

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

25 april 2018



01. Opening en mededelingen

02. Behandeling jaarverslag 2017

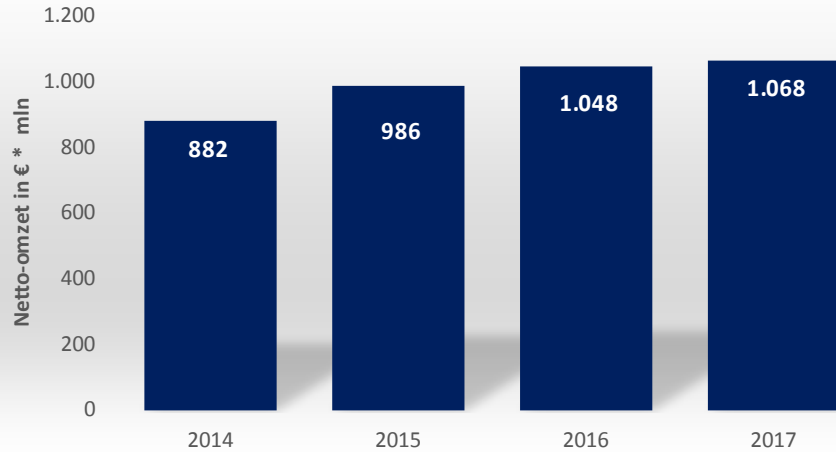
1. Kernresultaten 2017
2. Strategie update
3. Vooruitzichten

Belangrijkste ontwikkelingen

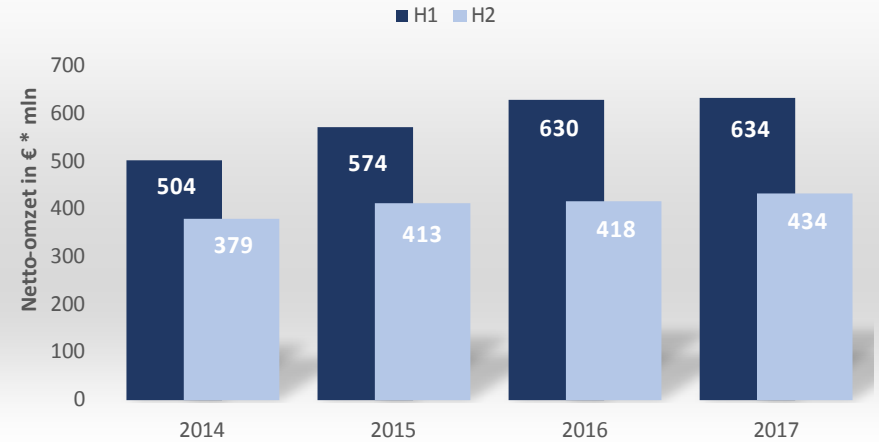
- Wereldwijze omzetgroei in e-bikes (e-performance)
- Moeizame transitie in Noord-Amerika
 - Wijzigingen in distributie
 - Wijzigingen in management
 - Reorganisatie en integratie
- Stabiele Europese business
- Implementatie en uitvoering strategie zorgt voor extra operationele kosten
 - IT kosten
 - Ontwikkeling van de groepsorganisatie
 - ✓ *Supply Chain*
 - ✓ *Marketing*
 - ✓ *IT*
 - ✓ *HR*
- Aangescherpte strategie Accell

