



Algemene Vergadering van Aandeelhouders

26 april 2016



01. Opening en mededelingen





02. Behandeling jaarverslag 2015

1. Accell Group in 2015

2. Incident Taiwan

3. Financieel en vooruitzichten

4. Supply chain (incl. werkkapitaal)

Belangrijkste ontwikkelingen 2015

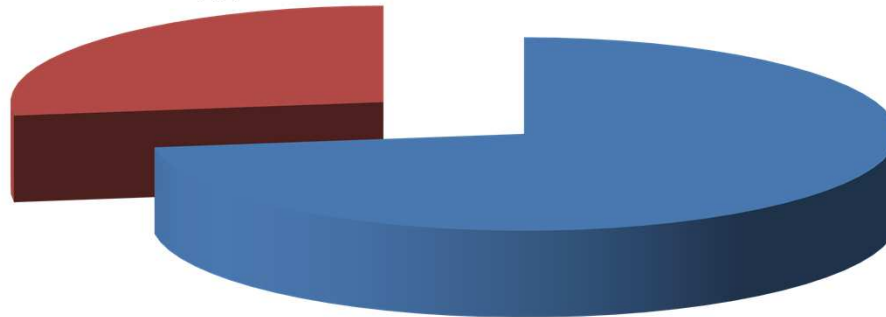
- Netto-omzet stijgt met 12% tot € 986,4 mln. onder invloed van:
 - Stijging in verkoop elektrische fietsen
 - Sterk groeiende O&A omzet in Europa en groei van het eigen merk
 - Acquisitie Comet en CSN
- Bedrijfsresultaat stijgt met 33% tot € 58,5 mln.
- Nettowinst stijgt met 22% tot € 32,3 mln.
- Resultaten zijn beïnvloed door incident Taiwan



Omzet per segment

Onderdelen & Accessoires*

27%



Fietsen

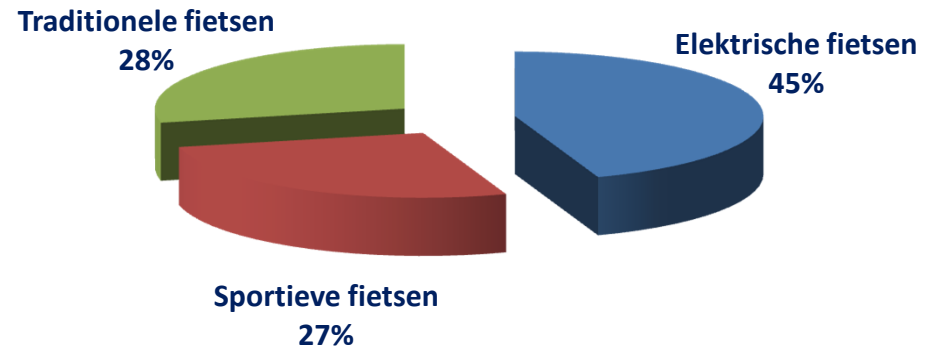
73%

(x € mln.)

	Omzet			
	FY 2014	FY2015	verschil	autonoom
Fietsen	658,1	719,0	9%	10%
Onderdelen & Accessoires*	224,3	267,4	19%	7%
	<u>882,4</u>	<u>986,4</u>	12%	9%

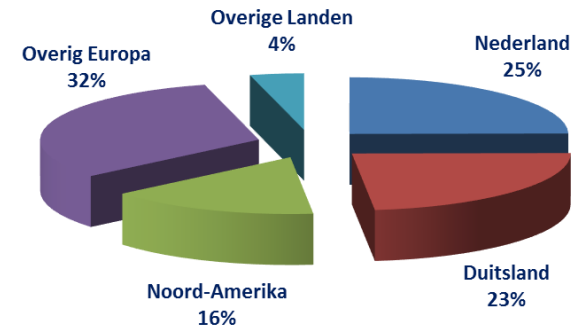
* Omzet Onderdelen & Accessoires inclusief fitnessapparatuur

Fietsen



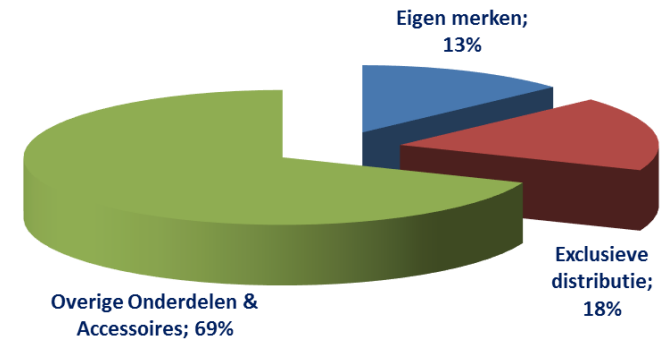
- Omzet fietsen stijgt met 9% tot € 719 mln. (2014: € 658 mln.)
- Sterke groei verkoop elektrische fietsen in met name Duitsland. Omzetaandeel elektrische fietsen is 45% van de totale fietsenomzet (2014: 41%)
- In 2015 zijn ruim 1,6 mln. fietsen verkocht (2014: 1,7 mln.)
- Gemiddelde verkoopprijs stijgt met 16% tot € 437 (2014: € 377) door een groter aandeel elektrische fietsen
- Segmentresultaat stijgt met 22% tot € 56,3 mln. (2014: € 46,3 mln.)

