruijssen is aangegaan door zelf 100.000 optie te kopen. Hij is van mening dat dit naar Beter Bed Holding en naar alle stakeholders een positief signaal is, waarbij de organisatie gebaat is bij stabiliteit en consistentie ten aanzien van de executie en de raad verantwoordelijk is de juiste voorwaarden te scheppen.

De heer Bongers namens Teslin leest een verklaring voor, waarin hij motiveert voor dit agendapunt te stemmen. De verklaring is als bijlage 1 aan de notulen toegevoegd.

De voorzitter gaat over tot stemming. Hieraan voorafgaand geeft de heer R. van Bork (notaris bij Loyens & Loeff) de contouren van de in totaal 3.352.758 volmachtstemmen weer, waarbij op alle punten met uitzondering van agendapunt 4c wordt voor gestemd.

In tegenstelling tot wat de heer R. van Bork tijdens de vergadering heeft gemeld, stemmen ten aanzien van dit agendapunt 1.303.058 van de in totaal 3.352.758 volmachtstemmen tegen. Met een totaal van 56.004 stemmen wordt er ook tegengestemd door de VEB en de klanten die de VEB vertegenwoordigt namens Rabobank en de ABN AMRO Bank.

Gelet op het aantal tegenstemmen stelt de voorzitter vast dat het besluit is genomen tot herijking van de toekenning van rechten tot het nemen van aandelen in Beter Bed Holding N.V.

4.d. Behandeling van de jaarrekening over het boekjaar 2018

De voorzitter stelt de aandeelhouders in de gelegenheid vragen te stellen.

De heer F. van Overbeeke uit Ugchelen is blij met de positieve blik die de directie heeft voor 2019, ondanks dat daar een aantal kanttekeningen bij te maken is. Hij wil niet te lang stilstaan bij 2018, maar zijn conclusie is dat wat niet goed is gegaan tezamen komt in twee posten die te maken hebben met belastingen. Hij heeft de volgende vragen:

- a. De post compensabele verliezen is met € 11 miljoen toegenomen. Hoe is de verhouding van de ca. € 13 miljoen tussen de landen, met name tussen Nederland en Duitsland? Welke risico's zijn er met betrekking tot het verdampen van de verliezen die vorig jaar en de jaren ervoor geleden zijn?
- b. Is ervoor gekozen om de verliezen van € 4,9 miljoen, die betrekking hebben op de beëindiging van de activiteiten in Spanje en geleden zijn op de deelnemingen in Spanje, als bate in 2018 te nemen?

- c. Wanneer wordt uitgegaan van € 4,9 miljoen dat te verrekenen is met de resultaten die in Nederland gemaakt worden en een belastingpercentage van 25%, kan dan de rekensom worden gemaakt dat voor wat betreft de Holding de Spaanse operatie door de jaren heen € 20 miljoen verlies heeft geleden?

De heer Van den Ochtend beantwoordt de vragen:

- a. Verwijzend naar de noot in de tekst meldt hij dat het niet Nederland maar de landen Duitsland, Zweden, Zwitserland en Oostenrijk betreft. De verhouding is niet specifiek gemaakt, maar het resultaat heeft betrekking op het totaal van de operaties in de landen die de verliezen hebben opgebouwd, waarvan Duitsland de grootste is.
- b. Hij bevestigt dat deze logica klopt.
- c. De organisatie heeft de toevoeging van de accountant gekregen dat de percentages niet voor ieder land hetzelfde zijn en er een staffel in zit. De conclusie klopt dat de verliezen cumulatief gezien in Spanje significant waren, wat wel degelijk een reden was de operatie in Spanje te beëindigen.

De heer Van Overbeeke uit zijn verbazing over het ontbreken van scherpste en signalen in de periode voor de benoeming van de heer Kruijssen. Hij vervolgt zijn vragen.

- d. In het jaarverslag 2016 heeft de toenmalige CFO melding gedaan dat vanaf 2017 vanwege een te verwachten aanpassing in de wetgeving de intercompanyfinanciering zijn aantrekkelijkheid ontnomen wordt. Bij navraag zou dit om een bedrag van ca. € 1 miljoen gaan, waarbij er vanuit het verleden niets te vrezen zou zijn. In het jaarverslag 2017 is niets meer over de gevolgen van de wijzigingen vermeld waarna tijdens de Capital Markets Day van oktober 2018 melding wordt gemaakt dat er een kwestie met de fiscus speelt die terugloopt naar vijf jaar. Dit in samenhang met de Duitse belastingkwestie die inmiddels is opgelost, geeft hem het gevoel dat aandeelhouders op het verkeerde been zijn gezet. Hij vraagt zich af of het verantwoordelijke team onvoldoende competent was om dergelijke zaken in te schatten?

Met bovenstaande punten wil hij de directie en de raad van commissarissen vragen bij dergelijke aangelegenheden alert te zijn, de scherpste niet te verliezen en desnoods een second opinion te vragen.