Omzetontwikkeling

Netto-omzet Accell Group



Netto-omzet Accell Group per half jaar

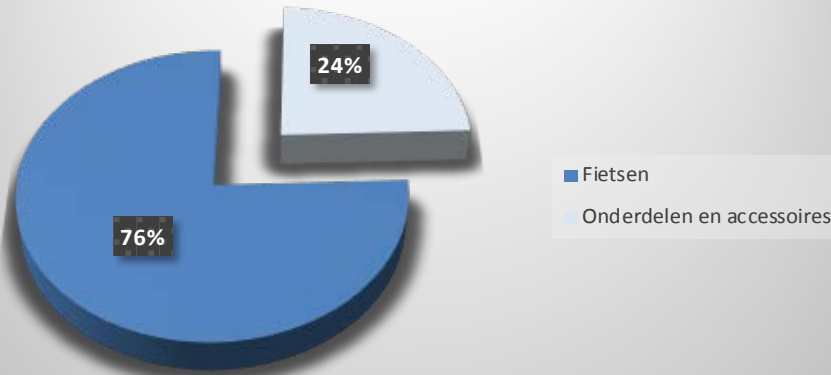


Segment fietsen

Fietsen

(in € mln tenzij anders vermeld)	2017	2016	Δ
Netto-omzet	812,7	785,5	+3,5%
Segmentresultaat	40,7	56,4	-27,8%

Segmenten

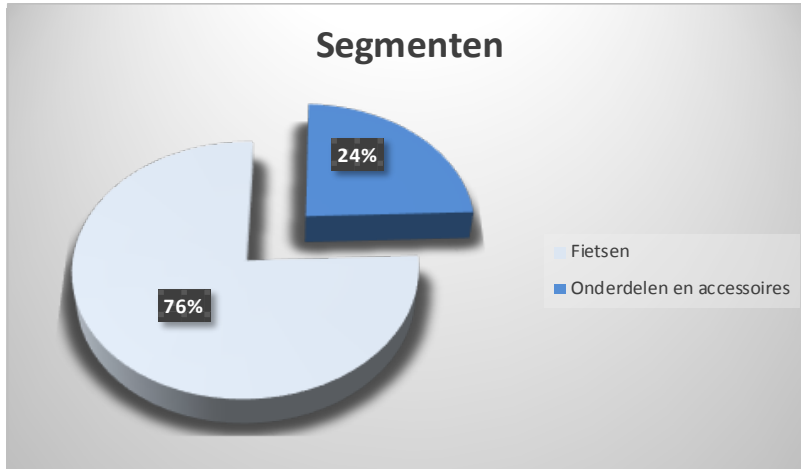


- Autonome groei door hogere omzet e-bikes (performance)
- Omzetaandeel e-bikes groeide tot 63% in 2017 (2016: 55%)
- Het aantal verkochte fietsen in 2017 daalde met 12% tot 1.287.000 stuks
- Segmentresultaat werd negatief beïnvloed door lagere verkopen, reorganisatie en afbouwen voorraden in Noord-Amerika
- Gecorrigeerd voor Noord-Amerika, lag het segmentresultaat op hetzelfde niveau als vorig jaar

Segment onderdelen & accessoires

Onderdelen en accessoires

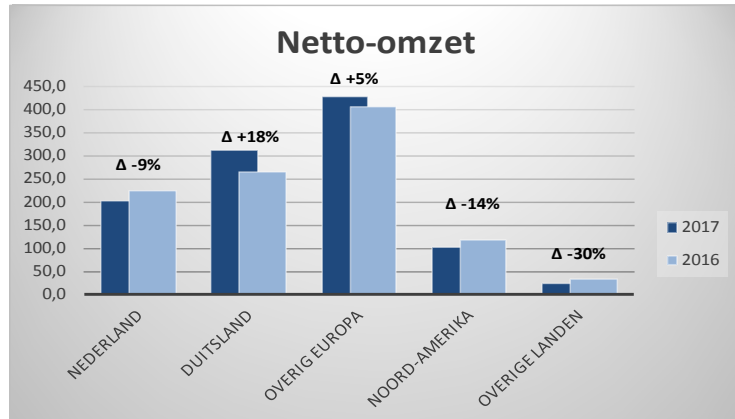
(in € mln tenzij anders vermeld)	2017	2016	Δ
Netto-omzet	255,9	262,6	-2,6%
Segmentresultaat	19,4	17,5	+10,8%



- Omzet daalde door het stopzetten van de onderdelen & accessoires activiteiten in Noord-Amerika in 2016
- Autonome omzetgroei van 0,5% door omzetgroei van Accell's eigen merk XLC in Europa
- Segmentresultaat verbeterde als gevolg van betere resultaten in Europa en een groter omzetaandeel van XLC