Fietsen per land



- **Nederland:** Omzet daalt met 7% door o.a. sterkere concurrentie in E-bikes, opkomst andere kanalen en wegvallen van de bedrijfsfietsen regeling. De afzet daalt met 10%
- **Duitsland:** Stijging van de omzet met 16% door sterke groei in E-bikes van Haibike, Winora en Ghost. De afzet stijgt met 12%
- **Noord-Amerika:** Groei in het multisport kanaal door introductie van Ghost. Omzet in het IBD kanaal daalt met 10%. Omzetgroei in euro's wordt beïnvloed door de wisselkoers EUR/USD
- **Overig Europa:** Omzetgroei van 22% in vrijwel alle landen waar Accell Group actief is
- **Overige landen:** de omzet in Turkije nam toe en de omzet in het Verre Oosten bleef stabiel

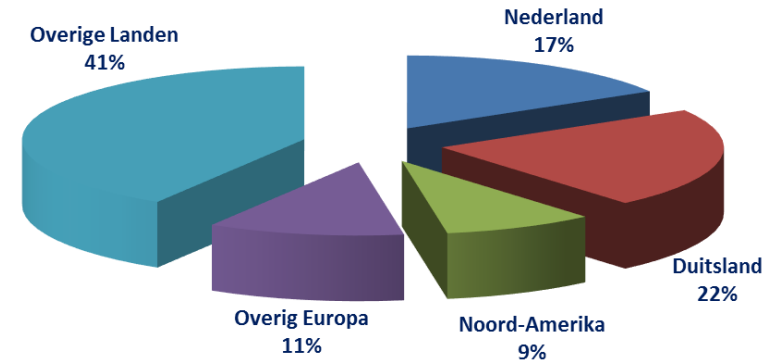
Onderdelen & Accessoires



- Segmentomzet stijgt met 19% tot € 267 mln. (2014: € 224 mln.) met name door de acquisitie van Comet en CSN. De autonome omzetgroet is 7%
- Sterke omzetgroei van de eigen merken met 10%. Het grootste aandeel komt van XLC dat in meer dan 45 landen geleverd wordt
- Accell Group heeft sterke posities in met name Nederland, Duitsland, Frankrijk, Spanje, Italië, Verenigd Koninkrijk en Scandinavië
- Segmentresultaat stijgt met 46% tot € 16,8 mln. (2014: € 11,5 mln.)



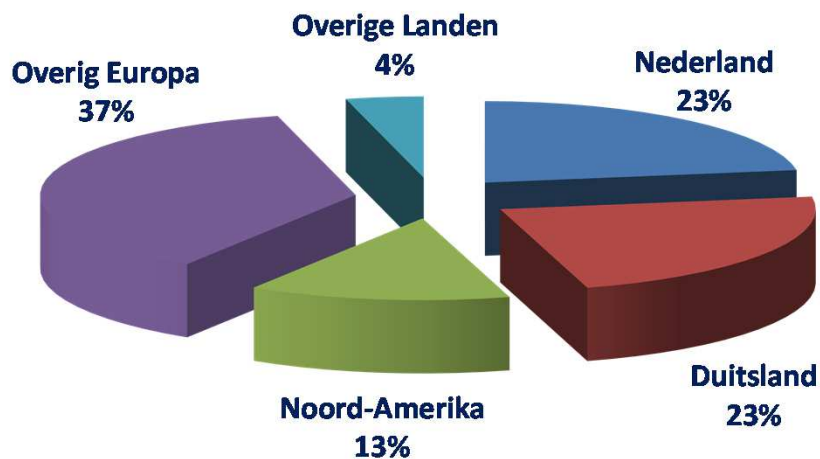
Onderdelen & Accessoires per land



- **Nederland:** Hogere onderdelenomzet (7%) door onder andere groeiende verkopen voor E-bike onderdelen zoals batterijen
- **Duitsland:** Onderdelenomzet stijgt met 11% ten opzichte van vorig jaar
- **Noord-Amerika:** Omzet daalt mede doordat meerdere leveranciers hebben besloten de dealer rechtstreeks te gaan beleveren
- **Overig Europa:** Omzetgroei van 34% door de acquisitie van Comet en CSN
- **Overige landen:** Omzet groeit met 30% door start O&A verkopen in Turkije



