

D'Ieteren in een notendop

D'Ieteren, opgericht in 1805 en verder uitgebouwd over verschillende familiegeneraties heen, streeft groei en waardecreatie na dankzij een langetermijnstrategie voor zijn ondernemingen op internationaal niveau, alsook een actieve stimulering en ondersteuning zodat deze ondernemingen zich kunnen ontwikkelen als marktleider in hun sector of in hun regio's.

Familie D'Ieteren

57,50%^{1,2}

Aandelenbelang

Eigen aandelen²:
2,11%

Publiek

Euronext Brussel

40,40%²

Aandelenbelang



>> Actief in meer dan
115 landen

- > Managers ondersteunen met geduldig kapitaal, strategisch inzicht en een operationeel klankbord
- > Investeren in een aantal platformen die leiders zijn op hun markten en genieten van concrete opportuniteiten om waarde te creëren op lange termijn
- > Een benadering en visie gebaseerd op een hoger doel

¹ In stemrechten: 61,02%

² Op 31 december 2018

ONZE ROL EN INBRENG

ONZE ACTIVITEITEN

> D'IETEREN AUTO



BESCHRIJVING

D'Ieteren Auto (voor 100 % eigendom) verdeelt in België de voertuigen van de merken Volkswagen, Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche en Yamaha. Het is de grootste autoverdelers in België, met op het einde van 2018 een marktaandeel van ongeveer 21% en 1,2 miljoen voertuigen in omloop. Naast de distributie van voertuigen in België, levert D'Ieteren Auto naverkoopdiensten via de concessies in eigen beheer. Het businessmodel van D'Ieteren Auto is momenteel aan het evolueren om de burgers verantwoordelijke en innovatieve mobiliteit aan te bieden. Dit omvat de uitbouw van een uitgebreid elektrisch aanbod en de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsoplossingen, zoals gedeelde mobiliteit en intermodaliteit, via zijn dochteronderneming Lab Box.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2018: 3,4 miljard EUR

Aangepast bedrijfsresultaat in 2018: 113,0 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VTEs)

1.848

> BELRON



BESCHRIJVING

Belron (voor 54,10 % eigendom) is de wereldleider op het vlak van de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing, met meer dan tien hoofdmerken – waaronder Carglass®, Safelite® AutoGlass en Autoglass®. Daarnaast beheert het bedrijf voertuigbeglazings- en andere verzekeringsclaims in naam van verzekeringsklanten. Belron breidt tevens zijn diensten uit met een focus op de oplossing van problemen die mensen ervaren als ze bijstand nodig hebben bij herstellingen aan hun voertuigen en woningen. Belron verleende in 2018 diensten aan ongeveer 17,8 miljoen klanten in 35 landen op 6 continenten.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2018: 3,8 miljard EUR

Aangepast bedrijfsresultaat in 2018: 225,7 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VTEs)

30.567

Globaal genomen streven we ernaar waarde te creëren voor al onze stakeholders en tegelijkertijd rekening te houden met de Agenda voor Duurzame Ontwikkeling van de VN (Voor KPI's en meer details over de manier waarop we bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN verwijzen we naar de Index op pag. 70-71)



> OP ONZE KLANTEN

We zijn ervan overtuigd dat klantentevredenheid de kerndoelstelling van onze ondernemingen is.

> OP ONZE MENSEN

We zijn ervan overtuigd dat het engagement, de motivatie en het welzijn van onze mensen cruciaal zijn, en we streven ernaar zin- en betekenisvolle omgevingen te creëren waarin ze actief kunnen zijn.

> OP ONZE AANDEELHOUDERS

We zijn ervan overtuigd dat tevreden klanten en geëngageerde mensen superieure waarde creëren, met inbegrip van superieure financiële rendementen, voor de aandeelhouders.

> OP ONZE PLANEET

We zorgen goed voor het milieu, onder andere door een verantwoordelijk gebruik van natuurlijke hulpbronnen, de productie en consumptie van hernieuwbare energie en een duurzaam afvalbeheer.

> OP ONZE GEMEENSCHAP

We zoeken naar opportuniteiten om onze ondernemingen dichterbij hun gemeenschappen te brengen, op basis van goed en ethisch gedrag, vrijwilligerswerk, schenkingen en verbintenissen op lange termijn.

ONZE IMPACT

> Klantentevredenheid



> Welzijn en ontwikkeling van de werknemers



> Innoveren voor de maatschappij



> Economische groei en waardecreatie



> Respect voor het milieu



> Gemeenschaps-engagement



> Ethiek



ONZE FOCUSDOMEINEN

> MOLESKINE



BESCHRIJVING

Moleskine (voor 100% eigendom) is een premium en inspirerend lifestyle merk. Het bedrijf ontwikkelt onder een iconisch merk notebooks, tassen en schrijf- en leesaccessoires die in meer dan 115 landen worden verkocht via een multi-channel distributiestrategie. Moleskine voert innovaties door op analoog en digitaal vlak. In het bijzonder biedt zijn Smart Writing ecosysteem de gebruikers de mogelijkheid om hun projecten en ideeën uit te werken op papier, zonder evenwel het comfort van de digitale technologie op te geven.

