

Notulen

Algemene Vergadering van Aandeelhouders ("AVA") van Kendrion N.V. (de "Vennootschap")

gehouden op 13 april 2015 om 14.30 uur in Hotel Theater Figi te Zeist

1. Opening

De **Voorzitter** heet de aanwezigen van harte welkom op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Kendrion.

De oproep voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft conform artikel 45 van de statuten plaatsgevonden. Op grond daarvan kan de vergadering rechtsgeldige besluiten nemen. De oproep voor de vergadering werd op vrijdag 27 februari 2015 geplaatst op de website van Kendrion en vanaf diezelfde datum hebben het jaarverslag, de agenda en de aandeelhouders-circulaire ter inzage gelegen en waren kosteloos verkrijgbaar bij de Vennootschap. De oproep werd verder op donderdag 5 maart 2015 geplaatst in het Financieele Dagblad.

De registratiedatum was maandag 16 maart 2015. Kendrion hecht eraan dat zijn aandeelhoudersvergadering door een zo groot mogelijk aantal aandeelhouders wordt bezocht. Daaraan is gehoor gegeven. Voor de aandeelhouders die verhinderd zijn of zich bij voorkeur door een gemachtigde zouden willen laten vertegenwoordigen, waren bij de Vennootschap conceptvolmachten beschikbaar. Ook dit jaar kon een volmacht met steminstructie worden afgegeven via de e-voting website van ABN AMRO. Dit was ook beschreven in de oproepadvertentie en in de circulaire.

De heer De Vries van KPMG Accountants is aanwezig in verband met de controlewerkzaamheden en de accountantsverklaring. De heer De Vries geeft straks een korte toelichting op het werk dat KPMG heeft verricht. Ook zijn de heren Keulers en Sandler van Deloitte aanwezig in verband met de voorgestelde benoeming van Deloitte tot accountant van Kendrion.

Mevrouw Withagen is, conform artikel 42 van de statuten, aangewezen om de vergadering te notuleren. De vergadering wordt opgenomen. Alle sprekers wordt verzocht gebruik te maken van de microfoon en voorafgaand aan het voeren van het woord duidelijk hun naam te vermelden ten behoeve van de notuliste.

Naast het materiaal dat is verstrekt en gepubliceerd, is het vierde CSR Rapport via de website beschikbaar gesteld. Vandaag is dit rapport ook in de foyer beschikbaar.

Voor ieder van de stemmingen zal in deze vergadering moeten worden vastgesteld hoeveel geldige stemmen zijn uitgebracht, het aantal voor- en tegenstemmen en het aantal onthoudingen. Er wordt geen gebruik gemaakt van stemunits. Aandeelhouders die van plan zijn zich van stemming te onthouden of tegen te stemmen, worden verzocht duidelijk hun naam of degene die zij vertegenwoordigen en het aantal stemmen dat zij vertegenwoordigen te noemen, zodat een en ander juist kan worden geregistreerd.

Via e-voting zijn dit jaar 2.267.165 stemmen uitgebracht.

2.a. Verslag van de Directie over het boekjaar 2014

De Voorzitter geeft het woord aan de heer Veenema die een presentatie geeft. De presentatie start met een algemeen deel "Kendrion in vogelvlucht" gevolgd door de gang van zaken in 2014.

De heer Veenema zegt dat verondersteld wordt dat de productie vandaag de dag in orde is. Daar heb je geen onderscheidend vermogen meer mee in de markt. Kendrion doet er veel aan om een betrouwbare productie wereldwijd te hebben. Kendrion doet ook heel veel aan research en ontwikkeling. Innovatie is heel belangrijk voor Kendrion. In het kader van research en development geeft iedere business unit ongeveer tussen de 6% en 8% uit. Dat is een vrij groot percentage. Kendrion probeert klanten daar aan te laten bijdragen vanaf de start. Recentelijk heeft Kendrion een prachtig symposium achter de rug met honderden deelnemers waarin Kendrion aan zijn klanten heeft laten zien wat het op technologisch gebied allemaal doet. Kendrion heeft daarvoor nu ook het Kendrion Mechatronics Center, de laatste acquisitie van Kendrion van eind 2014. Kendrion heeft ook vele partnerships en wisselt veel knowhow uit tussen de verschillende business units. De heer Veenema merkt op dat sinds enkele jaren in de maand februari een inspiratieweek organiseert waar alle bedrijven wereldwijd dan een dag nadenken, al dan niet met externe hulp, over nieuwe technologische mogelijkheden in de toekomst.

De heer Veenema toon hoe Kendrion gegroeid is. Ruwweg kan men zeggen dat Kendrion elke vijf jaar is verdubbeld met één uitzondering, nl in het crisisjaar 2008/2009 dat wereldwijd een enorme impact had. Daarna was er een gestage groei over de jaren heen. Kendrion verwacht dat die groei zich normaal gesproken in de komende jaren zal doorzetten.