Ontwikkelingen per regio

Netto-omzet (in € mln tenzij anders vermeld)	2017	2016	Δ
Nederland	202,7	223,6	-9%
Duitsland	312,8	265,9	+18%
Overig Europa	426,6	404,7	+5%
Noord-Amerika	101,5	118,6	-14%
Overige landen	24,9	35,3	-30%



- Lagere omzet in Nederland. Met de implementatie van de aangescherpte strategie, nieuwe margestructuur en selectieve distributie, zijn belangrijke stappen genomen om een level playing field te creëren voor dealers
- In Duitsland lag de omzet hoger, voornamelijk door hogere omzet e-MTB's van de merken Haibike en Ghost
- In overig Europa was hogere omzet voor e-MTB's de belangrijkste oorzaak van de hogere omzet
- Lagere omzet voor fietsen en onderdelen & accessoires in Noord-Amerika
- Omzet in overige landen lag lager, voornamelijk door lagere omzet in Turkije, veroorzaakt door moeilijke economische omstandigheden in de eerste helft van het jaar

Situatie Noord-Amerika

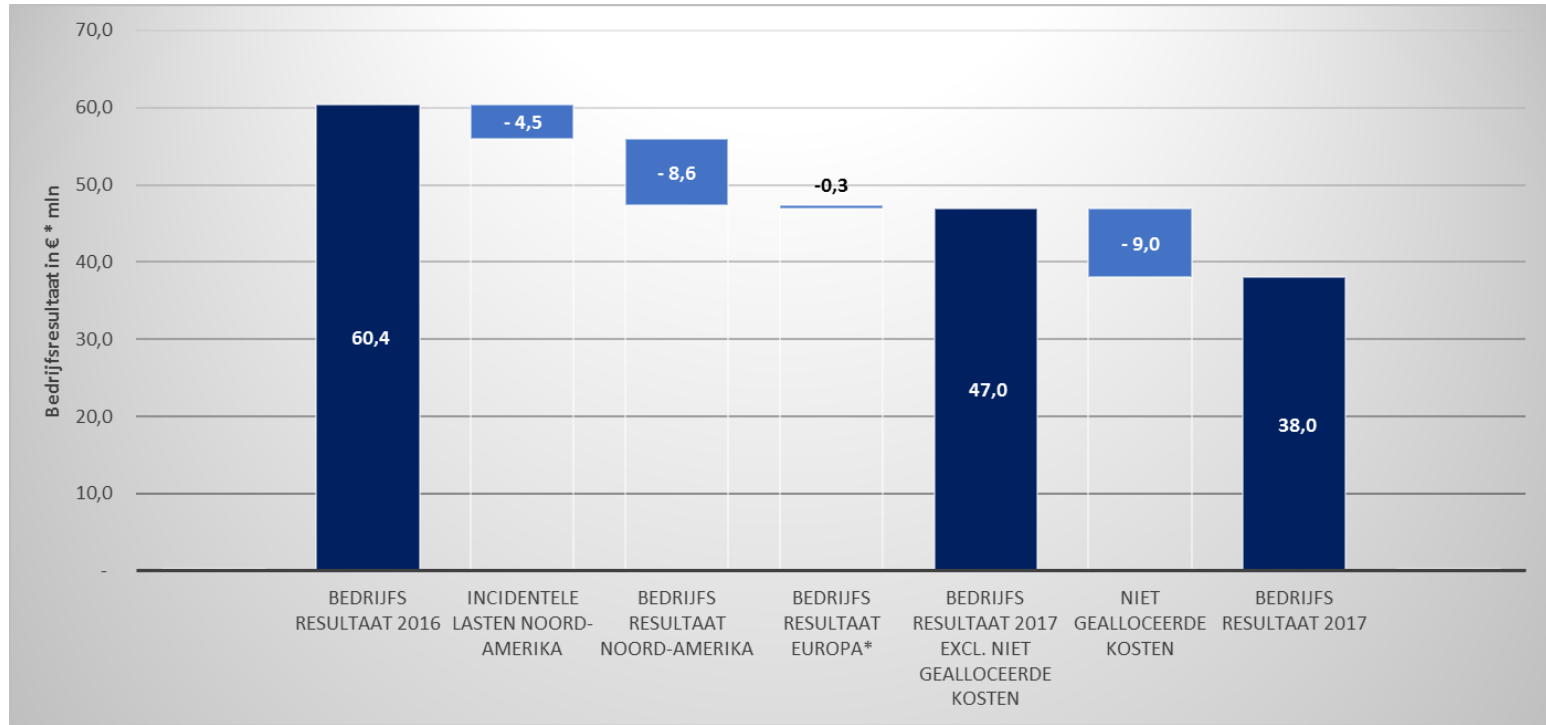
Operationeel

- Positief
 - Hogere omzet in nieuwe verkoopkanalen
 - Groeiende e-bike omzet voor Raleigh, IZIP en Haibike
- Negatief
 - Lagere omzet in Multisport kanaal
 - Lager operationeel resultaat

Incidenteel

- Reorganisatie + afbouw voorraden (€ 6 miljoen)
- Correctie van US-invoerheffingen (€ 0,7 miljoen per jaar voor de periode 2013 – 2017 + interest = € 4 miljoen)
- Afboeking belastingvordering (€ 3,8 miljoen)

Ontwikkeling bedrijfsresultaat



* Inclusief Turkije

Groepsresultaten

(in € mln tenzij anders vermeld)	2017	2016	Δ
Netto-omzet	1.068,5	1.048,2	1,9%
Toegevoegde waarde	28,3%	30,0%	
Personeelskosten	11,8%	11,6%	
Overige bedrijfskosten	11,9%	11,7%	