De voorzitter geeft aan dat de door de heer Van Overbeeke geschetste tijdslijn van de gebeurtenissen terecht is, maar dat het gevoel dat de aandeelhouders op het verkeerde been zijn gezet niet correct is. De organisatie heeft zich altijd laten adviseren door topfiscalisten in Nederland en Duitsland. In 2018 werd de onderneming echter onverwacht negatief verrast door de uitkomst in Duitsland waarin anders is besloten dan is geadviseerd.

De heer B. Dekker uit Utrecht maakt een opmerking over de lengte van en de herhalingen in de controleverklaring van de accountant. Voor zijn vragen met betrekking tot de enkelvoudige jaarrekening verwijst hij naar de zin over de cashpoolstructuur op pagina 85 en de melding dat na balansdatum geen gebeurtenissen hebben voorgedaan, waarvan melding gemaakt zou moeten worden. In 2018 is het negatieve eigen vermogen van een aantal deelnemingen aangezuiverd middels kapitaalstortingen.

- a. Houdt dit in dat Nederland Duitsland financieel moet bijstaan?
- b. Is er sprake van minimale en zeer kortdurende rekening-courantverhoudingen tussen groepsmaatschappijen of bestaat er een rekening-courantprobleem tussen de Holding en de Duitse werkmaatschappijen?

De heer Van den Ochtend antwoordt dat de kortdurende rekening-courantverhoudingen betrekking hebben op de reguliere cashpoolstructuur. Deze hebben niets te maken met de situatie in de specifieke landen en staan niet in relatie tot Matratzen Concord waar de verliezen als gevolg van Duitse wetgeving door de Holding is aangezuiverd. In het verleden zijn ook groepsmaatschappijen aangezuiverd door winsten uit Duitsland. Dit onderwerp is ook meegenomen in de middellangetermijnstrategie.

Er zijn verder geen vragen.

4.e. Presentatie inzake de controle van de jaarrekening

Ten behoeve van de vergadering heeft Beter Bed Holding PwC van geheimhoudingsplicht ontheven. De externe accountant heeft een herstelplicht, dat wil zeggen dat indien er mededelingen worden gedaan die een materieel onjuiste voorstelling van zaken geven in relatie tot de jaarrekening of de controleverklaring, PwC om correctie daarvan zal verzoeken, ofwel tijdens de vergadering dan wel vóór het definitief vaststellen van de notulen van de vergadering.

De voorzitter geeft het woord aan de heer Wim van Rooij, partner bij PwC Accountants. De heer Van Rooij geeft een presentatie over de verrichte werkzaamheden, die voor het vierde jaar zijn verricht, en de controleverklaring. De controleverklaring die is afgegeven, is qua opzet gelijk aan die van vorig jaar. De negatieve ontwikkeling van de financiële resultaten heeft invloed gehad op de controleaanpak en heeft geleid tot een aanvullend kernpunt van de controle. Op 28 februari 2019 is een goedkeurende controleverklaring bij de jaarrekening over 2018 verstrekt. In de verklaring is een overzicht opgenomen van de controleaanpak waarin meer context is gegeven aan Beter Bed en zijn controlewerkzaamheden op de kernpunten - het bestaan en de waardering van de voorraden, de juistheid van de omzet en de gevolgen van de negatieve ontwikkeling van de financiële resultaten op de jaarrekening - in meer detail beschreven. De controlewerkzaamheden worden geselecteerd op basis van ingeschatte risico's voor de jaarrekening als geheel, waarbij in aanmerking wordt genomen dat interne controlemaatregelen door de onderneming zelf worden uitgevoerd. Het controleplan inclusief de risico- en aandachtsgebieden, waaronder fraude, is besproken met de auditcommissie. De materialiteit voor de jaarrekening als geheel is op basis van 1% van de omzet vastgesteld op € 3.960.000. In de groepscontrole zijn BBH Services GmbH & Co. KG, Matratzen Concord GmbH en Beter Bed B.V. opgenomen en zijn op andere onderdelen specifieke werkzaamheden uitgevoerd. In Duitsland is nauw samengewerkt met een andere accountant, die op basis van de door PwC gegeven instructies werkzaamheden heeft uitgevoerd en bij de slotbespreking aanwezig is geweest. Verder bestond het team uit specialisten op het gebied van IT en belastingen en zijn experts betrokken bij de beoordeling van de continuïteitsveronderstelling als gevolg van de negatieve ontwikkeling van de financiële resultaten, waardering van de panden en IFRS 16.

