



Jaarcijfers Accell Group 2016

Amsterdam, 10 maart 2017

René J. Takens, CEO

Hielke H. Sybesma, CFO



Agenda



1. Kernresultaten 2016

2. Strategie

3. Vooruitzichten

Belangrijkste ontwikkelingen 2016

- Netto-omzet nam toe met 6% tot € 1.05 miljard door een sterke groei in e-bikes (met name e-MTB's)
- Bedrijfsresultaat (excl. incidentele lasten) nam toe met 5%; EBIT-marge stabiel op 6,3%
- Netto resultaat lag op hetzelfde niveau als vorig jaar; winst per aandeel lag op € 1,26
- Werkkapitaal daalt tot 29,2% van de omzet
- Strategie aangescherpt met nieuwe middellange termijn doelstellingen; met een duidelijke focus op consument en winstgevende groei in e-mobiliteit, (e-)sport & recreatie
- Groepsfinanciering verlengd en verruimd; vernieuwde 5-jarige faciliteit van in totaal € 375 miljoen. Dit biedt continuïteit in de financiering tegen betere condities

<i>(in € mln tenzij anders vermeld)</i>	2016	2015	Δ
Netto-omzet	1.048,2	986,4	6,3%
Toegevoegde waarde	30,0%	31,7%	
Bedrijfsresultaat excl. inc. lasten	65,9	62,5	5,4%
% van de omzet	6,3%	6,3%	
Netto resultaat	32,3	32,3	0,0%
Werkkapitaal	29,2%	34,2%	
Vrije kasstroom	61,3	-31,2	
ROCE	12,2%	11,0%	

Groepsresultaten

<i>(in € mln tenzij anders vermeld)</i>	2016	2015	Δ
Netto-omzet	1.048,2	986,4	6,3%
Toegevoegde waarde	314,8	313,0	0,6%
% van de omzet	30,0%	31,7%	
Personeelskosten	-121,8	-122,9	-0,9%
% van de omzet	11,6%	12,5%	
Overige bedrijfskosten	-122,3	-122,8	-0,4%
% van de omzet	11,7%	12,5%	

	2016	2015	Δ
Bedrijfsresultaat	60,4	58,5	3,2%
% van de omzet	5,8%	5,9%	

	2016	2015	Δ
Financiële lasten (netto)	-8,3	-9,1	-8,8%
Belastingen	-20,4	-16,2	25,6%
Belastingdruk	38,7%	33,5%	
Netto resultaat	32,3	32,3	0,0%

- Gecorrigeerd voor de verkoop van onderdelen en accessoires activiteiten in Noord-Amerika kwam de groei uit op 7,4% in 2016

- De toegevoegde waarde werd beïnvloed door:

- Veranderende verkoopmix en een andere geografische spreiding
- meer dealerkortingen en het niet volledig doorberekenen van hogere kostprijzen van materialen aan klanten

- Door afname afzet fietsen en de effecten van reorganisaties namen de personeelskosten af

- Daling overige bedrijfskosten werd deels veroorzaakt door een lagere afzet en kwam tot stand ondanks hogere kosten voor marketing en advies

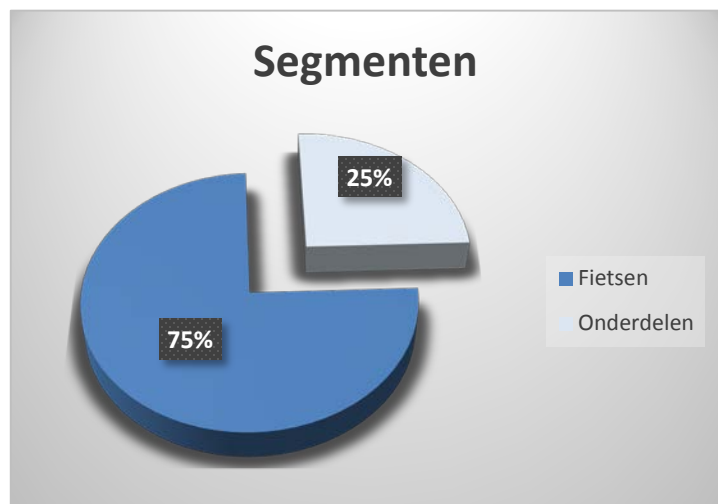
- De stijging in bedrijfsresultaat werd gedrukt door incidentele lasten van per saldo € 5,5 miljoen (2015: € 4 miljoen)