FINANCIËLE GEGEVENS

Omzet in 2018: 174,1 miljoen EUR

Aangepast bedrijfsresultaat in 2018: 28,6 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VTEs)

479

> D'IETEREN IMMO



BESCHRIJVING

D'Ieteren Immo (voor 100% eigendom) bundelt de vastgoedactiviteiten van de groep D'Ieteren in België. 2018 was het tweede volwaardige jaar. Naast de realisatie van investeringsprojecten worden ook studies met het oog op de opwaardering van sites gevoerd om de potentiële bronnen van innovatie en creativiteit te identificeren en te ontwikkelen. Als aanvulling bij het vastgoedbeheer verleent de onderneming ook vastgoedadvies aan de huurders van de ongeveer dertig sites die haar portefeuille telt.

FINANCIËLE GEGEVENS

Netto huurinkomsten in 2018: 18,7 miljoen EUR

Boekwaarde portefeuille 2018: 186,7 miljoen EUR

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (VTEs)

37



Thomas de Dorlodot, avonturier, professioneel paraglider en wereldreiziger, wordt al 10 jaar gesponsord door Volkswagen Commercial Vehicles. ©John Stapels

BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER

Geachte aandeelhouders,

Het jaar 2018 was een uitstekend jaar voor de groep D'Ieteren. Dankzij de inspanningen die de teams de voorbije jaren leverden, konden we waarde creëren en de fundamenten versterken waarop de groep zich in de toekomst verder kan ontwikkelen.

Ik wil de teams dan ook feliciteren en bedanken in naam van de hele Raad van bestuur.

Bij Belron heeft ons partnership met Clayton, Dubilier & Rice ons geholpen om de onderneming voor te bereiden voor haar volgende ontwikkelingscyclus. We zijn ervan overtuigd dat dit zal helpen bij de verbetering van Belron's rentabiliteit en het testen van nieuwe diensten naast de kernactiviteit met betrekking tot de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing.

Ook D'Ieteren Auto heeft een mooi resultaat neergezet in 2018, terwijl het bedrijf resoluut de uitdagingen van de toekomst aanging. Zijn status van leider op de Belgische markt van de nieuwe voertuigen biedt nog veelbelovende evolutiemogelijkheden in de andere vakgebieden van de onderneming. Er zijn ontegensprekelijk veranderingen aan de gang, maar we zijn ervan overtuigd dat er nog een zeer mooie toekomst is weggelegd voor de sector.

Moleskine trad in 2016 toe tot de groep, met een aanzienlijke honger naar groei. Na een jaar van investeringen in mensen en systemen om zijn ontwikkeling te ondersteunen, kende het bedrijf in 2018 een tweecijferige stijging van zijn inkomsten en zijn resultaten. Het bedrijf blijft alles in het werk stellen en blijft zich verder uitrusten om zijn plannen in de toekomst in hetzelfde tempo voort te zetten.

We hebben ook vol enthousiasme onze zoektocht naar nieuwe overnames binnen de groep voortgezet. Op een zeer competitieve markt waarop de activa vaak hoog gewaardeerd zijn, zullen we de nodige tijd nemen om te zoeken naar een overnamedoel dat overeenstemt met ons profiel van een onderneming met een familiaal karakter. Onze ondernemingsgeschiedenis, die al 200 jaar teruggaat, is een troef die we in 2019 gedisciplineerd en methodisch verder zullen uitspelen.

Gezien de kwaliteit en de soliditeit van de resultaten, de positieve netto thesauriesituatie van de onderneming en de vooruitzichten van de groep heeft de Raad van bestuur aan de Algemene Vergadering voorgesteld om een gewoon dividend van 1 EUR per aandeel uit te keren (ten opzichte van 0,95 EUR per aandeel in 2017), in overeenstemming met ons beleid dat erin bestaat het dividend regelmatig te verhogen als de resultaten dit toelaten.

Bedankt, beste aandeelhouders, voor uw steun en uw vertrouwen.

Nicolas D'Ieteren
Voorzitter van de Raad van bestuur

BOODSCHAP VAN DE GEDELEGEERD BESTUURDER

De financiële resultaten zijn hun naam waardig: ze zijn het cijfermatige gevolg van andere zaken.

Mochten we ze opwerpen als ultiem doel, dan zouden we uit het oog verliezen wat hen mogelijk maakt en -paradoxaal genoeg - de realisatie of het overtreffen ervan bemoeilijken.