De kernpunten omzet en voorraad zijn in voorgaande jaren besproken. Voor de toelichting en de wijze van controle van deze punten wordt verwezen naar de controleverklaring. Nieuw is het kernpunt 'de gevolgen van de negatieve ontwikkeling van de financiële resultaten op de jaarrekening'. Door omstandigheden is de ontwikkeling van de omzet achtergebleven wat heeft geleid tot onder andere een strategische herijking, scenarioanalyse, reorganisatie van Matratzen Concord, verkoop van de Spaanse activiteiten en een tijdelijk, preventief amendement op de financieringsovereenkomst. Hierbij is het bankconvenant 'netto-rentedragende schuld gedeeld door EBITDA' eenmalig aangepast naar de meting van een absolute EBITDA per 31 december 2018. De directie heeft acties uitgevoerd en verdere plannen gemaakt die moeten leiden tot herstel van de omzet en daarmee ook de resultaten. Dit herstel is mede afhankelijk van externe factoren. Daar toekomstgerichte plannen en onderliggende aannames van onder andere de omzetgroei een inherente onzekerheid hebben, is de negatieve ontwikkeling van de financiële resultaten als een kernpunt opgenomen.

De accountant heeft in samenspraak met experts de analyse van de verwachte compliance van de vennootschap met de criteria op de bankconvenanten per 30 juni 2019, 31 december 2019 en 30 juni 2020 die door de directie is gemaakt, beoordeeld. Daar waar mogelijk zijn onderdelen getoetst aan reeds gerealiseerde resultaten, operationele KPI's, resultaten van genomen acties en externe bronnen met als belangrijke aandachtspunten de onderliggende aannames, de kansen en bedreigingen en de gevoeligheidsanalyse op de ruimte in het eerder genoemde bankconvenant. Om de analyse te beoordelen is gebruikgemaakt van verschillende controletechnieken. Tevens zijn de toelichtingen in de jaarrekening en het jaarverslag beoordeeld. Op basis hiervan heeft de accountant geen materiële bevindingen bij de toegepaste continuïteitsveronderstelling. De accountant beoordeelt de toon van de directie in het jaarverslag als passend. De observaties zijn met de directie gedeeld. Er is vastgesteld dat de vereiste toelichtingen zijn opgenomen en het jaarverslag verenigbaar is met de jaarrekening. De beschrijving van het risicomanagement en controlesysteem zoals opgenomen in het jaarverslag is niet in strijd met de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole. De voornaamste risico's zijn vermeld in de risicoparagraaf.

De voorzitter bedankt de heer Van Rooij voor zijn presentatie.

Over dit onderwerp heeft de heer M. Kers namens de VEB en de klanten die hij vertegenwoordigt namens Rabobank en de ABN AMRO Bank de volgende vragen:

- a. Is in de gevoeligheidsanalyse, die is uitgevoerd, een stresstest opgenomen? Zo ja, is onder die omstandigheden de conclusie nog steeds gerechtvaardigd dat dan de bankconvenanten gemakkelijk worden gehaald?
- b. Hoe is de controle op de Duitse organisatie geweest in de wetenschap dat de continuïteit van Matratzen Concord zonder de hulp van de Holding ter discussie zou hebben gestaan?

De heer Van Rooij geeft hierop antwoord:

- a. De veronderstelling dat de bankconvenanten gemakkelijk worden gehaald, klopt niet en staat niet op deze manier in de jaarrekening beschreven. Er is kritisch gekeken naar de continuïteitsveronderstelling en daaraan gekoppeld de bankconvenanten. Als er iets in de jaarrekening was gevonden met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling dat niet correct zou zijn, dan was daar uiteraard actie op ondernomen. Ook de gevoeligheidsanalyse is kritisch bekeken. Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden zoals beschreven in de controleverklaring kon worden geconcludeerd dat de continuïteitsveronderstelling op goede gronden is toegepast.
- b. De Duitse organisatie is door een andere accountant beoordeeld. Op grond van de controle is deze in staat geweest een goedkeurende verklaring af te geven voor de juistheid van de cijfers.

4.f. Vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2018

Conform artikel 32 lid 2 van de statuten wordt de jaarrekening vastgesteld door de Algemene Vergadering. Er zijn geen verdere vragen over dit onderwerp.

De voorzitter gaat over tot stemming.

Hij stelt vast dat er geen tegenstemmen of onthoudingen zijn. Hiermee wordt met unanimititeit de jaarrekening over het boekjaar 2018 vastgesteld.

5. Dividendbeleid en uitkering van dividend

Het dividendbeleid van Beter Bed Holding N.V. is gericht op maximalisatie van het aandeelhouders-rendement met behoud van een gezonde vermogenspositie. Doelstelling van de onderneming is om, onder voorwaarden, ten minste vijftig procent 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. 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 op enige publicatiedatum de solvabiliteit van de onderneming lager is dan 30%. De ratio netto-rentedragende-schuld/EBITDA mag niet groter zijn dan twee. 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. Het dividendbeleid is ongewijzigd.

De resultaten over het boekjaar 2018 laten een uitkering van dividend niet toe, aangezien niet aan de gestelde voorwaarden van het dividendbeleid kan worden voldaan en er geen winst is behaald over het boekjaar 2018. Ook zal er geen uitkering plaatsvinden ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen van de vennootschap.