Geografische omzetverdeling



(x € mln.)	Omzet			
	FY 2014	FY2015	<i>verschil</i>	<i>autonoom</i>
Nederland	236,7	222,4	(6%)	(5%)
Duitsland	198,4	227,0	14%	16%
Noord-Amerika	117,5	132,1	12%	16%
Overig Europa	298,2	365,6	23%	14%
Overige Landen	31,6	39,3	24%	2%
	882,4	986,4	12%	9%



02. Behandeling jaarverslag 2015

1. Accell Group in 2015

2. Incident Taiwan

3. Financieel en vooruitzichten

4. Supply chain (incl. werkkapitaal)



Incident Taiwan

- Feiten
- Onderzoek
- Oorzaak
- Maatregelen
- Conclusie



Feiten

- Er is geld onttreemd van de bankrekening van de onderneming door een eigen medewerker
- Het betreft één van de eigen agenten-organisaties in Taiwan
- Schade bedraagt € 4 miljoen euro
- De betrokken medewerker is op staande voet ontslagen
- Er is direct juridische ondersteuning gezocht en aangifte van diefstal is gedaan bij de autoriteiten (inmiddels is de gerechtelijke procedure in gang gezet)
- Onmiddellijke maatregelen ter voorkoming van verdere schade zijn genomen en er is een herstelplan opgesteld waarvan de implementatie ter hand is genomen. Het herstelplan is met de externe accountant besproken



Onderzoek

- Er is direct een onderzoek ingesteld naar de aard, oorzaak en impact van deze diefstal
- Voor dit onderzoek is door de RvC een internationaal forensisch accountantsbureau ingeschakeld. Er is tijdens het onderzoek vrijwel dagelijks contact geweest tussen RvC, RvB en het accountantsbureau
- Het onderzoek heeft na zorgvuldige analyse tot de conclusie geleid dat het een op zichzelf staand incident betreft en betrekking heeft op één medewerker
- Met de externe accountant is zeker gesteld dat in andere “kleine” vennootschappen geen gelijksoortige incidenten hebben plaatsgevonden

Achtergrond en oorzaak

- In de laatste jaren heeft Accell Group veel aandacht geschonken aan de kwaliteitsverbetering van de financiële functie (o.a. One Finance programma) en het stelsel van interne beheersing in het bijzonder (o.a. inzet van Internal Audit)
- Ook rondom kleinere vennootschappen bestaat een stelsel van interne beheersingsmaatregelen
- Vanuit Auditcommissie en RvB is er veel nadruk gelegd op de kwaliteit van de interne controle
- Desondanks is de betrokken medewerker in Taiwan door een samenloop van omstandigheden in staat geweest de interne beheersingsmaatregelen te omzeilen (door misbruik te maken van systemen, processen en vertrouwen) en misbruik te maken van de beschikbare betaalfaciliteiten
- **Conclusie:** ondanks de nadruk op interne controle zijn de maatregelen van interne beheersing in samenhang niet afdoende gebleken om dit incident te voorkomen





Maatregelen

- Er is een herstelplan opgesteld door de RvB gericht op aanscherping van interne beheersingsmaatregelen
- De implementatie van dit herstelplan, dat verdere verscherping van de interne controles inhoudt, wordt van nabij gevolgd door de RvC
- De organisatie van Internal Audit zal worden uitgebreid zodat er dieper onderzoek kan plaats vinden, niet alleen naar het bestaan van interne controles, maar ook naar de uitvoering daarvan

Conclusie

- In het algemeen blijft voor de interne controle van Accell Group gelden:
 - Het karakter van de business zorgt voor goed te volgen goederen- en geldstromen (Accell Group heeft geen ingewikkelde balans waardering m.b.t. waarde of timing)
 - Er is een gestructureerd systeem van interne beheersing met frequent inzicht in de cijfers van dochterondernemingen, een focus op het goed volgen van de werkelijke goederenstroom, een gelaagde opbouw van controlesystemen, waaronder een Interne Auditor
 - De controlesystemen zijn de afgelopen jaren verder aangescherpt, maar zullen naar aanleiding van het incident in Taiwan nog verder aangescherpt worden
- Helaas zijn bij de betreffende vennootschap in Taiwan al deze controles niet afdoende geweest