Ik blijf versteld staan van het vermogen van de mens om het beste te realiseren, en ik ben mij ervan bewust dat de context waarin hij actief is, en soms zijn sluimering, stuk voor stuk uitdagingen vormen op de weg naar het zinvolle, het juiste en het goede.

De context waarin we onze activiteiten uitvoeren, is wat hij is: soms veelbelovend, soms wat minder. Daar kunnen we niet veel aan doen. Maar we kunnen aan onszelf werken.

Als ik het jaar 2018 moet kenschetsen, zou ik zeggen dat de grootste bron van voldoening, trots en inspiratie van het Uitvoerend comité de vaststelling is dat al onze teams hun engagement en hun motivatie centraal stellen in hun dagelijkse activiteiten, om een arbeidscontext te creëren waarin de kwaliteiten van iedereen tot uiting kunnen komen en erkend worden. Om ieders zin voor verantwoordelijkheid aan te wakkeren en creativiteit tot haar recht te laten komen. Om zichzelf en de anderen te respecteren, en tegelijkertijd kwaliteitsvolle conversaties en uitwisselingen te verzekeren die het samenspel op een hoger niveau tillen. Om uit verschillende mogelijke opties precies die optie te kiezen die echt overeenstemt met de keuze die we als onderneming willen maken. Om het verschil te maken ten aanzien van alle stakeholders: onze klanten natuurlijk, onze partners, maar ook de gemeenschap in ruime zin (de maatschappij, het milieu, de overheid) en onze aandeelhouders.

De omgeving waarin we actief zijn is dan wel - zoals voor de meeste ondernemingen - soms onzeker, vaak volatiel en altijd complex, maar ik ben ervan overtuigd dat dit werk rond de bestaansredenen de omstandigheden creëert die leiden tot een versterking van het engagement en de motivatie van onze teamleden, een verbetering van de tevredenheid van onze klanten en een grotere - en meer verantwoordelijke - impact op onze omgeving in brede zin. Deze evolutie komt trouwens tegemoet aan een vraag van onze samenleving en ik ben de mening toegedaan dat het de belangrijkste taak van de leidinggevende teams is om een context te creëren (of te laten creëren) waarin deze evolutie mogelijk is.

Het is dus met grote dankbaarheid voor het werk van onze teams dat we voor 2018 solide en kwaliteitsvolle resultaten konden aankondigen die de verwachtingen overtroffen, en ook de uitbouw van organisaties die in staat zouden moeten zijn om deze weg in 2019 voort te zetten. Belron, D'leteren Auto en Moleskine kenden allemaal een stijging van hun omzet en een tweecijferige stijging van hun *aangepast* operationeel resultaat. De gecombineerde omzet van de

groep met bijna 7% en steeg onze kernindicator, het *aangepaste* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, met 15,8%. Al onze activiteiten zijn op weg om hun doelstellingen op middellange termijn te realiseren, en in elk geval zitten ze - voor meerdere van deze indicatoren - voor op schema. Dit heeft ons de mogelijkheid geboden om aan de Algemene Vergadering van aandeelhouders voor te stellen om een gewone dividend van EUR 1 per aandeel uit te keren, een stijging met 5,26% ten opzichte van het gewone dividend van 2017.

Voor **D'Ieteren Auto** werd de eerste jaarhelft gekenmerkt door aanzienlijke verkoopvolumes, terwijl de nieuwe Europese homologatienormen (die gepaard gingen met de schrapping van modellen of leveringsachterstand) een negatieve impact hadden op de tweede jaarhelft. Op een markt die een hoog niveau bleef aanhouden qua aantal verkochte voertuigen, steeg de omzet in totaal met 3,2% dankzij een positieve evolutie van de mix, gedeeltelijk gecompenseerd door een daling van het aantal verkochte voertuigen. Het *aangepaste* bedrijfsresultaat steeg met bijna 19%, onder meer dankzij het mixeffect, de beheersing van de operationele kosten en enkele korte termijn factoren. Onze merken kenden globaal een stijging van hun marktaandeel (zonder uitschrijvingen van minder dan 30 dagen) tot 21,45%, in het bijzonder dankzij de evolutie van Volkswagen (die zijn leiderspositie op de Belgische markt versterkt), Škoda en Seat. Het aandeel van de SUV's en de motoren op nieuwe energie (elektrisch, hybride, aardgas) stijgt in onze verkoopportefeuille.