Er zijn geen vragen.

6. Corporate Governance

De raad van commissarissen en de directie onderschrijven de principes voor goed ondernemingsbestuur, zoals opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code. De voorzitter verwijst naar het hoofdstuk op de jaarverslagwebsite of in het jaarverslag op pagina 33 t/m 35. De in dit hoofdstuk opgenomen toelichting heeft betrekking op de door de Monitoring Commissie Corporate Governance in december 2016 geactualiseerde Code.

Voor zover van toepassing voldoet de onderneming aan alle bestpracticebepalingen van de Code met uitzondering van bestpracticebepaling 3.1.2. (vii) ('Beloningsbeleid'). De bestpracticebepalingen van Principe 4.4 ('Certificering van aandelen') en Principe 5 ('One-tier bestuursstructuur') zijn niet van toepassing op de vennootschap. Op de corporate website staat een volledig overzicht van alle bestpracticebepalingen. Met betrekking tot de overname-richtlijn is er ten opzichte van vorig jaar niets gewijzigd.

Er zijn geen vragen.

7.a. Verlening van decharge aan de directie voor het gevoerde beleid

Er zijn geen vragen of opmerkingen over dit agendapunt, waarna de voorzitter tot stemming overgaat.

De voorzitter stelt vast dat er geen tegenstemmingen of onthoudingen zijn. Hiermee wordt met unanimititeit decharge verleend aan de directie voor het gevoerde beleid.

7.b. Verlening van decharge aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht

Op dit agendapunt geeft de heer Bongers namens Teslin en Beleggings- en Exploitatiemaatschappij 'de Engh' B.V. een stemverklaring af. In deze verklaring geeft hij een chronologische volgorde en motivatie van zijn visie op de ontwikkelingen van Beter Bed Holding van 2015 tot heden, waarbij hij de raad van commissarissen mede verantwoordelijk houdt voor de tegenvallende resultaten en het verdampen van 75% van de marktkapitalisatie door gebrek aan toezicht. Mede in verband met de weigering het agendapunt aan te passen in een decharge voor individuele leden en het feit dat behalve de voorzitter, de raad van commissarissen volledig vernieuwd is, onthoudt Teslin zich van stemmen op verlening van decharge aan de voltallige raad. Hij zegt vertrouwen te hebben in de nieuwe directie en de samenstelling van de nieuwe raad van commissarissen en wenst hen veel succes bij het transitieproces. Een speciaal woord van dank gaat naar de voorzitter die vandaag aftreedt. Hij benadrukt dat behalve zijn kritische noot de onderneming onder zijn voorzitterschap ook goede jaren heeft gekend en mooie ontwikkelingen heeft doorgemaakt. Hij betreurt dit afscheid voor de heer Goeminne ten zeerste.

De hele stemverklaring is als bijlage 2 in de notulen opgenomen.

De heer Goeminne reageert op de stemverklaring en geeft aan dat hij het niet eens is met de door de heer Bongers geschetste gebeurtenissen en verantwoordelijkheden, waarover achteraf conclusies worden getrokken. Hij oordeelt dat de aangegeven oorzaken breder waren. De raad heeft hierop toen beslissingen genomen, die met de kennis van nu anders genomen zouden zijn. Hij betreurt de situatie waarin de onderneming is ten zeerste. Hij is blij dat de directie haar volledige verantwoordelijkheid neemt om de problemen in Duitsland te herstellen met maatregelen die tot verbetering en succes moeten leiden en roept de aandeelhouders op de directie hierin volledig te steunen. Hoewel de heer Goeminne hierover van mening verschilt, begrijpt hij de redenering die in de stemverklaring is gemaakt.

De voorzitter gaat over tot stemming.

Er zijn geen tegenstemmen. Teslin en de Beleggings- en Exploitatiemaatschappij 'de Engh' B.V. onthouden zich voor in totaal 3.195.292 aandelen van stem. De heer F. van Overbeeke met 600 aandelen en de heren F. en P. Schuurbijs met respectievelijk 1.500 en 3.000 sluiten zich bij deze onthouding aan. Op basis van in totaal 3.200.392 stemonthoudingen wordt decharge verleend aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht.

8. Voorstel tot benoeming van mevrouw G.E.A. Reijnen als commissaris

Ingevolge het bepaalde in artikel 25 van de statuten van Beter Bed Holding N.V. draagt de raad van commissarissen mevrouw Gabriëlle Reijnen voor tot benoeming voor een termijn ingaande op 25 april 2019 en eindigend na afloop van de Algemene Vergadering die gehouden wordt nadat vier jaar na haar benoeming zijn verlopen. Met 25 jaar ervaring op het gebied van financing, corporate finance, advisering bij fusies & overnames, debt & equity capital markets, risicomangement, cashmanagement, corporate governance en compliance wordt mevrouw Reijnen gezien als een financieel expert met de juiste competenties om tot de raad van commissarissen toe te treden en de rol van voorzitter van de auditcommissie op zich nemen.