02. Behandeling jaarverslag 2015

1. Accell Group in 2015

2. Incident Taiwan

3. Financieel en vooruitzichten

4. Supply chain (incl. werkkapitaal)



Koersontwikkeling aandeel Accell Group



Resultatenrekening

(x € mln.)	FY 2014	FY2015	Δ
Netto-omzet	882,4	986,4	12%
Materiaalkosten	(614,1)	(673,4)	10%
Overige kosten	(223,5)	(250,5)	12%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	44,8	62,5	40%
Incidentele baten & lasten	(0,7)	(4,0)	
Resultaat deelnemingen	0,4	(0,9)	
Financiële baten & lasten	(8,8)	(9,1)	4%
Belastingen	(9,3)	(16,2)	74%
Nettowinst	26,5	32,3	22%



Toegevoegde waarde

(x € mln.)	FY 2014	FY2015	Δ FY
Netto-omzet	882.4	986.4	12%
Materiaalkosten	(614.1)	(673.4)	10%
Toegevoegde waarde	268.3	313.0	17%
	30.4%	31.7%	

- Relatieve toegevoegde waarde stijgt met 1,3% punt:
 - Verbetering onderliggende marges en minder kortingen
 - Verbeterde verkoopmix door meer elektrische fietsen
 - Positieve bijdrage acquisitie Comet en CSN

Operationele kosten

(x € mln.)	FY 2014	% omzet	FY2015	% omzet	Δ
Personeelskosten	(107,4)	12,2%	(119,3)	12,1%	11%
Afschrijvingen	(8,9)	1,0%	(10,1)	1,0%	13%
Overige bedrijfskosten	(107,2)	12,1%	(121,1)	12,3%	13%
Operationele kosten	(223,5)	25,3%	(250,5)	25,4%	12%

- De relatieve operationele kosten stijgen met 0,1% punt:
 - Personeelskosten zijn gedaald naar 12,1% van de omzet (2014: 12,2%)
 - Overige bedrijfskosten zijn gestegen naar 12,3% van de omzet (2014: 12,1%)
 - Totale operationele kosten stijgen naar 25,4% van de omzet (2014: 25,3%)

Nettoresultaat

(x € mln.)	FY 2014	FY2015	Δ
Bedrijfsresultaat (EBIT)	44,8	62,5	40%
Incidentele baten & lasten	(0,7)	(4,0)	
Resultaat deelnemingen	0,4	(0,9)	
Financiële baten & lasten	(8,8)	(9,1)	4%
Belastingen	(9,3)	(16,2)	74%
Nettowinst	26,5	32,3	22%

- Incidentele last 2015: incident in Taiwan (€ 4 mln.)
- Financiële kosten liggen € 0,3 mln. hoger
- Belastingdruk stijgt naar 33,5% (2014: 25,9%) door:
 - Incident in Taiwan
 - Stijging resultaten in Duitsland
 - Niet activeren van compensabele verliezen in Noord-Amerika

Balans, activa

(x € mln.)

Vaste activa

Immateriële vaste activa

98,5

103,2

Materiële vaste activa

68,1

69,8

Financiële vaste activa

34,3

31,8

200,9

204,8

Vlottende activa

Voorraden

244,5

338,7

Vorderingen

172,9

172,0

Liquide middelen

13,5

14,2

430,9

524,9

Totaal activa

631,8

729,7

Werkkapitaal

(x € mln.)	31-12-2014	31-12-2015	Δ
Vorraden	244,5	338,7	39%
Debiteuren	133,3	134,6	1%
Crediteuren	(108,5)	(135,6)	25%
Totaal	269,2	337,7	25%
<i>Werkkapitaal als % van netto-omzet</i>	<i>30,5%</i>	<i>34,2%</i>	

- Vorraden nemen toe, zowel in aantal als in waarde:
 - Hogere kostprijs per fiets door stijging E-bike aandeel
 - Meer fietsen op voorraad door verwachte omzetgroei in het komende seizoen
 - Hogere componentenvoorraad door vervroeging productie
- Hoger debiteurensaldo door hogere omzet:
 - Als percentage van de omzet dalen de debiteuren met 1,4%
- Crediteuren nemen toe door hogere voorraadposities en stijging van de kostprijzen van goederen onderweg

Balans, passiva

(x € mln.)	31-12-2014	31-12-2015
Eigen vermogen	281,1	305,9
Voorzieningen	34,0	31,2
Langlopende leningen	70,8	59,0
Bankkrediet	95,0	155,2
Kortlopende schulden	151,0	178,4
Totaal passiva	631,8	729,7

Eigen vermogen

(x € mln.)