- Lagere financiële lasten door minder valuta omrekenverschillen, lager kredietverbruik in het tweede half jaar en licht lagere rentetarieven

- Belastingen stegen door een sterke verbetering van de resultaten in Duitsland en het niet opnemen en afboeken van belastinglatenties in Noord-Amerika

Segment Fietsen

(in € mln tenzij anders vermeld)	2016	2015	Δ
Netto-omzet	785,5	719,0	9,3%
Segmentresultaat	56,4	56,5	-0,3%

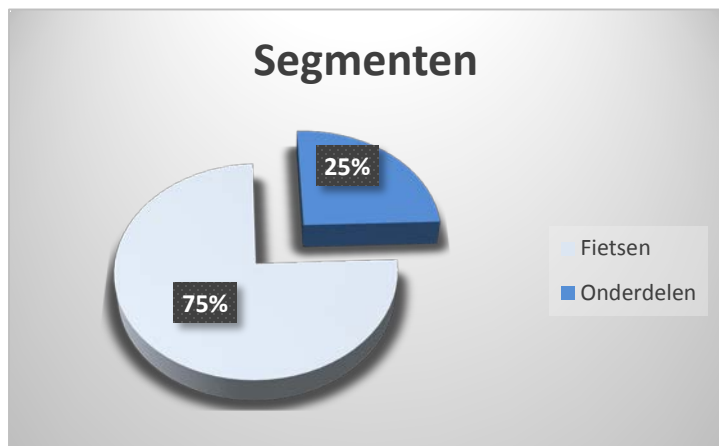


- Netto-omzet nam toe met 9,3% door hogere verkopen van e-bikes
- Omzet in e-bikes nam toe met 33%, de omzet in reguliere fietsen daalde
- Het omzetaandeel van e-bikes steeg van 45% in 2015 naar 55% in 2016
- De gemiddelde prijs per fiets nam toe met 23% naar € 536 (2015: € 437)
- Mede door een sterkere focus op verkopen van duurdere en kwalitatief hoogwaardige fietsen nam het totaal aantal verkochte fietsen in 2016 met 11% af naar 1.457.000
- Het segmentresultaat werd negatief beïnvloed door de verschuiving in de verkoopmix en een andere geografische spreiding als ook door meer uitverkopen en incidentele lasten in Noord-Amerika

Segment Onderdelen & Accessoires

(in € mln tenzij anders vermeld)	2016	2015	Δ
Netto-omzet	262,6	267,4	-1,8%
Segmentresultaat	17,5	15,6	12,0%

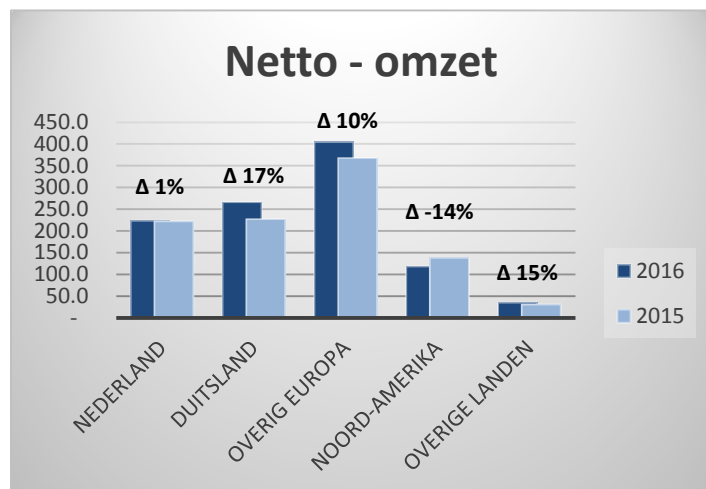
- Netto-omzet daalde met circa 2% met als enige oorzaak de verkoop van de fiets onderdelen en -accessoires activiteiten in Noord-Amerika
- Gecorrigeerd voor de verkoop van fietsonderdelen en -accessoires in Noord-Amerika was er sprake van een groeiende omzet, waarbij het omzetaandeel van het eigen merk XLC in Europa licht steeg ten opzichte van 2015
- Segmentresultaat van onderdelen en accessoires nam toe met 12% tot € 17,5 miljoen door goede resultaten in alle Europese landen waar we actief zijn