Vanwege haar afwezigheid wordt een filmpje getoond waarin mevrouw Reijnen zichzelf voorstelt en haar motivatie toelicht om voor een commissarisfunctie bij Beter Bed Holding te kiezen. Mevrouw Reijnen heeft de Nederlandse nationaliteit en houdt geen aandelen in Beter Bed Holding. Er is een overeenkomst van opdracht afgesloten in lijn met de remuneratie die sinds 19 mei 2015 van toepassing is. De ondernemingsraad is tijdig voor de datum van oproeping in de gelegenheid gesteld over het voorstel tot benoeming zijn standpunt te bepalen.

De voorzitter gaat over tot stemming.

De voorzitter stelt vast dat er geen tegenstemmen of onthoudingen zijn. Hiermee wordt met unanimititeit mevrouw G.E.A. Reijnen benoemd tot commissaris. Via een persbericht nabeurs worden de benoeming van mevrouw Reijnen en de nieuwe taken en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen bekendgemaakt.

9. Herbenoeming van de externe accountant

Het woord is aan de heer P. Boone, ad interim voorzitter van de auditcommissie. Op basis van het advies van de directie en de auditcommissie stelt de raad van commissarissen voor om voor de controle van de jaarrekening over 2019 PwC te herbenoemen tot externe accountant. De controle zal verricht worden onder verantwoordelijkheid van de heer drs. W.C. van Rooij RA, partner bij PwC Rotterdam.

De heer G. Dekker uit Utrecht vraagt verwijzend naar pagina 90 van het jaarverslag of de accountant, die de werkzaamheden in Oostenrijk en Duitsland heeft verricht, onderdeel van PwC was?

De heer Van den Ochtend bevestigt dit.

De herbenoeming van de externe accountant wordt ter stemming gebracht.

Er zijn geen tegenstemmen of onthoudingen. Met unanimititeit wordt PwC herbenoemd voor de controle van de jaarrekening over 2019.

10. Verlenen van bevoegdheid aan de directie tot het uitgeven van (rechten op) nieuwe aandelen

Dit betreft een jaarlijks terugkerend agendapunt. Op basis van artikel 10 van de statuten vragen de raad van commissarissen en de directie de bevoegdheid om nieuwe aandelen uit te geven c.q. de bevoegdheid tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen tot maximaal 10% van het ten tijde van de vergadering uitstaande aandelenkapitaal. Deze bevoegdheid, die is onderworpen aan de goedkeuring van de raad van commissarissen, wordt gevraagd voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering. Indien deze bevoegdheid wordt verleend, zal van de huidige bevoegdheid niet langer gebruik worden gemaakt.

Er zijn geen vragen. Het agendapunt wordt ter stemming gebracht.

Er zijn geen tegenstemmen of onthoudingen. De voorzitter stelt vast dat dit agendapunt met unanimititeit is aangenomen.

11. Verlenen van bevoegdheid aan de directie tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht

Gekoppeld aan het vorige agendapunt wordt gevraagd bevoegdheid te verlenen voor het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht zoals geformuleerd in artikel 11 van de statuten. Deze bevoegdheid, die op grond van de statuten onderworpen is aan de goedkeuring van de raad van commissarissen, wordt gevraagd voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering. Indien deze bevoegdheid wordt verleend, zal van de huidige bevoegdheid niet langer gebruik worden gemaakt.

Er zijn geen verdere vragen.

Bij de stemming stelt de voorzitter vast dat er geen tegenstemmen of onthoudingen zijn, waarmee dit agendapunt met unanimititeit is aangenomen.

12. Verlenen van bevoegdheid aan de directie tot verkrijging/inkoop van eigen aandelen

Ook dit is een jaarlijks terugkerend agendapunt. Gevraagd wordt om de Directie op basis van artikel 13 van de statuten de bevoegdheid te verlenen tot het inkopen van eigen aandelen tot een maximum van 10% van het uitstaande aantal aandelen. De inkoopprijs mag maximaal 10% boven de gemiddelde slotkoers van de vijf beursdagen voorafgaande aan de dag van verwerving liggen. De invulling zal mede afhankelijk zijn van de resultaten van de onderneming. Deze bevoegdheid wordt gevraagd voor een periode van 16 maanden na de datum van deze Algemene Vergadering. Indien deze bevoegdheid wordt verleend, zal van de huidige bevoegdheid niet langer gebruik worden gemaakt.

De heer G. Dekker uit Utrecht gaat ervan uit dat bij goedkeuring van dit agendapunt er uiterste prudentie wordt betracht bij de daadwerkelijke uitoefening van dit recht en de bevoegdheid niet zal worden aangewend voor inkoop ten behoeve van uitoefening van opties.

De voorzitter dankt de heer Dekker voor deze opmerking.

Dit agendapunt wordt ter stemming gebracht.