Balans op 1 januari 2015	281,1
Nettowinst	32,3
Uitkering dividend 2014	(8,7)
Overige mutaties	1,2
Toename	24,8
Balans op 31 december 2015	305,9

- Overige mutaties bevatten:
 - Verwerking van de financiële instrumenten in het kader van hedging
 - Valuta-omreken-effecten van buitenlandse activiteiten

Kasstroom

(x € mln.)	31-12-2014	31-12-2015
Kasstroom inzake operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	44,1	58,5
Afschrijvingen	8,9	10,1
Op aandelen gebaseerde betalingen	0,3	0,4
Operationele kasstroom voor werkkapitaal en voorzieningen	53,3	68,9
Mutaties werkkapitaal en voorzieningen	2,8	(68,3)
Kasstroom uit operationele activiteiten	56,1	0,7
Betaalde rente en bankkosten	(9,2)	(10,0)
Betaalde vennootschapsbelasting	(8,7)	(9,8)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	38,2	(19,0)
Kasstroom inzake investeringsactiviteiten		
Ontvangen rente	0,3	0,7
Mutaties in vaste activa	(9,6)	(10,9)
Verkoop bedrijfsactiviteiten	23,4	0,0
Bedrijfscombinaties	(14,0)	(1,8)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	0,1	(12,0)
Vrije kasstroom	38,3	(31,1)
Kasstroom inzake financieringsactiviteiten		
Mutaties banken	(34,2)	39,7
Dividenduitkeringen	(7,2)	(8,7)
Aandelen- en optieregelingen	(0,1)	(0,1)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(41,5)	31,0
Netto kasstroom	(3,2)	(0,1)

Ratio's

	FY 2014	FY2015
WPA	€ 1,06	€ 1,29
ROCE	9,6%	11,0%
Bedrijfsresultaat* / Omzet	5,1%	6,3%
Solvabiliteit	44,5%	41,9%
Nettoschuld / EBITDA	2,9	2,9
Gemiddeld aantal Medewerkers (FTE)	2.796	3.037

* exclusief incidentele baten en lasten

Dividendvoorstel

	FY 2014	FY2015
Gerapporteerde WPA	€ 1,06	€ 1,29
Incident Taiwan	-	€ 0,16
Totaal	€ 1,06	€ 1,44
Pay out ratio	58%	50%
Dividendvoorstel	€ 0,61	€ 0,72
Koers jaareinde	€ 13,60	€ 21,07
Dividendrendement	4,5%	3,4%



Trading update 26 april 2016

Accell Group realiseert in het eerste kwartaal 2016 omzetgroei en hoger resultaat door:

- Hogere vraag naar elektrische fietsen (m.n. in Duitsland) en sportieve fietsen
- De omzet van onderdelen & accessoires lag op hetzelfde niveau als vorig jaar
- Gunstige weersomstandigheden

Verkoop van de onderdelen & accessoires activiteiten in Noord-Amerika aan Hawley-Lambert

- Voor geheel 2016 stijging van omzet en resultaat, onvoorziene omstandigheden voorbehouden