Onderliggend operationeel resultaat	60,5	73,9	-18,2%
Niet gealloceerde bedrijfslasten	-22,5	-13,5	
Bedrijfsresultaat	38,0	60,4	-37,1%
% van de omzet	3,6%	5,8%	
Netto resultaat	10,5	32,3	-67,5%
Werkkapitaal	29,5%	29,2%	
Vrije kasstroom	-4,9	61,3	
ROCE	7,8%	12,2%	

- Autonome omzetgroei (tegen constante koersen) van 3,7% hoofdzakelijk door groeiende omzet van e-performance bikes
- Toegevoegde waarde negatief beïnvloed door:
 - *Gewijzigde omzetmix en gewijzigde geografische mix*
 - *Meer kortingen*
 - *Correctie van US-invoerheffingen*
- Hoger bedrijfsresultaat voor Europese bedrijven wordt teniet gedaan door voornamelijk:
 - *Reorganisatie en afbouw van voorraden in Noord-Amerika, gecombineerd met herstructurering van de lokale organisatie*
 - *Geplande extra kosten voor implementatie van aangescherpte strategie en versteviging van de organisatie*
- Afboeking belastingvorderingen in Noord-Amerika en Finland had een verdere negatieve impact op het nettoresultaat

Kapitaal efficiëntie

(in € mln tenzij anders vermeld)	2017	2016	Δ
Voorraden	333,6	321,6	+3,7%
Debiteuren	127,1	137,9	-7,8%
Crediteuren	-145,7	-153,2	-4,9%
Werkkapitaal	315,0	306,2	+2,9%
% van de omzet	29,5%	29,2%	
Vrije kasstroom	-4,9	61,3	
ROCE	7,8%	12,2%	

- Werkkapitaal voornamelijk beïnvloed door hogere gemiddelde prijzen voor fietsen en componenten (> 10%)
- 8% minder fietsen op voorraad (24.000 fietsen)
- Vrije kasstroom aanzienlijk lager dan in 2016 als gevolg van een lager bedrijfsresultaat en een hoger werkkapitaal
- Werkzaam vermogen daalde tot € 488 miljoen. Het rendement op het werkzaam vermogen (ROCE) daalde als gevolg van het lagere bedrijfsresultaat