Er zijn geen tegenstemmen of onthoudingen. De voorzitter stelt vast dat met unanimititeit aan de directie bevoegdheid wordt verleend tot verkrijging/inkoop van eigen aandelen.

13. Intrekking van ingekochte aandelen

De directie stelt, met goedkeuring van de raad van commissarissen, op basis van artikel 15 van de statuten voor, te besluiten tot vermindering van het geplaatst kapitaal door intrekking van de eigen aandelen, die zijn verkregen krachtens de machtiging verleend onder agendapunt 12. Het op grond van dit besluit in te trekken aantal aandelen wordt vastgesteld door de directie, met een maximum van 10% van het uitstaande aantal aandelen, gelijk aan het maximum onder agendapunt 12. De intrekking kan plaatsvinden in een of in meerdere tranches. De intrekking(en) vinden plaats op de data zoals bepaald door de directie, met inachtneming van de verplichte verzetstermijn van twee maanden.

Er zijn geen vragen.

Bij het ter stemming brengen zijn geen tegenstemmen of onthoudingen waarmee dit agendapunt met unanimititeit is aangenomen.

14. Mededelingen

De voorzitter draagt de voorzittershamer officieel over aan de heer B. Karis en wenst hem veel succes. De heer Kruijssen richt een woord van afscheid aan de heer Goeminne. Ondanks dat de heer Goeminne is afgetreden op een moment dat de onderneming zich in een moeilijke periode bevindt, uit de heer Kruijssen zijn waardering voor zijn commitment, zijn scherpe blik en kritische vragen, zijn uitstekende vaardigheden als voorzitter en bovenal zijn benaderbaarheid. De heer Kruijssen is de heer Goeminne erkentelijk die sinds mei 2010 met veel overtuiging, loyaliteit en inspiratie leiding heeft gegeven aan de raad van commissarissen van Beter Bed Holding en daarmee aan het bedrijf en aan de directie. Hij wenst de heer Goeminne veel succes, geluk en gezondheid voor de toekomst en gaat over tot overhandiging van de bloemen, waarna applaus volgt.

De heer Karis vervolgt de vergadering.

15. Rondvraag

De heer M. Kers namens de VEB en de klanten die hij vertegenwoordigt namens Rabobank en de ABN AMRO Bank vraagt of in het overleg met grootaandeelhouders ook een agendapunt is geweest over een mogelijke versterking van het kapitaal?

De heer Goeminne antwoordt dat er regelmatig contact is geweest met grootaandeelhouders. Hierbij zijn geen concrete gesprekken over verhoging van het kapitaal aan de orde geweest.

Er zijn verder geen vragen.

16. Sluiting

De voorzitter dankt de aanwezigen voor hun komst en constructieve bijdrage en hoopt hen volgend jaar opnieuw te begroeten. De vergadering wordt met applaus afgesloten.

Besluitenlijst

- Vaststelling van herijking van de toekenning van rechten tot het nemen van aandelen in Beter Bed Holding N.V. t.b.v. de heer J. Kruijssen.
- Vaststelling van de door de raad van commissarissen goedgekeurde jaarrekening over het boekjaar 2018.
- Verlening van decharge aan de directie voor het gevoerde beleid.
- Verlening van decharge aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht.
- Benoeming van mevrouw G.E.A. Reijnen als commissaris.
- Herbenoeming van PwC tot externe accountant onder de verantwoordelijkheid van de heer drs. W.C. van Rooij RA (partner).
- Verlening van bevoegdheid aan de directie tot het uitgeven van (rechten op) nieuwe aandelen tot een maximum van 10% van het aantal uitstaande aandelen.
- Verlening van bevoegdheid aan de directie tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht.
- Verlening van bevoegdheid aan de directie tot verkrijging/inkoop van eigen aandelen tot een maximum van 10% van het aantal uitstaande aandelen.
- Besluit tot intrekking van ingekochte aandelen op grond van de machtiging verleend onder agendapunt 12.

De heer D.R. Goeminne,
voorzitter

Mevrouw G. de Jong-Ruijs,
secretaris

Statement de heer J.J. Bongers namens Teslin en Beleggings- en Exploitatiemaatschappij 'de Engh' B.V. behorende bij agendapunt 4c

Geachte raad van commissarissen,

Mijn naam is Jan-Jaap Bongers van Teslin Capital Management. Teslin beheert momenteel een belang van circa 14% van het aandelenkapitaal van Beter Bed Holding. Teslin is sinds 2003 aandeelhouder.