Ontwikkelingen per regio

Netto-omzet (in € mln tenzij anders vermeld)	2016	2015	Δ
Nederland	223,6	222,4	1%
Duitsland	265,9	227,3	17%
Overig Europa	404,7	367,6	10%
Noord-Amerika	118,6	138,3	-14%
Overige landen	35,3	30,8	15%

- Omzet in **Nederland** steeg licht. De omzet e-bikes steeg met 5% met de merken Koga, Batavus en Sparta. De omzet in onderdelen en accessoires steeg met 14% door hogere (vervangings)vraag naar onderdelen voor e-bikes
- In **Duitsland** steeg de omzet met 17% met name door hogere verkopen van e-MTB's van Haibike en reguliere MTB's van Ghost
- In **overig Europa** zorgden met name hogere verkopen van e-MTB's voor een omzetstijging van 10% ten opzichte van 2015
- Gecorrigeerd voor de verkoop van de activiteiten op het gebied van onderdelen & accessoires kwam de omzet in **Noord-Amerika** 6% lager uit dan in 2015. In 2016 is gestart met de implementatie van omnichannel verkopen
- In **overig Europa** zorgden met name hogere verkopen van e-MTB's voor een omzetstijging van 10% ten opzichte van 2015
- De omzet in **overige landen** buiten Europa was beperkt en nam 15% toe, met name door verdere groei in Turkije



Financiële ratio's

<i>(in € mln tenzij anders vermeld)</i>	2016	2015
Netto schuld	147,3	200,0
EBITDA	70,7	68,6
Netto schuld / EBITDA	2,1	2,9
Rentedekking	8,7	8,3
Solvabiliteit	45,4%	41,8%

** De solvabiliteit is bepaald na saldering van de bedragen in de 'notional cash pooling arrangements'.*

- De netto schuld per ultimo 2016 kwam uit op € 147 miljoen, een daling van 26% ten opzichte van ultimo 2015, met name door het lagere werkkapitaal
- De EBITDA nam toe met 3% naar € 71 miljoen. Daardoor lag de netto schuld /EBITDA op 2,1; een duidelijke verbetering
- De rentedekking verbeterde licht als gevolg van het lagere kredietgebruik in de tweede helft van 2016 en licht lagere rentetarieven
- De solvabiliteit steeg van 41,8% naar 45,4% per jaareinde, door de toename van het eigen vermogen

Kapitaalefficiëntie

<i>(in € mln tenzij anders vermeld)</i>	2016	2015	Δ
Vorraden	321,6	338,7	-5,1%
Debiteuren	137,9	134,6	2,4%
Crediteuren	-153,2	-135,6	13,0%
Werkkapitaal	306,2	337,7	-9,3%
<i>% van de omzet</i>	29,2%	34,2%	
Investeringen in materiële vaste activa	11,6	10,8	7,2%
Vrije kasstroom	61,3	-31,2	
ROCE	12,2%	11,0%	

- Het werkkapitaal kwam uit op € 306 miljoen. Relatief aan de netto-omzet verbeterde het werkkapitaal van 34,2% naar 29,2%
- Investerings in materiële vaste activa stegen met € 0,8 miljoen door met name de investeringen in de experience centers in Ede (NL) en Dijon (FR)
- De vrije kasstroom verbeterde sterk, vooral door vermindering van het werkkapitaalbeslag
- Het werkzaam vermogen is gedaald naar € 494,1 miljoen (2015: € 532,3 miljoen). Het rendement op het werkzaam vermogen (ROCE) per ultimo 2016 steeg van 11,0% naar 12,2%

Agenda



1. Kernresultaten 2016

2. Strategie

3. Vooruitzichten

Visie

TRENDS

CONSUMENT

- Verandering in koopgedrag
 - Kooptraject start online
 - Excellente product en dienstverlening
- Merken zijn belangrijk voor vertrouwen
- In steden en recreatie van bezit naar gebruik
- Accessoires worden in toenemende mate online gekocht