Wat betreft de spreiding van de risico's van de operaties is op dit moment 65% van de activiteiten automotive gerelateerd en 35% industriële activiteiten. Binnen die 65% in Automotive is ruwweg 50% personenauto's en 15% bus- en truckactiviteiten.

Op de getoonde slide zien de aandeelhouders enkele klanten van Kendrion. De Automotive wereld is overzichtelijk, en kent ongeveer een twintig- tot dertigtal klanten wereldwijd. Dat is heel anders in de industrie. De aandeelhouders zien vele bekende namen op de slide maar misschien ook anderen die zij niet zo kennen; die zijn vaak veel meer gerelateerd aan de machinebouw. Dat geldt bijvoorbeeld voor Oerlikon en Euchner, maar ook Stoll bijvoorbeeld zit in textielmachines. De aandeelhouders zien daar ook een voorbeeld van een medische klant, Fresenius. Een nieuwe klant sinds de acquisitie van Kuhnke is B/E Aerospace. Kendrion verkoopt nu elektromagnetische systemen voor de vliegtuigbouw.

Op de slide wordt getoond in welke landen Kendrion vestigingen heeft. Begonnen in het Zwarte Woud en de landen eromheen, zijn de activiteiten inmiddels sterk uitgebreid, niet alleen in Centraal Europa, maar ook in Amerika, waarbij met name het twee en een half jaar geleden geacquireerde automotive bedrijf hard groeit. De aandeelhouders zien bedrijven in Brazilië, Mexico en China, waar Kendrion verwacht de komende jaren fors te gaan groeien. Het bedrijf in India vertoont mooie groeicijfers.

Op de getoonde slide staan de acquisities die Kendrion in de afgelopen jaren gedaan heeft. Vorig jaar heeft Kendrion uitvoerig stilgestaan bij de integratie van Kuhnke. Dat was en is tot nu toe nog steeds de grootste acquisitie. Inmiddels heeft Kendrion Kuhnke volledig geïntegreerd. Een laatste kleine acquisitie, met strategisch belang was de overname, rondom de kerstdagen, van het Steinbeis Mechatronics Center, een bedrijf met ongeveer vijftien hoogwaardige ingenieurs onder andere gespecialiseerd in mechatronica, in het voormalige Oost-Duitsland.

Ieder jaar maakt Kendrion voor de zomer een update van de strategie. Dat leidt tot een nieuw strategisch plan, dat de Directie dan later in het jaar met cijfers onderbouwt. Het huidige plan heeft de titel "Designed to grow", waarmee de Directie bedoelt dat er een framework is gecreëerd dat voldoende ruimte en basis biedt om de komende jaren verder te groeien. Kendrion heeft de verwachting, en dat heeft Kendrion enkele jaren geleden aangekondigd, dat Kendrion dit jaar een omzet van tussen de EUR 450.000.000 en EUR 500.000.000 zal hebben.

Kendrion streeft er in de komende jaren naar om steeds dichterbij de financiële doelstellingen die de Directie heeft gezet.

Veel aandacht besteedt Kendrion op dit moment aan verdere groei in Amerika, China en India. Kendrion doet dat gezien de groeimogelijkheden daar en om risicospreiding te krijgen. Kendrion verwacht in Amerika sterk te groeien in de komende jaren, met name in de automotive activiteiten. Aan de industriële kant moet er nog meer gebeuren. In China heeft Kendrion in het afgelopen jaar behoorlijk wat interessante opdrachten gescoord. India is een markt waar Kendrion kijkt hoe de ontwikkelingen zullen gaan. Het gaat goed met het bedrijf dat Kendrion daar heeft, zeker na de recente verkiezingen aldaar.

Wat betreft acquisities, heeft de Directie een sterke voorkeur voor industriële activiteiten. Binnen automotive kan Kendrion goed autonoom doorontwikkelen, zowel qua techniek als qua locaties als klantenkring. In de industrie zijn, als Kendrion daar nieuwe opdrachten creëert, deze altijd van een geringere omvang dan in automotive. Dat betekent dat de industriële activiteiten verhoudingsgewijs een kleiner deel van de omzet zullen uitmaken. Dat wil Kendrion liever niet. Vandaar dat Kendrion volop kijkt naar mogelijke overnames voor de industriële activiteiten.

Kendrion blijft verder focussen op innovaties. Kendrion noemt die sinds dit jaar "small revolutions". Onder dat woord kunnen op de website van Kendrion steeds meer succes stories worden gevonden van nieuwe productinnovaties van Kendrion. In die strategie voor de komende jaren is veel focus op mechatronische systemen.

Het CSR programma doet Kendrion onder het motto "Taking Responsibility". De aandeelhouders hebben net het nieuwe CSR-rapport gekregen waarin zij precies zien wat de doelen van Kendrion zijn voor de komende jaren op dit gebied en ook hoe Kendrion gescoord heeft op die doelen in de afgelopen jaren.

De heer Veenema loopt vervolgens de highlights van het jaar 2014 door. In vergelijking met 2013 had Kendrion duidelijk meer wind mee wat betreft de markt en dus ook de omzet. Merkwaaardig genoeg was er rondom de zomer vorig jaar weer een aarzeling of het wel de goede kant zou opgaan met de economie, maar snel daarna was men weer positief. Dat is de volatiliteit die steeds meer in de business zit.