Bank convenanten

- Term loan leverage ratio
 - *wordt bepaald door de bankleningen te delen door de genormaliseerde EBITDA. De term loan leverage ratio mag niet meer bedragen dan 2,5 (op kwartaalbasis)*
- Solvabiliteitsratio
 - *wordt bepaald door netto-activa te delen door balanstotaal, beiden gecorrigeerd voor immateriële vaste activa en de daaraan gerelateerde latente belastingen. De solvabiliteitsratio mag niet lager dan 25% zijn (op halfjaar basis)*
 - Term loan leverage ratio per 31/12/2017 : 1,72
 - Solvabiliteitsratio per 31/12/2017 : 33,1%

Financiële ratio's

(in € mln tenzij anders vermeld)	2017	2016	Δ
Netto schuld	161,0	147,3	+9,4%
EBITDA*	59,1	76,2	-22,5%
Netto schuld / EBITDA*	2,7	1,9	
Solvabiliteit	42,4%	45,4%	
Winst per aandeel	0,40	1,24	

**EBITDA aangepast voor incidentele lasten in Noord Amerika. In 2016 (€ 5.5 miljoen) and 2017 (€ 10 miljoen)*

- Hogere nettoschuld, met name veroorzaakt door een hogere voorraadpositie
- De solvabiliteit daalde door een lager eigen vermogen
- Winst per aandeel lag op € 0,40 (2016: € 1,24). Zonder incidentele lasten (Noord-Amerika € 10 miljoen en afboeking belastingvorderingen voor € 5,7 miljoen) lag de winst per aandeel op € 1,00

02. Behandeling jaarverslag 2017

1. Kernresultaten 2017

2. Strategie update

3. Vooruitzichten

Visie

Marktleider worden in het
“**midden en hoog**” segment van de e-bike markt
in een omgeving waarin de consument centraal staat
en op een maatschappelijk verantwoorde manier



Missie

Niets inspireert en motiveert ons meer dan tevreden consumenten en dealers.

Daarom is ons motto:

“Great bikes win great likes”

Doelstellingen

DOELSTELLINGEN

- Verhogen dealer- en consumententevredenheid
- Vergroten marktaandeel
- Verhogen nettowinst
- Gezonde balans
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

FINANCIËLE DOELSTELLINGEN 2022

- Omzet : € 1,5 miljard
- Toegevoegde waarde/netto-omzet : > 31%
- Bedrijfsresultaat/netto-omzet : 8,0%
- Handelswerkkapitaal/
netto-omzet : < 25%
- ROCE : > 15%

Strategische pijlers

- Lead global. Win local
- Winning at the point of purchase
- Consumer centric omnichannel business model
- Innovation
- Centralised and integrated Parts & Accessories business
- Fit to compete



Lead Global. Win Local

- Centrale aansturing en coördinatie van merkontwikkelingen, e-commerce, innovatie, experience centers, IT, BI en supply chain
- Regio's richten zich op perfecte uitvoering van jaarplannen en de strategie in lokale marketing/verkoopheenheden
- Juiste mensen op de juiste plaats in goede mix van binnen en van buiten Accell Group N.V.