DISTRIBUTIE

- Meerdere distributievormen gestuurd door consumentenvraag
- De rol van de dealer blijft belangrijk voor dienstverlening

INNOVATIE

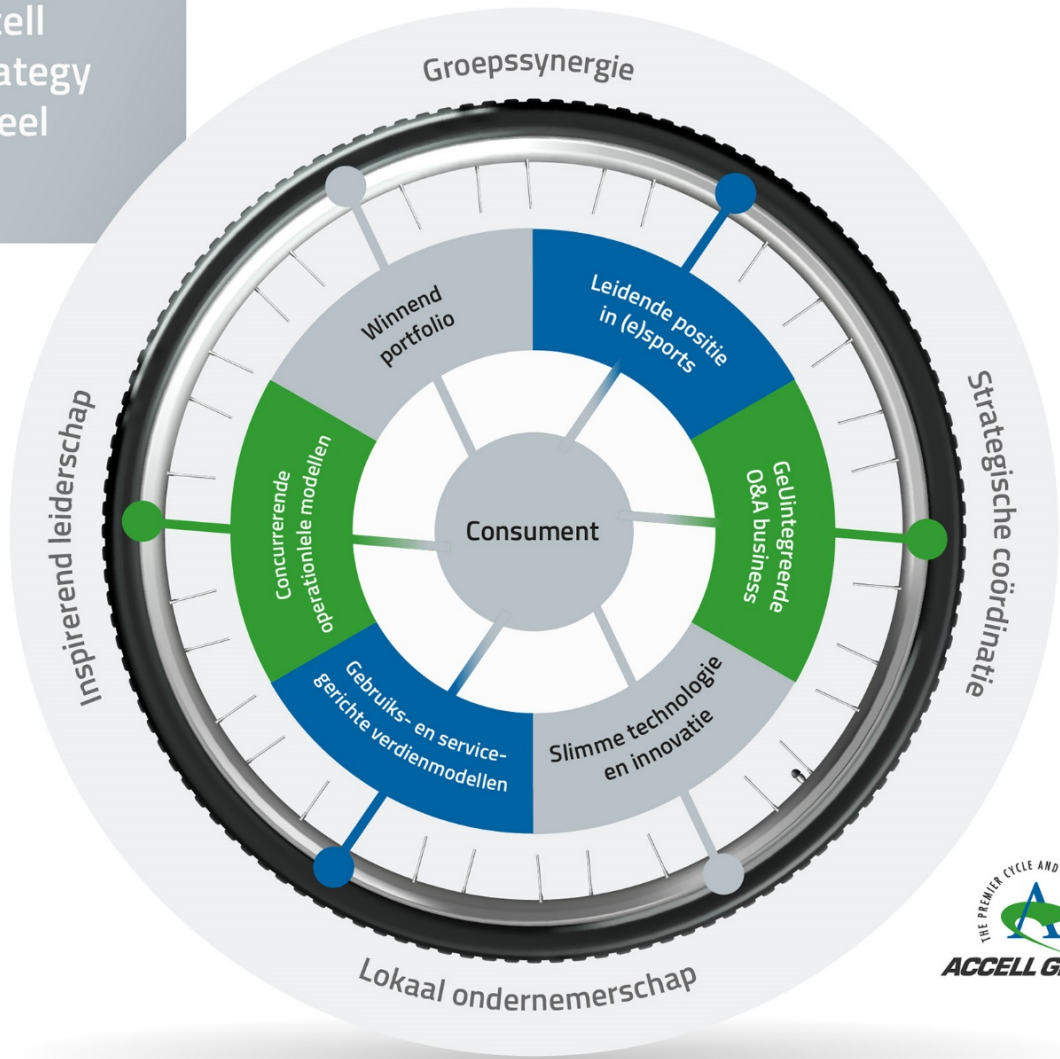
- E-bikes toonaangevend in alle productgroepen
- Connectiviteit biedt nieuwe mogelijkheden

ACCELL GROUP

- Organisatie geleid door consumentenvraag
- Omnichannel
- Dienstverlening met meerdere inkomstenvormen
- Multi-merkenstrategie met intensieve samenwerking
- Systempartner voor mobiliteitsoplossing
- Geïntegreerde onderdelenaanbieder naar zowel specialisten (B2B) als consument (B2C)