Belron kende opnieuw een jaar van groei met een stijging van zijn omzet met 10,1% en een stijging van zijn *aangepast* resultaat vóór belastingen, groepsaandeel, van 10,3%, na een grotere overdracht aan de teamleden via de laatste twee nog lopende tranches van het incentive-programma op lange termijn. Er werd een nieuw beloningsplan gelanceerd om de teamleden gelijk te stellen met de aandeelhouders en hen zo te betrekken bij de toegevoegde waarde die gecreëerd wordt binnen de onderneming. De vrije kasstroom kende een aanzienlijke stijging tot 164 miljoen EUR. Dankzij deze gunstige evoluties kon een extra bedrag van 400 miljoen EUR uitgekeerd worden aan de aandeelhouders van Belron (middels het aangaan van een extra schuld waardoor de schuldgraad (netto schulden/EBITDA) 4,23x bedroeg op het einde van het jaar. Belron verwacht in 2019 opnieuw een tweecijferige stijging van zijn resultaat.

Moleskine kende zeer positieve evoluties, volledig in overeenstemming met zijn status als groeibedrijf: een sterke stijging van de omzet (van bijna 15% bij constante wisselkoersen) via al zijn distributiekkanalen en in al zijn regio's, dankzij de significante doorbraak van de nieuwe gamma's tassen en accessoires die het gamma notebooks aanvullen. Tweecijferige groei van het bedrijfsresultaat (+13,5%) voor 2018, en verwachtingen van een tweecijferige groei van de omzet en het resultaat voor 2019. De innovatie wordt voortgezet in nieuwe productgamma's, zowel in de analoge als in de digitale wereld.

De **vastgoedpijler van de groep** zette zijn ondersteuning van de automobiellactiviteiten in België voort door de bouw te voltooien van een nieuwe carrosserie en van een centrum voor de verkoop van tweedehandsvoertuigen in Drogenbos, alsook het project voor de inplanting van een nieuw Porsche Center in Wallonië, een concessie van Seat in Mechelen en een nieuwe multi-merken concessie in Anderlecht voor te zetten. D'Ieteren Immo werkt ook aan renovatieprojecten op verschillende belangrijke sites in de Brusselse regio (logistieke site in Kortenberg, vroegere concessies nabij het station Brussel-Zuid en historische site van de onderneming in Elsene).

Deze activiteiten en resultaten kwamen tot stand in uiteenlopende contexten, die evenwel altijd gepaard gingen met uitdagingen.

Het is geen toeval dat al onze organisatiestructuren, inclusief het team van de Groep, in 2018 tijd en energie gewijd hebben aan hun modus operandi en stilgestaan hebben bij de bestaansredenen van hun vroegere keuzes, om bewust te beslissen om deze te behouden of aan te passen. Dit verlangen om automatisch en onbewust functioneren te vermijden, een factor van verlies van energie en zin, ligt aan de basis van de vitaliteit waarvan blijkt werd gegeven in 2018.

Belron begon in 2018 met de wens om ervoor te zorgen dat zijn financiële resultaten hetzelfde uitmuntendheidsniveau weerspiegelen als het al bereikte niveau op het vlak van het engagement en de motivering van zijn medewerkers, de tevredenheid van zijn klanten en partners, en zijn maatschappelijke actie. Belron toetst vastberaden zijn ambitie af om de ontwrichtende en waardecreërende modellen die in de loop der jaren werden ontwikkeld om het onbetwiste leiderschap inzake voertuigbeglazing te bereiken, ook toe te passen op nieuwe domeinen (auto, woning). Het komt erop neer aan zoveel mogelijk klanten betere diensten te verlenen met opmerkelijke zorg.

De mobiliteitswereld is volop in verandering door de komst van nieuwe aandrijvingen, de toenemende afkeer van motoren op fossiele energie, de nieuwe mobiliteitswensen van onze klanten, hun rechtmatig verlangen om erkend te worden en uitmuntend en flexibel bediend te worden aan de hand van de laatste technologieën. **D'Ieteren Auto** beseft deze uitdagingen ten volle en heeft binnen al zijn vakgebieden en activiteiten grondig nagedacht om de omstandigheden te creëren waarin de teams hierop kunnen inspelen. In deze wereld van complexe interacties leggen we de omstandigheden ten uitvoer die mogelijkheden zullen bieden voor initiatiefname, responsabilisering, erkenning en samenwerking met het oog op de best mogelijke dienstverlening voor onze klanten.

Moleskine voerde in 2018 een geleidelijke regionalisering door. Terwijl de initiatiefname en de beslissingsbevoegdheid vroeger in Milaan gevestigd waren, werd dit nu overgeheveld naar Amerika, Europa en de zone Azië-Pacific door de nodige begeleidende tools te voorzien waardoor men sneller over betere gegevens beschikt om de interne besprekingen binnen de onderneming te ondersteunen en de groei met verschillende producten via verschillende kanalen

en in verschillende regio's voort te zetten. Er werd aanzienlijk geïnvesteerd om de teams bewust te maken van deze veranderingen, zodat ze deze ten uitvoer kunnen leggen ter ondersteuning van de toekomstige strategieën die - in overeenstemming met de bestaansreden van de onderneming - gekenmerkt moeten worden door creativiteit, innovatie en individuele en collectieve vooruitgang.