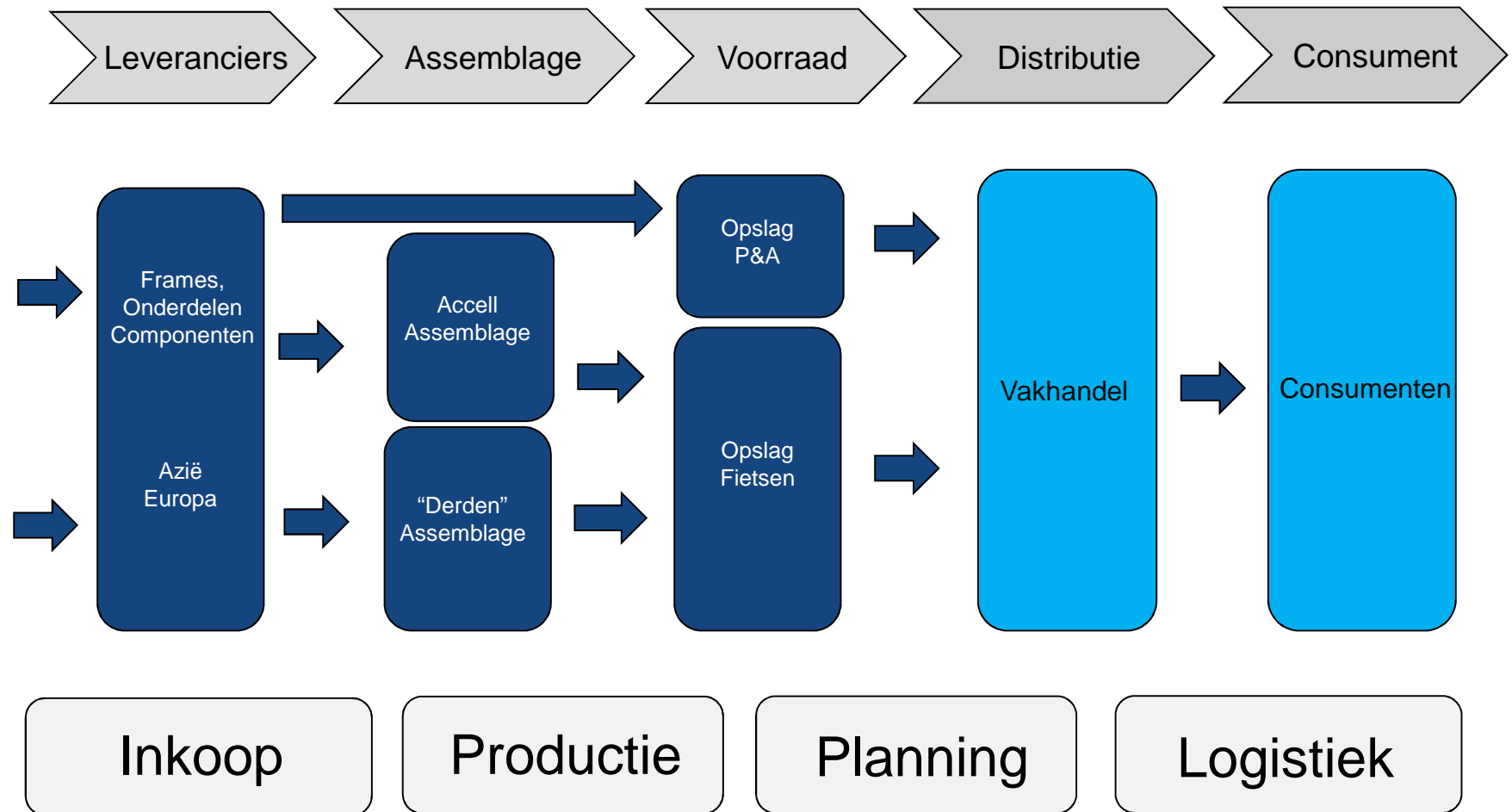


02. Behandeling jaarverslag 2015

1. Accell Group in 2015
2. Incident Taiwan
3. Financieel en vooruitzichten

4. Supply chain (incl. werkkapitaal)

De 'supply chain' van Accell Group

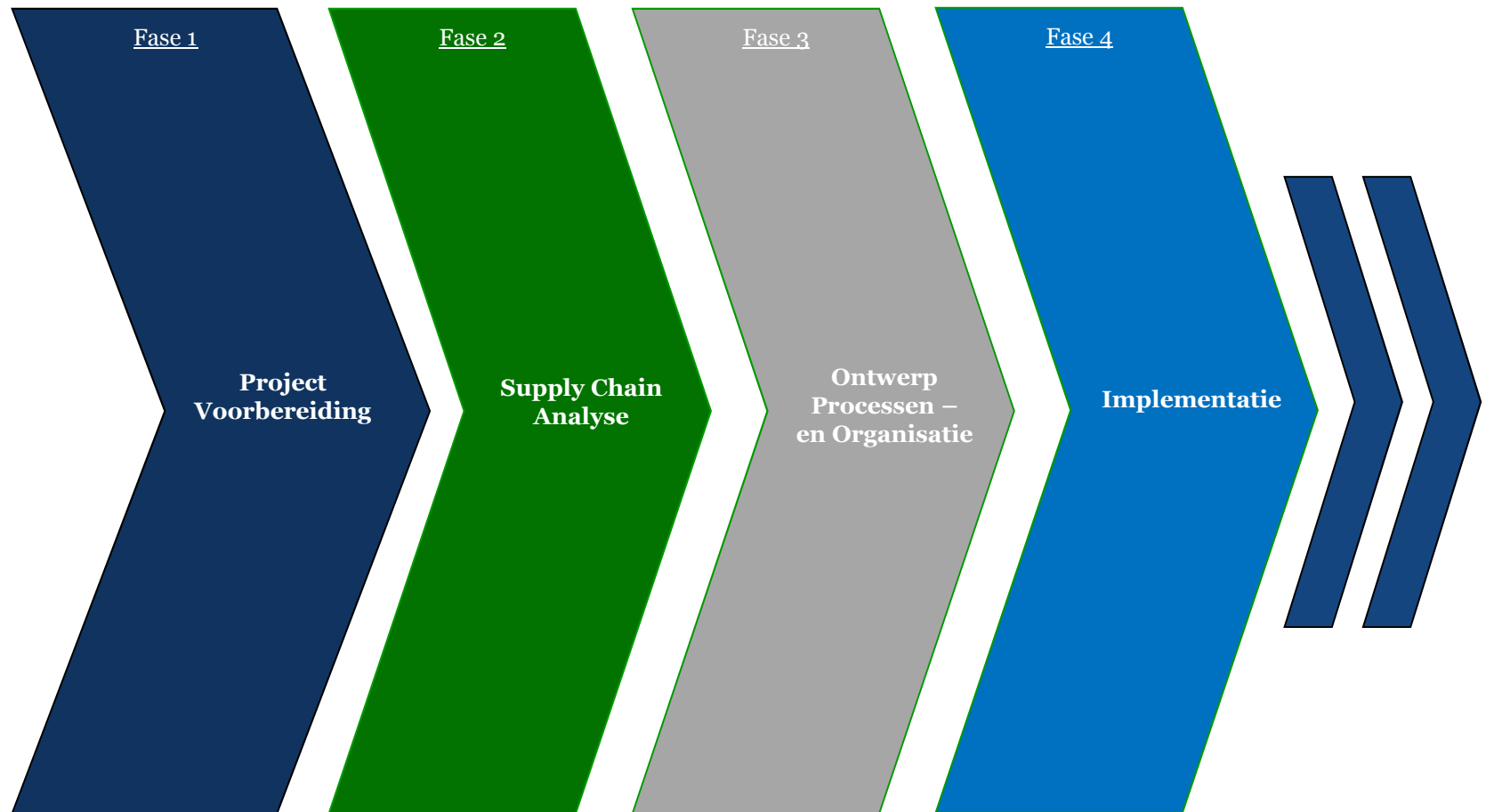


Accell “Supply Chain” functioneert

Maar het kan beter



Accell Supply Chain Project



Veranderingstraject van 'decentraal' naar 'groepsgeleide aansturing'