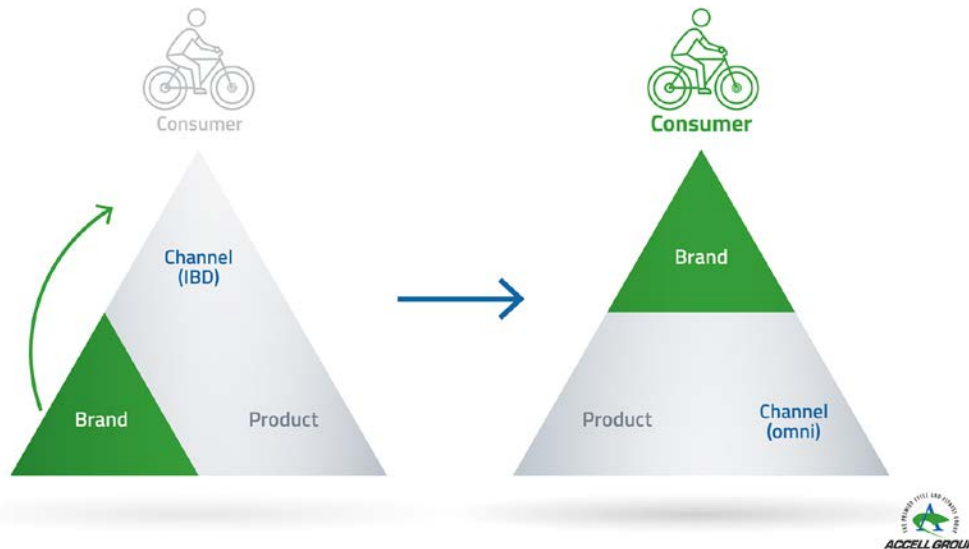
Strategie

Accell
strategy
wheel



Consument centraal

- Veranderingen in lifestyle, aankoopgedrag en technologische ontwikkelingen bij consument moeten worden gevolgd
- Meerdere vormen van distributie van fietsen en fietsonderdelen moeten worden ontsloten



- Consument verwacht een uniforme invulling van zijn vraag in alle kanalen (omnichannel)
- Prijsconflicten tussen kanalen moeten in de toekomst worden vermeden
- Accell zal eigen (digitale) platformen ontwikkelen en samenwerking zoeken met partners om de uitvoering van de omnichannel strategie mogelijk te maken

Sports

1. Actieve multi-merkenstrategie

HAIBIKE leader in e-performance

GHOST MTB-specialist

LAPIERRE Premium sports brand

DIAMONDBACK US-sports brand

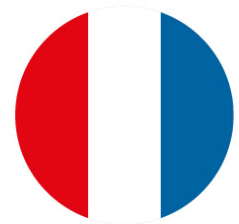
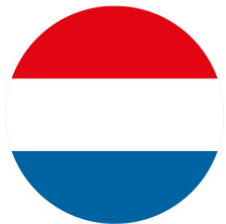
- Merkenportefeuille biedt op internationale schaal veel potentie voor groei