Tot slot hebben de **teams van de Groep** zich ingezet om onze activiteiten aan te moedigen, te ondersteunen en te sturen, om de twee essentiële missies te verzekeren die we hebben als beursgenoteerde investeringsgroep: (i) onze activiteiten helpen om te bouwen aan hun toekomst, in een geest van ruimhartigheid en door onze knowhow aan te reiken, en (ii) nieuwe activiteiten identificeren waarin de groep zou kunnen investeren om een positieve impact te hebben en de waardecreatie van het geheel te vergroten. De hoge waarderingen hebben ons er, in combinatie met het gebrek aan aantrekkelijke dossiers en onze gedisciplineerde aanpak, toe aangezet om de in 2018 geïdentificeerde opportuniteiten niet voort te zetten. Onze zoektocht gaat verder in dezelfde filosofie, en gezien de gelegde contacten hebben we er het volste vertrouwen in dat we onze beschikbare liquiditeiten opnieuw zullen kunnen investeren in kwaliteitsvolle teams en activa. Mijn collega's van het Uitvoerend comité en ikzelf willen onze collega's van de Groep bedanken voor hun betrokkenheid, hun bereidwilligheid en hun steun. Aangezien de teams actief zijn binnen onze activiteiten, zijn deze resultaten ook die van hen.

We hebben dit jaar geopteerd voor een benadering van **geïntegreerde rapportering** in ons jaarverslag. Het is onze doelstelling om op die manier uit te leggen hoe D'leteren en zijn activiteiten van plan zijn om waarde te creëren, op menselijk, maatschappelijk en financieel vlak, en welke principes de onderneming ten uitvoer wil leggen om een verantwoordelijk beheer te bevorderen ten aanzien van al haar stakeholders. Dit punt staat op de strategische agenda van de groep, en we willen nog werken aan de instrumenten en tools die ons de mogelijkheid bieden om onze doelstellingen en onze prestaties te meten. Er wordt geleidelijk aan een geïntegreerde benadering tot stand gebracht tussen de teams van de verschillende betrokken entiteiten om de nodige gegevens beter te verzamelen, om deze mee te delen in een aangepaste vorm en - in een virtueuze cirkel - verder en dieper na te denken over de thema's die daaronder vallen. We wilden ook enkele van onze stakeholders aan het woord laten, en hierbij willen we hen bedanken voor hun medewerking hieraan. Een onderneming leeft slechts door de positieve interacties die ze teweeg brengt in het kader van de onderlinge afhankelijkheden die haar binden aan anderen.

Axel Miller
Chief Executive Officer





Onze stakeholders aan het woord

*Gesprek met Claire Berthier,
Fund Manager bij Trusteam*

Claire Berthier is lid van het Trusteam Finance Management Team en beheert de fondsen Trusteam ROC en Trusteam ROC EUROPE.

Als beheerverenootschap staat de klantentevredenheid centraal in uw beleggingsbenadering. Waarom deze keuze?

Bij Trusteam Finance delen we een sterke overtuiging: het meest kostbare activum van een bedrijf, dat is de klant. Sinds een tiental jaren is de machtsverhouding tussen de klant en de onderneming omgekeerd. De klant heeft de macht overgenomen. Dit is een nieuw tijdperk dat een versnelling heeft gekend door de digitale revolutie. Vanuit die hoek analyseren wij de bedrijven en bouwen wij onze beleggingscases op.

Het verband tussen de klantentevredenheid en de financiële prestaties wordt al meer dan 40 jaar aangetoond door tal van academische studies. De voorbije jaren heeft nieuw onderzoek ook gewezen op de 'bemiddelingsrol' die de klantentevredenheid speelt tussen de financiële en de extra-financiële prestaties. Het is op basis daarvan dat bepaald kan worden welke MVO-strategieën financiële waarde zullen creëren. Het onderzoek naar de beste klantenstrategieën heeft deze stelling bevestigd: het klantentevredenheidsniveau en de ESG-prestaties van het bedrijf, zoals ervaren door de klant, zijn met elkaar gecorreleerd.

Ons beheer is nu integraal gebaseerd op ons ROC-proces, 'Return on Customer', gaande van internationale aandelen tot renteproducten. We hebben ook een award in het leven geroepen, de Customer Excellence Award, om ondernemingen te belonen die met succes zorg dragen voor hun klanten, hun werknemers en het milieu.

Op welke criteria baseert u zich om de klantentevredenheid te beoordelen?

Trusteam Finance heeft een beleggingsproces ontwikkeld, het ROC-proces, dat garandeert dat de beleggingsstrategie gebaseerd is op een analyse van het activum 'klant' volgens twee dimensies.