Beloningsbeleid (Agendapunt 4c)

- Wij streven naar een remuneratiestructuur die, alles afwegende, het belang van de vennootschap optimaal dient.
- Uiteindelijk is het een kwestie van een goede balans vinden tussen een attractief remuneratiepakket, waarmee de onderneming in staat is om toptalent aan te trekken en te behouden voor de lange termijn, met een maatschappelijk te verantwoorden hoogte en structuur van de beloning.
- Daarbij moet rekening gehouden worden met de specifieke kenmerken van het bedrijf, zoals de industrie waarin zij opereert en de grootte en complexiteit van de onderneming.
- In het specifieke geval van Beter Bed zijn wij van mening dat de herijking van de optieregeling voor de CEO een juiste beslissing is.
- De herstructurering en herpositionering die de onderneming op het pad van herstel moet krijgen vraagt een enorme inspanning in tijd en commitment van de CEO
- De herijking van zijn pakket doet recht aan de door ons gewenste langetermijnstimulans en zorgt voor een goede alignment tussen het bestuur en de aandeelhouders, waarmee de kans op duurzame langetermijn-waardecreatie groter wordt.
- Daarnaast vinden wij het een positief signaal dat de heer Kruijssen zich heeft gecommitteerd, onder voorwaarde van goedkeuring door de AVA, additioneel €50.000 uit eigen middelen te investeren voor het verwerven van een additioneel optie pakket.
- Wij zien dat als een sterk teken van vertrouwen. De heer Kruijssen geeft hiermee het signaal af dat hij gelooft in de ontwikkeling en de waardecreatie van Beter Bed Holding op de lange termijn.
- Wij stemmen dus voor dit agendapunt.

Stemverklaring de heer J.J. Bongers namens Teslin en Beleggings- en Exploitatiemaatschappij 'de Engh' B.V. behorende bij agendapunt 7b

Voorzitter, wij willen op dit punt een stemverklaring afgeven. De afgelopen twee jaar, maar met name het jaar 2018, zijn zeer bewogen jaren geweest voor de onderneming. Wij willen kort stilstaan bij hetgeen zich bij Beter Bed Holding heeft afgespeeld, onze mening en conclusies daarover met u delen en besluiten met hoe wij aankijken tegen het voorliggende stempunt.

Wat is er gebeurd de afgelopen jaren?

- Tot en met 2015 heeft Beter Bed Holding financieel goed gepresteerd. Het bedrijf was krachtig met een sterke balans en herpositioneerde de Beter Bed formule succesvol naar een value-for-money propositie.
- Tot en met het derde kwartaal 2015 ging het Beter Bed Holding in haar grootste afzetmarkt Duitsland ook goed, maar vanaf het vierde kwartaal in dat jaar begon de like-for-like omzet – omzet vanuit dezelfde winkelbasis – onder druk te komen. De onderneming werd geconfronteerd met stevige, toenemende concurrentie, zowel offline als online met stijgende prijsdruk als gevolg. Daarnaast werd het bedrijf verrast door de snel stijgende verkoop van boxsprings.
- Door het relatieve succes in Nederland met de Beter Bed formule besloot het Nederlandse holding management de Nederlandse formule inclusief het boxspringassortiment uit te rollen naar Matratzen Concord in Duitsland.
- Deze herpositionering is in- en doorgezet ondanks bezwaren van het lokale Duitse managementteam. Mede als gevolg hiervan heeft in een korte periode nagenoeg het gehele Duitse managementteam, al dan niet geholpen, het bedrijf verlaten. In deze periode is flink geïnvesteerd om de herpositionering te realiseren, waardoor de kosten in Duitsland sterk toenamen.
- In de zomer van 2017 gaf de toenmalige voorzitter van de directie te kennen dat hij het bedrijf zou verlaten. De CEO-taken zouden in afwachting van de benoeming van een nieuw directielid waargenomen worden door de CFO. Er was echter geen reden tot zorg. De strategie stond en het bedrijf zou op korte termijn weer de weg naar boven vinden.
- In de tweede helft van 2017 bleef de aangekondigde ommekeer echter uit.
- Een door BASF veroorzaakt gifschandaal in matrassen dat zich eind 2017 openbaarde werd door het management van Beter Bed Holding als voornaamste reden van de tegenvallende resultaten aangedragen. Naar nu blijkt heeft dit wel enig, maar zeker geen doorslaggevend negatief effect gehad op de verkoop in Duitsland.
- De conclusie kan niet anders zijn dat deze 'geforceerde' herpositionering in Duitsland een desastreus effect heeft gehad op de resultaten van Matratzen Concord. Bezoekers bleven, ondanks dure marketingcampagnes, weg en de onderneming liet een structurele like-for-like omzetsdaling zien.
- Pas op de AVA vorig jaar hoorden wij van de onderneming voor het eerst andere geluiden. Uit de presentatie van de op dat moment net aangestelde CEO, John Kruijssen, werd duidelijk dat de herpositionering in Duitsland niet succesvol was.

Hoe kijken wij hier op terug?

- De raad van commissarissen heeft een transformationele strategiewijziging voor Duitsland goedgekeurd zonder dat deze vooraf voldoende is gevalideerd.
- Wij hebben in het afgelopen jaar steeds indringender met het toenmalige management en de raad van commissarissen gesproken over de negatieve ontwikkelingen bij Matratzen Concord.
- Zowel het management als de raad van commissarissen hebben tot op de dag van de Aandeelhoudersvergadering van 2018 de indruk gewekt dat de eerste resultaten van de ingezette herpositionering bemoedigend waren en dat zij volledig achter de nieuwe strategie en de genomen maatregelen stonden.