2. Innovatie en ontwikkelingen van vernieuwende producten blijft van essentieel belang voor succes van de merken

3. Versterkte samenwerking tussen merken in de groep op het gebied van ontwikkeling en (digitale) marketing

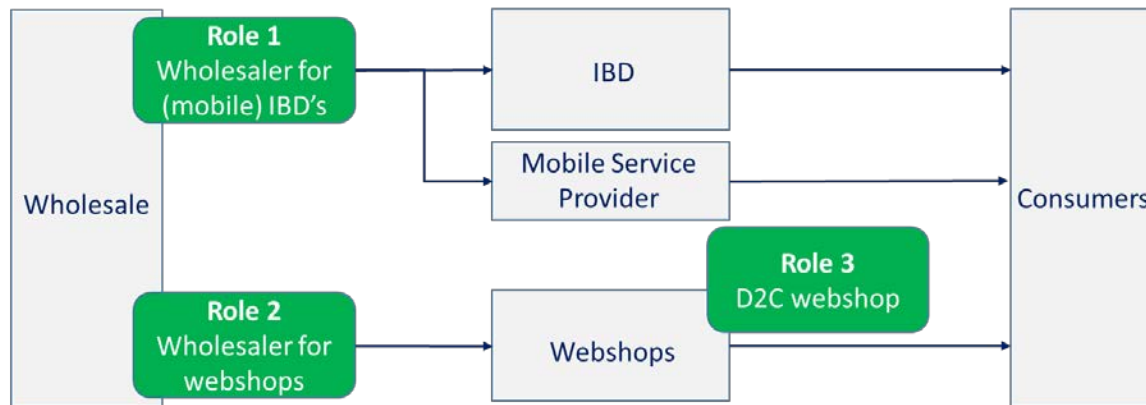
Winnend portfolio

- Versterkte multi-merkenstrategie biedt consument een breed assortiment en veel keuze
- Voor merkenpositionering blijft innovatie en effectieve (digitale) marketing van groot belang
- Leidende positie in e-bikes blijft pijler onder verdere groeistrategie
- Ontwikkeling van vernieuwende producten nog beter gericht naar de voorkeuren van de consument



Onderdelen en accessoires

- Gezien de ontwikkelingen in de industrie en trends bij consumenten zal Accell Group de gezamenlijke toegevoegde waarde richting haar klanten vergroten



- Bovenop de huidige groothandelsfunctie zal Accell Group ook verkoop richting consument (D2C) gaan organiseren
- De positie van het onderdelenmerk XLC wordt verstrekt
- Betere benutting van synergie door intensivering van de samenwerking en integratie van een aantal activiteiten

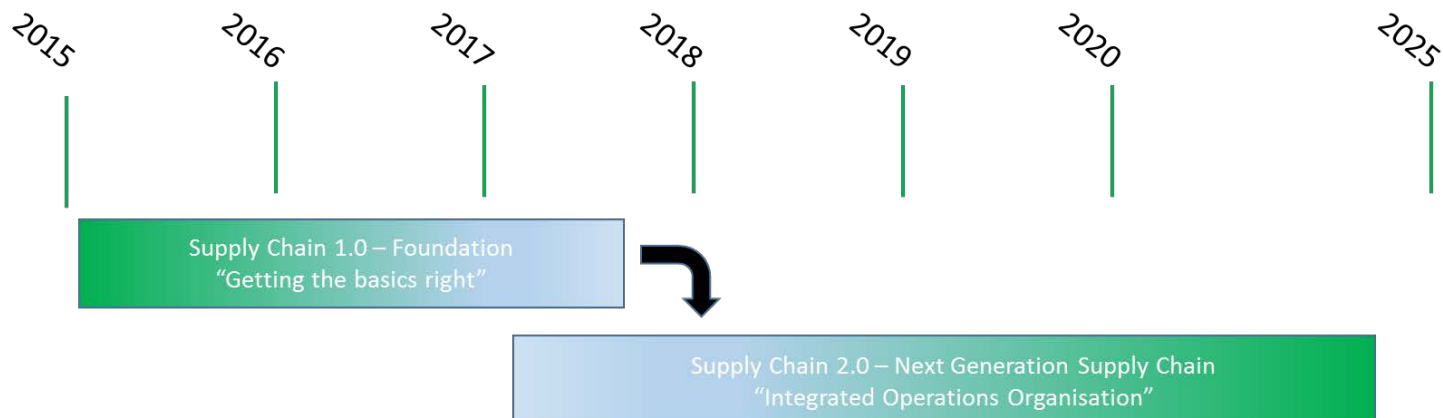
Toepassing slimme technologie

- Innovatiekracht wordt verstrekt door toepassing van nieuwe technologische mogelijkheden
- Toepassingsgebieden
 - Veiligheid
 - Connectiviteit
 - Elektrische systemen
 - Duurzaamheid
 - Operationele processen
- Effectief gebruik van nieuwe vindingen vraagt ook een intensivering van de samenwerking op het gebied van productontwikkeling en het management van het innovatie-portfolio
- Gebruik maken van schaalgrootte en de kracht en experience van zowel de eigen organisatie als die van toeleveranciers