Kendrion heeft een autonome groei gerealiseerd van 9%, wat naar de mening van de heer Veenema tevredenstellend is.

De Directie heeft ook heel hard gewerkt aan de integratie van Kuhnke. In het Annual Magazine, dat de aandeelhouders misschien hebben meegepakt zojuist, staan duidelijke verhalen over hoe Kendrion die integratie heeft gedaan.

Kendrion had een mooie groei van zowel het operating result als de nettowinst. Niet onvermeldingswaardig is ook dat Kendrion het grootste contract ooit kreeg in zijn historie. Het betreft elektromagneten die Kendrion gaat bouwen voor een schokdemperspecialist. Aangezien er twee magneten per schokbreker nodig zijn, worden er acht magneten per auto geleverd. In Europa spreken we over een geschatte jaarlijkse omzet van tussen de EUR 35.000.000 en EUR 40.000.000 per jaar. Kendrion gaat naar alle waarschijnlijkheid ook produceren voor de Amerikaanse markt en dan komt er nog een flinke omzet bij, waardoor Kendrion in de komende jaren sterk kan groeien.

Een hoogtepunt in het afgelopen jaar was ook dat Kendrion een mooi nieuw financieringsarrangement kon treffen met een drietal banken. Dat zijn ING, Deutsche Bank en BNP Paribas. Het betreft een kredietfaciliteit van EUR 150.000.000, eventueel nog uit te breiden voor acquisities.

Al met al denkt de Directie dat Kendrion ook de komende jaren verder gaat groeien. Ter ondersteuning daarvan kwam dan rondom de kerstdagen nog de genoemde kleine acquisitie van Steinbeis Mechatronik in Ilmenau. Ilmenau is een universiteitsstad in het voormalige Oost-Duitsland. Het bedrijf zit daar min of meer op de campus. Dat is dus niet alleen belangrijk voor de knowhow, maar zeker ook om veelbelovende nieuwe studenten en ingenieurs in de komende jaren aan Kendrion te binden.

De cijfers zijn in het kort als volgt. De heer Sonnemans zal daar meer in detail op ingaan. De omzet van Kendrion is gegroeid van EUR 354.000.000 naar EUR 429.000.000 in het afgelopen jaar, mede omdat de acquisitie van Kuhnke een vol jaar meetelde in 2014 en in 2013 alleen maar vanaf mei. De omzetstijging werd mede veroorzaakt door een mooie autonome groei van 9%. De EBITA kende een ruime stijging en de winstgevendheid ging verder omhoog naar ruim EUR 20 miljoen. De financiële situatie van Kendrion is over de jaren verbeterd. Kendrion zit nu met een solvabiliteit van 46%, ruim boven de norm van 35% die de Directie heeft gesteld. De Return on Sales is gestegen en dat geldt ook voor het rendement op het geïnvesteerd vermogen. De heer Veenema geeft aan dat de cijfers natuurlijk nog wat beter waren geweest als Kendrion de EC boete niet had gehad.

Binnen de industriële activiteiten zijn de drie business units redelijk vergelijkbaar in omvang en winstgevendheid. IMS en IDS bestaan al langer binnen Kendrion: industriële magneten en industriële rem- en koppelingssystemen. De business unit ICS, meegekomen met de acquisitie van Kuhnke, produceert controlesystemen, met name voor de machinebouw en de medische sector. De aandeelhouders zien vervolgens op de slide alle locaties waar Kendrion de industriële activiteiten uitoefent. Er waren goede marktcondities in het afgelopen jaar, met name in de machinebouw met een autonome groei van 5%, met name veroorzaakt door IMS en IDS. Beide businessunits hadden een groei van rondom of boven 10%. De groei van de Divisie werd gedrukt door ICS. Dat was omdat Kendrion na de acquisitie heeft gekeken naar de productportefeuille en daarin verder gefocust heeft. De Return on Sales is op weg naar 9%, inclusief de holding en stafkaosten. Er is een stabiele organisatie die innovatief is. De heer Veenema geeft aan dat er een nieuwe divisiedirecteur is voor Industrie, de heer Marcel Zegger. Met de toegenomen focus op mechatronische producten in de afgelopen jaren scoort Kendrion goed in Europa, maar met name verheugend waren ook enkele projecten die Kendrion heeft gekregen

voor de Chinese markt, rechtstreeks bij Chinese OEM's, waardoor ook de industriële activiteiten in de komende jaren in China verder door zullen groeien bij gelijkblijvende economische omstandigheden. Daarbij kijkt de Directie ook altijd of Kendrion de resultaten nog verder kan verbeteren. Dat kan bijvoorbeeld door een aantal activiteiten uit te besteden, iets waar de Directie nu naar kijkt bij Kuhnke. De Directie is bij IMS bezig om activiteiten met een omzet van EUR 10 miljoen tot EUR 15 miljoen over te brengen naar de fabriek in Roemenië, die Kendrion sinds de acquisitie van Kuhnke heeft. Dat zal ook een verdere resultaatsverbetering geven. De Directie kijkt ook hoe Kendrion nog verder de productie in Duitsland kan stroomlijnen bij Industrial Drive Systems.