Ten eerste de meting van de klantentevredenheid: niemand kan oordelen in plaats van de klant. Wij verzamelen onderzoeken van een veertigtal instituten over de hele wereld, waarvan we de ernst kwalificeren, de resultaten compileren om ze te vergelijken met vroegere resultaten, de resultaten aftoetsen met andere onderzoeken om ze te interpreteren en om er conclusies uit te trekken voor ons beheer. Om zo veel mogelijk gegevens te verzamelen, voeren we onze eigen tevredenheidsenquêtes uit, in samenwerking met vooraanstaande partners zoals IPSOS, Toluna en Synomia.

Ten tweede analyseren we de klantenstrategie van het bedrijf: Trusteam Finance controleert of het bedrijf ook kan luisteren naar de verwachtingen van zijn klanten en daaraan kan tegemoetkomen. Het bedrijf moet ook zijn werknemers engageren - zij vormen immers de drijvende kracht achter de overbrenging van de klantenervaring - en aan zijn werknemers bewijzen dat hun werk wel degelijk vruchten afwerpt. Hiervoor hebben de bedrijven zich voorzien van een 'bestaansreden' die zich niet beperkt tot enkel economische doelstellingen. Die bestaansreden heeft een positieve impact op de hele maatschappij, door de belangen van de onderneming, de werknemers, de klanten en de maatschappij op elkaar af te stemmen.

Tot nu toe hebben we een interne database samengesteld met voor meer dan 5.000 ondernemingen een 'ROC'-rating.

Welke zijn volgens u in onze constant evoluerende maatschappij de belangrijkste uitdagingen waarmee klantgerichte ondernemingen nu geconfronteerd worden – of binnenkort geconfronteerd zullen worden?

In 2018 is de klant op zoek naar zin, waarde, coherentie. De grote uitdaging waarop de bedrijven zich moeten voorbereiden, is dus de verantwoordelijkheid die wordt geëist. Door de versnelling van de digitale revolutie wordt elke klant een overgeïnformeerde activist die zorgvuldig op zoek gaat naar de bijdrage van de bedrijven aan de wereld waartoe hij behoort. Hij verwacht dat hun waarden afgestemd zijn op die van hem en bijdragen tot wat volgens hem het 'algemene belang' is (bescherming van het milieu en de gezondheid, transparantie, governance, respect voor de mensenrechten,...). Bedrijven zijn niet altijd in staat om te voldoen aan de eisen van klanten, wat kan leiden tot teleurstellingen en inconsistenties.

Om het vertrouwen te herstellen, moeten deze ondernemingen hun teams scharen achter een gemeenschappelijke visie. Hun klanten zijn op zoek naar zin en willen dat de ondernemingen in harmonie zijn met hun waarden en hen helpen om te bouwen aan een betere wereld.



Noors landschap door Lilla Schuch, lid van de myMoleskine Community.
© lilla.schuch.watercolors





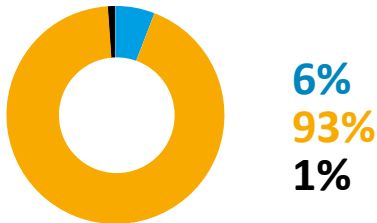
Een technicus van Safelite, de activiteit van Belron in de Verenigde Staten.

Kerncijfers per activiteit

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND

32.951

gemiddeld voltijdse equivalenten in 2018

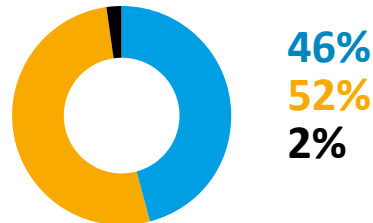


(équivalents temps plein moyens)	2017	2018	Wijz.
D'Ieteren Auto	1.740	1.848	+6,2%
Belron	28.994	30.567	+5,4%
Moleskine	434	479	+10,5%
Overige	55	57	+4,4%
Totaal	31.222	32.951	+5,5%

EXTERNE VERKOPEN³

7.417,8

miljoen EUR in 2018



(in miljoen EUR)	2017	2018	Wijz.
D'Ieteren Auto	3.299,7	3.404,0	+3,2%
Belron	3.486,2	3.839,7	+10,1%
Moleskine	155,4	174,1	+12,0%
Totaal	6.941,3	7.417,8	+6,9%

AANGEPAST BEDRIJFSRESULTAAT^{1,3}

357,9

miljoen EUR in 2018

(in miljoen EUR)	2017	2018	Wijz.
D'Ieteren Auto	95,2	113,0	+18,7%
Belron	189,8	225,7	+18,9%
Moleskine	25,2	28,6	+13,5%
Overige	-9,3	-9,4	+1,1%
Totaal	300,9	357,9	+18,9%

AANGEPAST RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN^{1,2}, GROEPSAANDEEL (KPI)