Efficiëntere inrichting operationele processen

- Voor effectieve invulling van de consumentenvraag blijft Accell Group de concurrentiekracht van de organisatie verder ontwikkelen:
 - Verdere optimalisatie en centrale aansturing van Supply Chain



- Vergroten wendbaarheid van de organisatie
- Structurele kostenbesparingen
- Doorontwikkeling IT-ondersteuning (o.a. meer gericht op verwerken consumentendata en ondersteuning kernprocessen)
- Uitbreiden rol van HRM gericht op ontwikkelen leiderschap en talent

Nieuwe verdienmodellen

- Inspelend op trends bij consumenten (o.a. van bezit naar gebruik) zal Accell Group in de komende jaren aanvullende dienstverlening creëren in samenwerking met commerciële partners en overheden
 - Mobility-as-a-service en andere mobiliteitsconcepten
 - Dienstverlening direct-aan-huis (o.a. Beeline partnership)
 - Verdienmodellen gebaseerd op een gebruikstarief
 - Ontwikkelen van diverse gebruikersplatformen met bijbehorende dienstverlening



Transitie

- productaanbod gestuurd → organisatie geleid door consumentenvraag
- beperkt aantal distributiekkanalen → omnichannel
- fabrikant gericht op transacties → dienstverlening met vormen van inkomsten
- individuele merkpositionering → multi-merkenstrategie met intensieve samenwerking
- toeleverancier in mobiliteit → steempartner voor mobiliteitsoplossing
- decentraal georganiseerde groothandel → geïntegreerde onderdelenaanbieder naar zowel specialisten (B2B) als consument (B2C)

Middellange termijn doelen

- Ambitie en strategie gericht op winstgevende groei en waarde creatie voor al onze stakeholders
- Middellange termijn doelstellingen (5 jaar):
 - Netto-omzet naar € 1,5 miljard
 - EBIT-marge naar 8%
 - Werkkapitaal maximaal 25% van de netto-omzet
 - ROCE van meer dan 15%
- Benodigde extra kosten komende 2 tot 3 jaar € 20 – 30 miljoen voor:
 - Innovatie
 - Supply Chain
 - ICT
 - HRM

Herfinanciering



- Accell Group heeft overeenstemming bereikt met een syndicaat van 6 (internationale) banken over een vernieuwde groepsfaciliteit ter vervanging / verlenging van de bestaande faciliteit
- Deze nieuwe financiering van in totaal € 375 miljoen (met de optie voor een additionele € 150 miljoen voor toekomstige acquisities) biedt meer flexibiliteit tegen betere condities en heeft een looptijd van 5 jaar met een mogelijke verlenging van 2 jaar
- De financiering bestaat uit lange termijn leningen (term loans) en een werkkapitaalfinanciering (revolving credit facility), waarvan een deel is ingericht als seizoensfaciliteit. De convenanten zijn gebaseerd op resultaten (term loan/EBITDA), werkkapitaal (borrowing reference) en solvabiliteit
- Met deze verbeterde en verruimde groepsfaciliteit is een stevige basis gelegd voor de implementatie van de aangescherpte strategie en verdere groei

Agenda



1. Kernresultaten 2016

2. Strategie

3. Vooruitzichten

Outlook 2017



- Fietsen blijft onverminderd populair voor mobiliteit, recreatief en sportief gebruik
 - Verdere efficiency en kostenvoordelen door de geïntegreerde aansturing van supply chain, human resources, marketing en ICT
 - Nieuwe initiatieven van omnichannel verkoop zullen leiden tot omzetgroei
 - Ook in 2017 actief zoeken naar zinvolle acquisities
- ➔ Voor 2017 verwacht Accell Group een toename van de omzet en de operationele resultaten, onvoorziene omstandigheden voorbehouden

Samenvatting

- Omzet meer dan € 1 miljard in 2016
- Aangescherpte strategie opgesteld
- Goed bedrijfsresultaat van € 66 miljoen
- Werkkapitaal onder 30%
- Herfinanciering geslaagd
- Mooi moment om leiding over te dragen



Disclaimer



- ▶ This presentation may contain forward-looking statements. These are based on our current plans, expectations and projections about future events

- ▶ Any forward looking statements are subject to risks, uncertainties and assumptions and speak only as of the date they are made. Our results could differ materially from those anticipated in any forward-looking statements