- Tijdens de Aandeelhoudersvergadering hebben wij voor het eerst totaal andere geluiden gehoord en vernomen dat in tegenstelling tot eerdere berichten de strategie niet succesvol bleek te zijn.
- Tot onze grote ontsteltenis kwam Beter Bed Holding een dag later met een zware omzetwaarschuwing naar buiten.
- Wij houden de raad van commissarissen mede verantwoordelijk voor het dramatische jaar voor onderneming en aandeelhouder waarin circa 75% van de marktkapitalisatie is verdampt.
- Juist als het bedrijf voor grote beslissingen staat of in een moeilijke fase geraakt, moet de raad van commissarissen haar verantwoordelijkheid nemen, haar toezicht intensiveren en, wanneer nodig, ingrijpen in het belang van alle stakeholders.
- Terugkijkend zijn wij van mening dat dit onvoldoende en te laat heeft plaatsgevonden.
- Echter, nadat duidelijk was geworden – mede door aangeven van de nieuwe directie – in wat voor penibele situatie Beter Bed Holding terecht was gekomen is er door de raad van commissarissen – zoals we ook in het verslag van de raad kunnen lezen – stevige betrokkenheid getoond om dit te herstellen.
- Wij hebben, toen duidelijk werd hoe slecht Beter Bed Holding er voorstond, gevraagd om een versterking van de raad van commissarissen. Wij vinden het positief dat de vertrekkende leden plaats hebben willen maken voor nieuwe commissarissen, met relevante bagage om de directie te helpen de benodigde turnaround te realiseren.

Over het stempunt:

- Wij hebben contact met u gezocht in de aanloop naar deze AvA over het punt van decharge van de raad van commissarissen.
- Naar onze mening, en daar is steun voor te vinden in de wet, heeft het stempunt van decharge betrekking op ieder individueel lid van de raad van commissarissen, niet op de raad in zijn geheel.
- Dat het in de loop der jaren bij veel bedrijven gewoonte is geworden de voltallige raad te dechargeren doet daaraan niet af.
- U heeft de agenda op dit punt ongewijzigd gelaten waarmee decharge van de gehele raad van commissarissen nu aan de orde is.
- Van de raad die wij verantwoordelijk houden voor het in 2018 gehouden toezicht zit er nog 1 lid, U, als voorzitter achter de tafel.
- Wij zien er weinig heil in om uw nieuwe medecommissarissen al dan niet te dechargeren voor het gehouden toezicht in 2018. Zij kunnen niet verantwoordelijk gehouden worden voor de zojuist beschreven ontwikkelingen bij Beter Bed.
- Wij hebben overigens in de afgelopen periode met u persoonlijk kunnen bespreken of er door uw Raad adequaat toezicht is gehouden en zijn u erkentelijk dat u zich daarvoor beschikbaar heeft gemaakt.
- Inhoudelijk verschillen wij nog steeds van mening over de kardinale vraag of de raad van commissarissen wel of niet tekort heeft geschoten in haar toezichthoudende rol bij Beter Bed Holding.
- Alles afwegende komen wij tot de conclusie dat wij op dit stempunt niet anders kunnen dan ons te onthouden.
- Tot slot willen wij graag nadrukkelijk aangeven vertrouwen te hebben in het nieuwe team, bestaande uit de vernieuwde raad van commissarissen en de raad van bestuur.
- Er moet nog vreselijk veel gebeuren om het tij in Duitsland te keren, zoals de resultaten over het eerste kwartaal van 2019 helaas wederom bevestigden.
- Wij denken dat dit nieuwe team de juiste mix aan drive, ervaring en competenties heeft om deze klus te klaren.
- Wij realiseren ons dat er een grote verantwoordelijkheid ligt bij dit team en dat er veel tijd en commitment benodigd is om de weg naar boven weer te vinden.
- Wij wensen de onderneming de tijd toe en u enorm veel succes hiermee.
- Als laatste willen wij een speciaal woord richten aan u, de heer Goeminne, omdat wij vandaag afscheid nemen van u als commissaris, een rol die u sinds 2010 heeft vervuld.
- Onder uw leiding heeft Beter Bed Holding ook goede jaren gekend en een mooie ontwikkeling doorgemaakt.
- Wij denken te weten dat u graag aan boord was gebleven om Beter Bed Holding uit deze storm te leiden en u zou dat ook met grote betrokkenheid hebben gedaan. [Zoals u ook net heeft uitgesproken]. We willen u danken voor uw inzet en betrokkenheid en betreuren het, net als u dat ongetwijfeld doet, dat we zo uit elkaar moeten gaan.
- Dank u wel.