226,1

miljoen EUR in 2018

(in miljoen EUR)	2017	2018	Wijz.
D'Ieteren Auto	102,5	121,7	+18,7%
Belron	81,9	90,3	+10,3%
Moleskine	15,2	18,9	+24,3%
Overige	-4,3	-4,8	+11,6%
Totaal	195,3	226,1	+15,8%

1 Exclusief aanpassingen (APM - zie lexicon op pagina 72).

2 Een belang in Belron van 57,78% in 2018 en 2017 (herleid).

3 Inclusief 100% Belron.

Markante feiten 2018



WELZIJN EN TEVREDENHEID VAN DE KLANT



Lancering van Wondercar Carrosserie

In juni werd een grote Wondercar-carrosserie geopend, samen met een centrum voor de verkoop van tweedehandswagens, op de nieuwe site van Zen Park in Drogenbos, nabij Brussel. Als specialist in carrosserieherstelling biedt Wondercar zijn klanten het volledige assortiment carrosserieherstellingen aan: 'smart repair', 'day repair' en 'classic repair'. Het gebruik van geavanceerde technieken en processen staat borg voor een kwaliteitsvolle dienstverlening.



Klantentevredenheid op een hoog niveau houden

Ondanks de aanzienlijke piek van de vraag naar de herstelling en vervanging van voertuigbeglazing als gevolg van de weersomstandigheden - waardoor Belron in 2018 diensten verleende aan een recordaantal van 13,2 miljoen klanten - bleven de serviceniveaus hoog en kon Belron zijn globale klantentevredenheid (Net Promoter Score) op een niveau van meer dan 80 houden.



ECONOMISCHE GROEI EN WAARDECREATIE



Eerste steen van Auto- en huisvestingsprojecten

In 2018 werd de eerste steen gelegd van verschillende bouwprojecten. De site TenBosch zal 36 moderne en energie-efficiënte appartementen voor verhuur omvatten. Daarnaast werden ook de bouwwerken gestart voor een Porsche-garage in Mont-St-Guibert en een SEAT-showroom in Mechelen, om de activiteit van D'Ieteren Auto te ondersteunen.



Meer dan alleen autodistributie

In het licht van de huidige mobiliteitsrevolutie waarin de wagen niet langer centraal staat, heeft D'Ieteren Auto een nieuwe visie ontwikkeld, die verder reikt dan alleen autodistributie, om zich te positioneren op de algemenere mobiliteitsmarkt. De onderneming lanceerde in september het project Magellan om een algemene strategie en een reeks prioriteiten te bepalen om deze visie tegen 2025 vruchten te laten afwerpen.





Volkswagen



Nieuwe distributieovereenkomsten met Volkswagen

D'Ieteren Auto ondertekende nieuwe invoerovereenkomsten met de Groep Volkswagen, evenals nieuwe concessiehoudersovereenkomsten met de concessiehouders die de verschillende Market Areas in België leiden. Deze overeenkomsten, die anticiperen op de autosector van morgen, creëren nieuwe groeimogelijkheden, in het bijzonder voor de onlineverkoop van uitrusting.



Wereldwijd denken, lokaal handelen

Moleskine versterkte zijn regionale activiteiten, in de overtuiging dat de kennis van de lokale klanten en een lokale uitvoering cruciaal zijn voor de ontwikkeling van het concurrentievoordeel van het merk op elke markt. In het kader van deze strategie werd het Amerikaanse team versterkt en werd de rechtstreekse distributie in Japan gelanceerd via een nieuwe lokale dochteronderneming.



Stijging van verkoop van tassen en accessoires

Moleskine zette zijn multi-product strategie voort en kende een aanzienlijke stijging van de niet-papierproducten. Op basis van deze doorbraak breidde de onderneming haar Classic Backpack uit met een bredere waaier van kleuren en materialen.



Voortzetting van de strategie om de diensten uit te breiden

Op het vlak van de herstelling van woningschade boekte Belron zowel in Frankrijk als in Australazië vooruitgang. Er werden flinke vorderingen gemaakt op het vlak van de versterking van de relaties met verzekerings- en bedrijfspartners. Belron werkt ook nieuwe plannen uit om zijn diensten voor hen uit te breiden. Op het vlak van de herstelling van autoschade kregen de in België en Italië overgenomen ondernemingen een nieuwe merknaam waarin het merk Carglass® geïntegreerd is. In totaal werden in de uitbreidingsdomeinen diensten verleend aan 500.000 klanten. Een stijging met 159% in vergelijking met 2017.



Fit for Growth

Belron lanceerde een grootschalig bedrijfstransformatieproject, het programma 'Fit for Growth', om zijn financiële prestaties te verbeteren. Het programma omvat verschillende actierelinen, zoals prijsstelling, ADAS¹, producten met toegevoegde waarde, productiviteit en aankoop.