De Automotive Divisie bestaat uit vier business units, twee voor personenauto's, één voor trucks en één voor speciale voertuigen waaronder bussen. De aandeelhouders zien de spreiding op de slide aangegeven. Passenger Car Systems en Automotive Control Systems richten zich op personenauto's, wat veruit het grootste deel van de omzet is. De truck activiteiten doet Kendrion eigenlijk pas sinds twee-en-een-half jaar en dan met name in Amerika en India. De locaties van de Divisie Automotive zijn wereldwijd verspreid. Steeds meer gebruikt Kendrion de buitenlanden als platform voor verdere groei. De divisie CEO is Bernd Gundelsweiler, aanwezig in de zaal, die samenwerkt met een geëquipeerde divisiestaf. De Duitse automobielbouw kende een heel mooi jaar. De producten van Kendrion worden verwerkt in de auto's van de Duitse grote merken, met name Daimler en Volkswagen.

Er was een sterke autonome groei van 11%, met name door projecten die Kendrion doet in Amerika en in Europa. De Return on Sales groeide naar 7,5%.

Kendrion was succesvol in het acquireren van nieuwe projecten. Vorig jaar is er voor ongeveer EUR 50 miljoen nieuwe omzet bijgekomen op jaarbasis. Dat faseert dan de komende jaren in. Natuurlijk verdwijnt er ook omzet door aflopende projecten. In het jaarverslag is dat wat verder uitgewerkt. Kendrion zal in principe in de automotive divisie verder gaan groeien in de komende jaren. Er zijn mooie nieuwe opdrachten voor Amerika, maar ook voor China, waar Kendrion voor het eerst echt werkt met een Chinese eerstelijnsleverancier. De Directie ziet duidelijk dat er in de Chinese markt meer ruimte komt voor de technologie van Kendrion. De Directie zal daar veel aandacht aan blijven besteden om daar verdere groei mogelijk te maken.

Als het gaat om verdere efficiencyverbetering, dan ziet de Directie verdere mogelijkheden binnen ACS, het voormalige Kuhnke deel. Kendrion is goed onderweg met zeer geëquipeerde fabrieken.

De heer Sonnemans toont een chart waarin ook nog de cijfers zijn te zien uit het vierde kwartaal 2014. De omzetstijging was 8%. De EBITA steeg met 3%; de nettowinst daalde. Dat laatste had te maken met het feit dat Kendrion in het vierde kwartaal van 2013 een aantal eenmalige belastinginkomsten had. Het was een goed vierde kwartaal in 2014. Belangrijker, kijkend naar de cijfers van het hele jaar, is dat er een hoge omzetstijging was van 21%. Daar zit natuurlijk ook het effect in van de acquisitie van Kuhnke van medio mei 2013 (12%). Dan resteert een sterke 9% omzetgroei waarvan 11% in automotive en 5% in de industriële activiteiten. De EBITA steeg sterk naar EUR 32.9 miljoen. Dat is 38% hoger en de resultante daarvan is een nettowinst van EUR 20.2 miljoen, duidelijk boven het jaar daarvoor. Zeker zo belangrijk, is dat de solvabiliteit verder is gestegen van 40% naar 46%. De Return on Sales was bijna 8% en de Return on Investment 13%. Ook dat is een stijging ten opzichte van 2013. Kendrion heeft een vrij constante omzet gehad over de vier kwartalen, met een goede bijdrage zowel qua omzet als winst van alle activiteiten van Kendrion. Als je een groot internationaal concern bent, verspreid over zoveel verschillende regio's en sectoren, is het toch altijd een geruststellend beeld dat in de grote activiteitenportefeuille van Kendrion geen noemenswaardige problemen zitten.

De added value bedroeg 48% in 2014, gelijk aan wat Kendrion in 2013 heeft gerealiseerd. Dat is op zich een goede prestatie. Kuhnke had een iets lagere added value dan in de oude Kendrion-activiteiten. Overall was de grondstofsituatie redelijk stabiel.

Er is een goede verbetering van de efficiëntie. De belangrijkste bijdrage daarvan kwam vanuit Kuhnke. De integratie van Kuhnke, een bedrijf met een omvang van ongeveer EUR 110 miljoen, is volgens een gedetailleerd integratieplan op tijd afgerond. Kuhnke had een duidelijk lagere rentabiliteit dan Kendrion. Toen Kendrion de integratie begon heeft de Directie gecommuniceerd dat het verwachte 2% van de omzet te kunnen halen uit synergievoordelen. Dit is na anderhalf jaar gehaald. Bij de reorganisatie zijn meer dan 80 medewerkers afgevoerd, met name in de tweede helft van 2014. Het betrof met name overhead functies. Daarnaast heeft de Directie ook bij andere activiteiten diverse efficiëntiemaatregelen genomen. De Directie is bezig om een stuk van de productie over te hevelen naar Roemenië. Dat zal ook in de toekomst zijn voordelen geven.