Winning at the point of purchase



Focus op
strategische
merken portfolio
per regio



Focus op e-bike
kansen

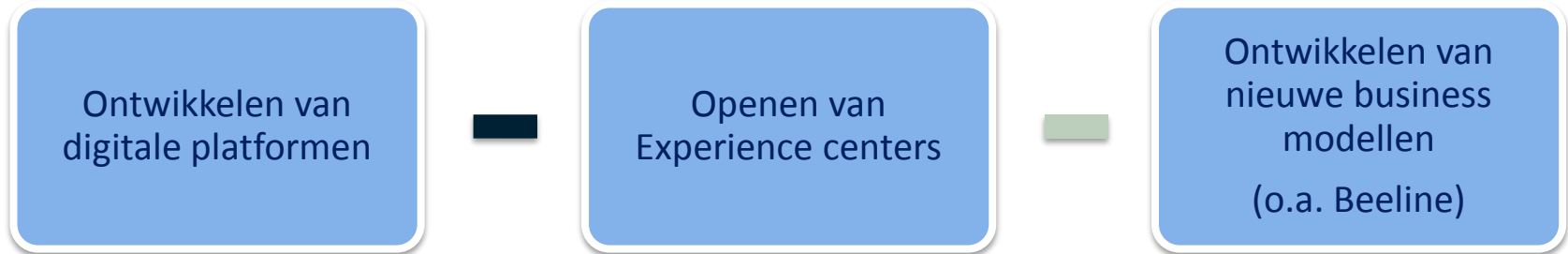


Focus op starten
van grote
wereldwijde /
lokale innovaties



Ontwikkelen van een
beter inzicht in
consumentengedrag
en benutten van
lokale business
mogelijkheden

Consumer centric omnichannel business model



Innovatie



Centralized / integrated P&A business



Fit to compete



Investerings en besparingspotentieel



Verwachte investeringen en kosten om de strategie te implementeren zullen in totaal € 30 - € 40 miljoen bedragen in de periode 2018 – 2022



Doelstelling voor de te realiseren structurele besparingen in 2022 is € 60 – € 80 miljoen op jaarbasis

Samenvattend

- Centralisatie van commercie en supply chain en IT
- Regio's focussen op een perfecte executie van plannen
- Innovatie gericht op e-bikes, smart technology en urban mobility
- Omnichannel "D2C" (e-commerce platform, experience center, mobile bike center)
- Gecentraliseerde en geïntegreerde P&A business
- "Fit to compete" (complexiteitsreductie, standaardisatie en rationalisatie)

02. Behandeling jaarverslag 2017

1. Kernresultaten 2017
2. Strategie update
3. Vooruitzichten

Vooruitzichten 2018

- Vanuit strategisch oogpunt wordt 2018 een transitiejaar
- Verbetering van Noord-Amerikaanse resultaten door omnichannel strategie en groeiende e-bike markt
- Omzetgroei in Europa door hogere e-bike omzet en hogere omzet voor high-end reguliere fietsen
- Gebaseerd op het bovenstaande, verwachten we een hogere omzet en hoger onderliggend resultaat, onvoorziene omstandigheden voorbehouden

Fietsen blijft onverminderd populair voor mobiliteit, recreatief en sportief gebruik





03. Corporate governance

- 
- Nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code – december 2016.
 - Focus op lange termijn waardecreatie.
 - Meer nadruk op risicomanagement.
 - Aandacht voor cultuur van de onderneming.

- 
- Reglementen van RvC en commissies van RvC aangepast in 2017.
 - Beschrijving corporate governance structuur in jaarverslag.
 - Rapportage over naleving Code in jaarverslag.



04. Verantwoording uitvoering bezoldigingsbeleid 2017



05. Vaststelling jaarrekening 2017 (besluit)

06. Vaststelling winstbestemming 2017

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



07. Verlening van kwijting aan de leden van de Raad van Bestuur voor het in het boekjaar 2017 gevoerde bestuur (besluit)



08. Verlening van kwijting aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het in het boekjaar 2017 gevoerde bestuur (besluit)



09. Samenstelling Raad van Bestuur

10. Samenstelling Raad van Commissarissen

- a. Gelegenheid tot aanbeveling te benoemen lid van de Raad van Commissarissen
- b. Kennisgeving door de Raad van Commissarissen van de voor (her)benoeming voorgedragen personen
- c. Voorstel tot (her)benoeming van de door de Raad van Commissarissen voorgedragen personen (besluit)



11. Benoeming externe accountant (besluit)



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

- 
- 13. Verlenging tot 25 oktober 2019 van de termijn dat de Raad van Bestuur na verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen bevoegd is tot uitgifte van (rechten tot het nemen van) gewone aandelen tot een maximum van 10% van het uitstaande aandelenkapitaal ten tijde van de vergadering (besluit)**

14. Verlenging tot 25 oktober 2019 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 (rechten tot het nemen van) gewone aandelen (besluit)



15. Rondvraag



16. Sluiting



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 statement