¹ Advanced Driver Assistance Systems



INNOVEREN VOOR DE MAATSCHAPPIJ



Digitale innovatie nastreven

'Actions', een succesvolle app die tot doel heeft de persoonlijke productiviteit te verhogen, werd sinds de lancering in april ongeveer 600.000 keer gedownload. Dit is een aanvulling bij de bestaande 'Timepage' app.



Nieuwe mobiliteitsdiensten

Om ook op de toekomstige Belgische mobiliteitsmarkt een koploper te blijven, ontwikkelde D'Ieteren Auto verder innovatieve mobiliteitsdiensten via zijn dochteronderneming Lab Box. In september lanceerde Lab Box een MaaS-platform (Mobility as a Service), Pikaway genaamd, met een routeplanner, een reservatie-module en een betaalfunctie voor intermodale mobiliteitsoplossingen.



WELZIJN EN ONTWIKKELING VAN DE WERKNEMERS



10^e editie van Best of Belron

Carglass Duitsland organiseerde de 10e editie van de Best of Belron in Frankfurt. Het evenement omvatte een klantenconferentie en een unieke wedstrijd, de 2018 Best of Belron. De 30 beste technici binnen de onderneming lieten hun technische deskundigheid zien en werden in de bloemetjes gezet. De winnaar, Rick Beasley uit de VS, werkt al 17 jaar bij Safelite®.



Medewerkers nemen eigen ontwikkeling zelf in handen

D'Ieteren Auto lanceerde MySkillCamp, een persoonlijk ontwikkelingsplatform dat werknemers helpt om hun eigen opleiding te beheren en dat hen aanmoedigt om regelmatig en autonoom bij te leren, via e-Learning, webinars of door gebruik te maken van de eenvoudige toegang tot een bibliotheek van ongeveer 10.000 boeken.





GEMEENSCHAPSENGAGEMENT



Spirit of Belron Challenge 2018

In september zwommen, fietsten en liepen 2.200 werknemers van Belron samen met familieleden, vrienden en zakenpartners. Hierbij werd 1,2 miljoen EUR ingezameld voor Afrika Tikkun, de wereldwijde liefdadigheidspartner van Belron.



Maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit ondersteunen

In het kader van de 2018 Give & Gain Mobility Challenge wandelden, liepen en fietsten de werknemers ongeveer 80.000 km bijeen ter ondersteuning van projecten die verband houden met maatschappelijk verantwoordelijke mobiliteit. De kilometers werden via een speciale app omgezet in euro's. Met het uiteindelijke bedrag werden fietsen voor minderbedeelde kinderen gekocht, evenals sportprothesen voor gehandicapte kinderen.



Nieuwe generatie van denkers inspireren

In september vond in La Rinascente in Rome de tentoonstelling 'I had a Dream' plaats die georganiseerd werd door de Moleskine Foundation met de steun van Moleskine. Er werd een selectie van 54 notitieboeken getoond, ontworpen door studenten die deelnamen aan een van de AtWork-workshops georganiseerd door de Foundation. AtWork is een rondtrekkend educatief concept waarbij het creatieve proces gebruikt wordt om kritisch denken te stimuleren.



RESPECT VOOR HET MILIEU



Nieuw hoogtechnologisch Europees Distributiecenter

De vermindering van de milieu-impact staat bij Belron centraal in het nieuwe 43.000 m² grote Europese Distributie Center dat in juli 2018 zijn deuren opende in Bilzen, België. Het gebouw is uitgerust met 14.000 m² zonnepanelen en 422 lichtcollectoren om voor daglicht en energie te zorgen. Elk stuk kapot glas (19.000 ton) uit België, Nederland, het VK en Zwitserland wordt verzameld in Bilzen, samen met al het hout en plastic, om gerecycleerd te worden.



Globale elektrische oplossing

Als antwoord op de toenemende vraag naar herlaadbare elektrische en hybride voertuigen heeft D'leteren Auto EDI (Electric D'leteren Solutions) ontwikkeld, een totaalpakket van intelligente oplossingen voor de energieopslagproblemen waarmee particulieren en professionals geconfronteerd worden. Het EDI-pakket omvat laadpunten voor thuis of op het werk, maar ook een herlaadkaart die onderweg gebruikt kan worden en toegang verleent tot meer dan 100.000 laadstations in 25 landen in heel Europa.



Biodiversiteit vrijwaren

D'leteren Immo heeft de 'Green Deal' ondertekend, een overeenkomst met de Vlaamse overheid in België, waarbij de onderneming zich ertoe verbindt om acties ten voordele van de biodiversiteit te ondernemen. Er zijn nu biodiverse zones aangelegd op drie sites van de onderneming, waar geschikte vegetatie werd aangeplant. Er wordt momenteel gewerkt aan een plan om dit programma uit te breiden.