De genormaliseerde EBITA-marge nam dan ook toe van 6,8% naar bijna 8%. Dat is meer dan een procent hoger, veroorzaakt door zowel de automotieve als de industriële activiteiten van Kendrion. Beide hebben op margegebied een goede stijging laten zien. Kendrion heeft inmiddels als groep een EBITDA bereikt van bijna EUR 50 miljoen. Dat is een mijlpaal binnen de groei van Kendrion.

De Directie ziet nog verdere verbeteringsmogelijkheden bij Kuhnke. Waar de Directie in de eerste fase sterk het overheadapparaat heeft verbeterd, ziet de Directie met name in de automotieve activiteiten van Kuhnke nog wel een aantal andere mogelijkheden die de efficiëntie verhogen.

Kendrion heeft in augustus vorig jaar een nieuwe financiering afgesloten. Naast alle grote voordelen op het gebied van een flexibele en veel minder stringente documentatie met de banken, heeft Kendrion de rentekosten sterk kunnen reduceren. Dat betekent ook dat Kendrion in de komende vijf jaar prima gefinancierd is en verder kan groeien. De rentekosten zijn gedaald van 3,2% in 2013 naar 2,7%. De schuld neemt stap voor stap af.

Er is een belastingpercentage gerapporteerd in 2014 van 18,9% ten opzichte van min 6,4% in 2013. Dat is een groot verschil. De min 6,4%, dus eigenlijk een positieve belastingdruk, had volledig te maken met een aantal belastingvoordelen in verband met het gebruik van fiscale verliezen in Nederland uit het verleden. Die zouden normaal verdampen in 2016. De Directie heeft hard gewerkt om die verliesverdamping te voorkomen met een aantal maatregelen. De bulk van die activiteiten vond plaats in 2013. Kendrion had een genormaliseerde belastingdruk van 23% in 2014 en 21% in 2013. De resultante van dit alles is de nettowinst van EUR 20.2 miljoen. Dat ligt duidelijk boven de EUR 14.3 miljoen in het jaar daarvoor.

Kijkend naar de balans is er sprake van een verdere versterking met een free cashflow tot EUR 17.1 miljoen ofwel 85% van de gerealiseerde nettowinst. Eén van de doelstellingen is om een gezonde free cashflow te genereren. Kendrion wil niet een bedrijf zijn dat alleen maar groeit en investeert maar waar men dat vervolgens niet terugziet in de cashflowgeneratie. De heer Sonnemans merkt op dat Kendrion daar in de laatste jaren goed in geslaagd is ondanks een groot investeringsprogramma. Kendrion heeft vorig jaar EUR 20 miljoen geïnvesteerd, 3,6 miljoen hoger dan het afschrijvingsniveau. De Directie verwacht eigenlijk, kijkend naar de verwachte toekomstige groei, dat Kendrion ook in de komende jaren wel een investeringsniveau zal hebben boven het afschrijvingsniveau. Ongeveer 75% van de investeringen heeft betrekking op nieuwe projecten.

Er was een sterke reductie in de debiteuren en de voorraden. Met name in het vierde kwartaal heeft Kendrion daar een aantal belangrijke stappen kunnen maken. Het werkkapitaal uitgedrukt als percentage van de omzet lag op 10,5%. Dat is zeker ook in de sector van Kendrion een respectabel percentage. Als resultante van dat alles heeft Kendrion een reductie in de netto-schuld gezien naar

EUR 83 miljoen Dat was in 2013, indien de boete daarin wordt meegenomen, nog EUR 91 miljoen. Dat betekent dat ondanks de EUR 43.8 miljoen boete die overgemaakt is aan de Europese Commissie in april, dat Kendrion nog steeds een goede leverage heeft van 1,7 als de net debt wordt vergeleken met de EBITDA. Kendrion heeft daarnaast ook een prima solvency rate.

Kendrion is een financieel sterke onderneming. De heer Sonnemans merkt op dat hij een aantal elementen al even kort heeft belicht. Werkkapitaalverbetering staat hoog bij de Directie op de agenda. Ondanks dat Kendrion een prima percentage heeft van 10,5% lopen er nog steeds een aantal projecten om dat verder te verbeteren, met name ook in Kuhnke die op dit punt een iets minder goede performance kent dan de rest van Kendrion. De heer Sonnemans wijst erop dat hij al iets heeft gezegd over het sterke investeringsprogramma. De investeringen in research and development bedragen tussen de 6% en 8%, afhankelijk van de business unit. Dat is niet allemaal terug te zien in de verlies- en winstrekening van Kendrion. De reden daarvoor is dat Kendrion in toenemende mate zijn klanten kan laten betalen voor de ontwikkelingskosten voor nieuwe projecten. Enerzijds is dat financieel interessant, want dan bestaat er in ieder geval dekking van de kosten die Kendrion moet maken voor nieuwe projecten. Aan de andere kant geeft dat ook al in een vroeg stadium in de ontwikkeling van een project commitment van een klant naar Kendrion toe. In automotive was dat al het geval, maar meer en meer lukt het Kendrion nu ook om dat aan de industriële kant toe te passen.