De prioriteiten



Verbeteren van de leverbetrouwbaarheid & beschikbaarheid



Intensievere samenwerking met onze leveranciers



Optimaliseren van het werkkapitaal

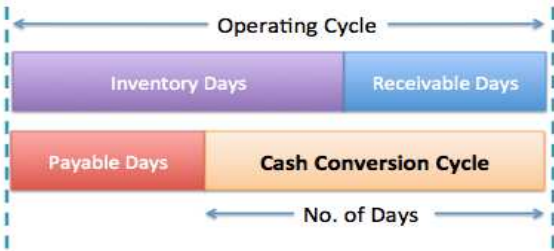


Versterken en integreren van de supply chain organisatie



Genereren van supply chain efficiencies

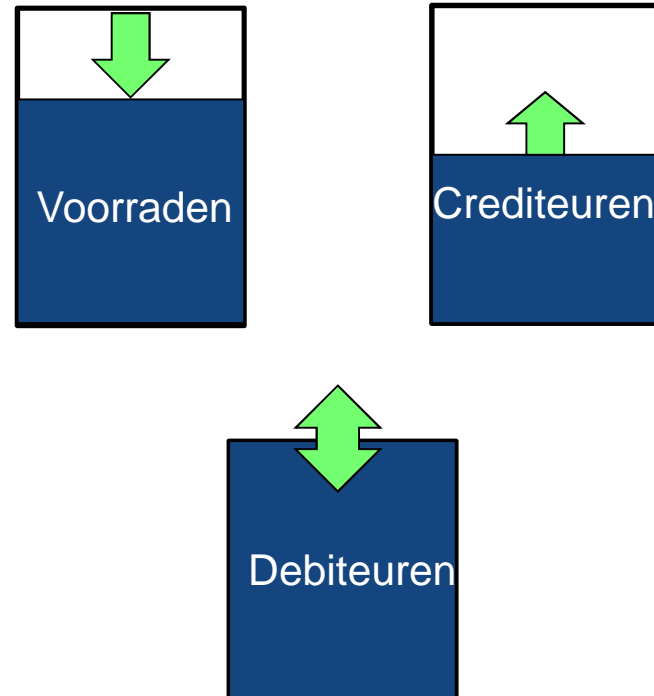
Integrale supply chain benadering waarbij de klant centraal staat