Enerzijds door de nieuwe financiering maar ook door de sterke balans van Kendrion heeft Kendrion voldoende financiële ruimte om verdere acquisities te doen. De basisstrategie is uiteraard organisch groeien maar in aanvulling daarop zal de Directie waar mogelijk zeker niet nalaten om acquisities te doen.

Er wordt een slide met financiële doelen getoond. Bij de targets aan de linkerkant valt te zien dat Kendrion sinds 2013 een grote stap gemaakt heeft richting zijn targets. Kendrion komt daarbij in de buurt, als men de organische groei ziet in 2014 van 9% ten opzichte van de 10% doelstelling. De Return on Sales van bijna 8% beweegt ook stap voor stap richting 10%. De Return on Investment zal meer en meer richting 17,5% gaan. Daarvoor is in ieder geval een goede stap in 2014 gemaakt. De dividendtarget is 35% tot 50% van de nettowinst. In de laatste paar jaar bevond het dividend zich consequent op 50% van de nettowinst. Aan de andere kant wil Kendrion ook een solvabiliteit houden van minstens 35%. Voor dit jaar is het dividendvoorstel 50% van de nettowinst, dat is EUR 0,78 per aandeel, een stijging ten opzichte van de EUR 0,55 in 2013.

De heer Sonnemans geeft aan dat het ERP-project HORIZON een groot project was voor Kendrion. Daar is Kendrion in 2011 mee begonnen. Kendrion is eind 2014 in de fase is gekomen dat al zijn grote en middelgrote ondernemingen het nieuwe ERP-systeem onder het platform van IFS succesvol hebben kunnen uitrollen. Vorig jaar zijn heel belangrijke stappen genomen met de implementatie bij twee recentere acquisities, nl in Shelby in de Verenigde Staten en Kuhnke. Dat heeft heel wat voorbereiding gevraagd. Het zijn allebei grote ondernemingen. Kuhnke is op 1 januari eigenlijk zonder enig noemenswaardig probleem live gegaan. Daar waren we erg blij mee en daar is ook hard voor gewerkt. Kendrion heeft overigens nog een paar kleine ondernemingen te gaan dit jaar. Kendrion is van een omgeving met drie of vier verschillende IT-systemen per bedrijf gegaan naar één IT-systeem over de hele wereld. Dit stelt Kendrion in staat om dat centraal te coördineren. Dat zal kosten- en efficiencyvoordelen met zich meebrengen. De tweede stap die we nu gaan maken is om de business processen nog verder te verbeteren.

Wat betreft het CSR-programma "Taking Responsibility" raadt de heer Sonnemans iedereen aan om het CSR-rapport van Kendrion over 2014 mee te nemen. Het is een indrukwekkend verhaal en geeft een heel goed beeld van wat Kendrion op het gebied van CSR doet. Kendrion is er al een aantal jaren mee bezig. Het is meer en meer een strategisch speerpunt geworden binnen de operaties van Kendrion. Het is ook iets waarover klanten steeds meer naar Kendrion toe komen. Er komt meer dialoog en engagement, zowel naar de klanten als naar leveranciers toe, waarmee Kendrion de hele supply chain probeert te bereiken.

Tot nu toe had Kendrion een jaarlijks programma met duidelijke targets en accountability. Kendrion heeft nu het programma "Taking Responsibility" neergezet met duidelijke doelstellingen voor de komende drie jaar, voor de periode 2015 tot 2017.

Het is overigens zo dat het business model van Kendrion nauw aansluit bij een aantal CSR-trends. Dat heeft met name betrekking op sustainable producten, energiebesparende producten die belangrijker worden voor de klanten en industrieën van Kendrion en voor de groei van Kendrion naar de toekomst toe. Kendrion heeft hiervoor ook een eigen greensigned logo met eigen duurzaamheidscriteria. Kendrion heeft vorig jaar enkele producten aan dit logo kunnen toevoegen.

Het is bij Kendrion niet alleen verantwoordelijk zijn, maar ook duidelijk verantwoordelijkheid nemen. Dat loopt als rode draad door alle activiteiten heen: de werkomgeving, de arbeidsvoorwaarden die Kendrion schept, het efficiënte gebruik van materialen. Er is een hele sterke focus op energie- en CO₂-reductie. Alleen al de absolute CO₂-reductie is meer dan 16% ten opzichte van eind 2012. Afgezet tegen de sterke groei die Kendrion de laatste twee jaar gerealiseerd heeft, is dat een formidabele prestatie. In relatieve zin (per miljoen omzet) bereikte Kendrion bijna 50% minder CO₂ uitstoot in twee jaar. Kendrion denkt nog meer te kunnen doen naar de toekomst toe. Meer en meer is Kendrion bezig om CSR-audits bij leveranciers te integreren in de normale supplier audits, die veel meer kwalitatief technisch-financieel georiënteerd waren. Dat is ook een belangrijke stap naar voren.

Kendrion heeft dit jaar een accountantsfirma laten kijken naar de cijfers die Kendrion in het CSR Rapport rapporteert. Ook rapporteert Kendrion sinds 2014 aan het Carbon Disclosure Project. Integrated reporting is een actueel thema. Kendrion bekijkt de ontwikkelingen op dit punt. De heer Sonnemans geeft aan dat Kendrion met zijn huidige rapportageset met het jaarverslag/jaarrekening, het magazine en daarnaast het gedetailleerde CSR-rapport al veel afdekt.

Wat betreft de outlook, de toekomst van de business van Kendrion, heeft Piet Veenema al gezegd dat, kijkend naar de economische omstandigheden van 2015, de Directie bescheiden optimistisch is. Er is lichte economische groei in Duitsland. De Directie ziet een goede groei in Amerika. In China is de markt wat moeilijker. Wat betreft de projecten die Kendrion daar heeft, is de Directie tevreden.

In de Industriële Divisie verwacht de Directie groei in alle drie de business units, in Automotive in drie van de vier; de enige uitzondering daarop is ACS. Daar wist de Directie al eerder dat in 2014 geen echte nieuwe projecten naar de markt zouden gaan. Aan de andere kant faseren er een aantal producten en contracten uit. Dat betekent dat er een teruggang in de omzet van ACS zal zijn die negatief uitwerkt op de totale groei van de divisie Automotive. De Directie vertrouwt erop haar omzetdoelstelling van tussen de EUR 450 miljoen en EUR 500 miljoen te halen. Kendrion had in 2014 een omzet van EUR 429 miljoen.

Het orderboek is goed. Dat is zeker belangrijk voor de outlook. Veel specifieker is de Directie niet.

De Voorzitter meldt dat 6.125.335 aandelen vertegenwoordigd zijn en dat daarmee beslissingen kunnen worden genomen. De Voorzitter nodigt vervolgens de aandeelhouders uit om hun vragen te stellen. Hij verzoekt de aandeelhouders hun naam te noemen omdat dit gemakkelijk is voor de notulist. Ten tweede verzoekt hij de aandeelhouders om maximaal drie vragen per ronde te stellen zodat er voldoende spreiding is. Er komt altijd nog wel een tweede ronde voor dringende vragen die overblijven.

De heer Diaz geeft aan te spreken namens de VEB. Hij dankt allereerst voor de toelichting over hoe het gegaan is dit jaar. Kendrion heeft een mooi jaar achter de rug. De heer Diaz geeft zijn complimenten daarvoor. Hij wil daarom niet te veel terugkijken maar hij heeft toch één vraag ten aanzien van de integratie van Kuhnke. Hij heeft net in de presentatie vernomen dat de integratie goed verlopen is. Op een gegeven moment wordt er altijd een soort evaluatie gemaakt. Gegeven dat Kendrion toch een sterke groei heeft door middel van overnames vraagt hij welke lessen er zijn geleerd van de integratie van Kuhnke.

De heer Veenema geeft aan dat de Directie hard heeft gewerkt aan die integratie en in de optiek van de Directie is die ook heel goed verlopen. De Directie kende het bedrijf al heel lang. Ruim voor de overname maakte de Directie al met het management van Kuhnke plannen voor na de overname. De Directie heeft een zeer gedetailleerd post-acquisitieplan doorlopen en dat is eigenlijk zonder problemen gegaan. De lessen die de Directie uit voorgaande acquisities heeft geleerd, heeft de Directie toegepast op Kuhnke. Dit wordt volgens de heer Veenema ook weerspiegeld in het feit dat de hele lijst van getoonde acquisities allemaal goed verlopen zijn en volledig geïntegreerd zijn in Kendrion. Daarbovenop doet de Directie, uiteraard samen met de Raad van Commissarissen, een evaluatie na een zekere tijd.

De heer Diaz geeft aan dat dit een duidelijk antwoord is en dankt de heer Veenema hiervoor.

De heer Diaz zegt dat Kendrion de focus heeft gelegd op groei. Dat blijkt ook uit de naam van het Mid-term Plan. Hij hoorde ook van de heer Sonnemans dat er geen concrete outlook wordt gegeven. Hoe kan niet-organische groei, dus groei door middel van acquisities, worden gerealiseerd? Hij geeft aan dat het zwaartepunt van de omzet nu ligt bij automotive en dat voor overnames de focus op industrie ligt, waarbij dit ook het liefst buiten Europa is. Zijn er interessante kandidaten voor een eventuele acquisitie?