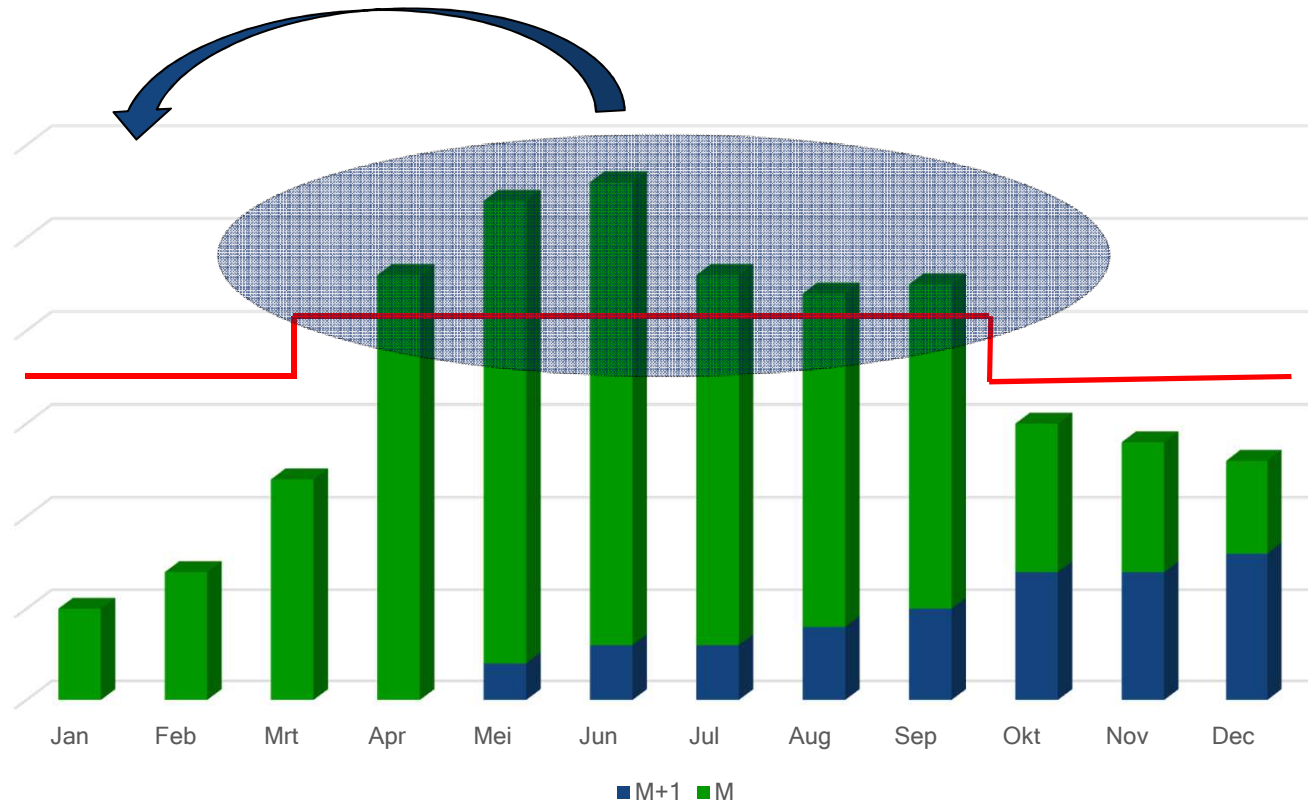
Werkkapitaal Management

Supply Chain Management

Commercieel Management



Fiets seizoen heeft een grote invloed op de Supply Chain



Capaciteits balansering maakt pre-productie noodzakelijk

03. Verantwoording uitvoering bezoldigings- beleid 2015



04. Vaststelling jaarrekening 2015 (besluit)





05. Vaststelling winstbestemming 2015

- a. Verantwoording reserveringsbeleid
- b. Vaststelling dividenduitkering (besluit)



06. Verlening van kwijting aan de leden van de Raad van Bestuur voor het in het boekjaar 2015 gevoerde bestuur (besluit)



07. Verlening van kwijting aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het in het boekjaar 2015 gehouden toezicht (besluit)

08. Gelegenheid tot aanbeveling te benoemen commissaris





09. Benoeming externe accountant (besluit)

Voorgesteld wordt KPMG Accountants N.V. te benoemen tot accountant van de vennootschap met betrekking tot de jaarrekening over het boekjaar 2016.



10. Machtiging van de Raad van Bestuur tot het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap (besluit)

- deze machtiging geldt tot 1 november 2017;
- voor verkrijging van eigen aandelen is goedkeuring van de Raad van Commissarissen vereist;
- het aantal aandelen zal ten hoogste 10% van het geplaatste aandelenkapitaal bedragen; en
- de verkrijgingsprijs zal ten hoogste 110% van de gemiddelde beurskoers over de voorafgaande vijf beursdagen bedragen.



11. Verlenging tot 1 november 2017 van de termijn dat de Raad van Bestuur na verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen bevoegd is tot uitgifte van gewone aandelen tot een maximum van 10% van het uitstaande aandelenkapitaal (besluit).



12. Verlenging tot 1 november 2017 van de termijn dat de Raad van Bestuur na verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen bevoegd is tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen (besluit).

13. Rondvraag



14. Sluiting





ACCELL GROUP



26 april 2016

Accell Group N.V. - Algemene Vergadering van Aandeelhouders

50