De heer Veenema geeft aan dat die er uiteraard zijn. Het is wel zo, kijkend buiten Duitsland, dat het merendeel van de bedrijven die interessant zijn voor Kendrion op industrieel gebied aanmerkelijk kleiner zijn. Je ziet zelden bedrijven met een omzet boven EUR of USD 50 miljoen. Dat geldt zowel voor Amerika als voor China. In China ziet de Directie eigenlijk alleen maar bedrijven met een omzet tussen EUR 10 miljoen en EUR 20 miljoen tot op heden. Voor een aantal landen zal dat in de komende jaren wellicht dus "kralen rijgen" worden. De heer Veenema merkt op dat hij daarmee niet zegt dat dit slecht is, het kan ook voordelen hebben. De Directie kijkt naar de grote industriële centra. Dit betreft Duitsland en Frankrijk, maar Kendrion richt zich niet op dit laatste land. Wel kan Italië interessant zijn. Verder zijn Azië en delen van Amerika in beeld.

De heer Diaz vraagt hoe concreet gesprekken met bepaalde partijen zijn.

De heer Veenema antwoordt dat de Directie daar natuurlijk geen mededelingen over kan doen.

De heer Diaz geeft aan zijn laatste vraag te stellen. De heer Veenema gaat Kendrion dit jaar helaas verlaten. Dan gaat de opvolgingsvraag spelen. Hij vraagt of er al zicht is op een concrete opvolger. Is er inmiddels een short list?

De Voorzitter geeft aan dat hij hier wel iets over kan zeggen maar niet al teveel. Toen Kendrion in november aangekondigd heeft dat de heer Veenema ging vertrekken heeft de Raad van Commissarissen vanaf dat moment de opvolgingsprocedure gestart. De Raad van Commissarissen is volop bezig naar geschikte kandidaten te zoeken. Dus dat kost enige tijd. De Raad van Commissarissen maakt wel voortgang, maar is nog niet in het stadium om te melden dat er al iemand is gevonden, want dan had de Raad van Commissarissen dat zeker gedaan. De Raad van Commissarissen prijst zich gelukkig dat niet op enkele maanden aankomt omdat de heer Veenema heeft toegezegd dat hij aan boord blijft tot zijn opvolger in beeld is.

De heer Diaz geeft aan dat dit een duidelijk antwoord is en dankt de Voorzitter hiervoor.

De heer Stevense van Stichting Rechtsbescherming Beleggers geeft aan dat de heer Veenema meldde dat de autonome groei van 9% mooi was. Dit viel hem echter een beetje tegen want deze groei kwam met name van Kuhnke vandaan voor zover hij dit heeft kunnen analyseren. Hij verzoekt dit nog enigszins toe te lichten ook ten aanzien van nieuwe projecten.

Op het moment van de overname zakte de koers naar EUR 19,40. Hij wil absoluut niet zeggen dat de Directie de markt op het verkeerde been zette, maar op een goed moment heeft de Directie gezegd te verwachten dat het toch wat minder zou gaan en dat overnames nog niet in zicht waren, terwijl de Directie een paar maanden later met een overname kwam. De gang van zaken was beter dan dat de Directie eerder heeft doen voorkomen. Hij kreeg een beetje het idee dat het een afleidingsmanoeuvre was voor de overname. De heer Stevense is tot slot benieuwd naar het kostenverhaal van de laatste overname.

De heer Veenema merkt op dat hij het altijd heel erg jammer vindt als de Directie mensen zou teleurstellen. Dat is niet de bedoeling. Kendrion is vorig jaar 22% in omzet gegroeid waarvan autonoom 9%. Dus 13% kwam van Kuhnke.

De heer Stevense geeft aan dat Kuhnke volgens hem in die 9% zat.

De heer Veenema antwoordt dat dat niet zo is. Dat was autonoom. Dus op de oude business is Kendrion 9% gegroeid. Daarbovenop kwam de groei van de acquisitie.

De heer Stevense merkt op dat Kendrion Kuhnke al had in 2013.

De heer Veenema antwoordt dat de Directie gekeken heeft wat de groei door Kuhnke was tot het moment dat Kuhnke een vol jaar deel van Kendrion uitmaakte. Dat heeft de Directie niet in de autonome groei genomen. In de autonome groei is alleen opgenomen hoe Kendrion is gegroeid inclusief het stukje groei van Kuhnke nadat ze een volledig jaar bij Kendrion zaten. Dat is wat de Directie autonoom noemt.

De heer Veenema geeft aan dat hij het buitengewoon vervelend zou vinden als hij de heer Stevense op het verkeerde been heeft gezet, maar hij heeft nog nooit iets gezegd over een potentiële overname. Dat doet de Directie pas op het moment dat het rond is.

De heer Stevense merkt op dat het een beetje de samenhang was van wat de Directie tussen de regels door liet blijken.

De heer Veenema geeft aan dat de Directie niets kan zeggen over een acquisitie als die nog niet rond is.

De heer Stevense merkt op dat daarbij toch een wat mindere verwachting kwam.

De heer Veenema geeft aan dat hij zich dit niet kan herinneren.

De Voorzitter merkt op dat het in ieder geval nooit de bedoeling is geweest om de heer Stevense bewust op het verkeerde been te zetten.

De heer Veenema geeft aan dat het wat betreft de laatste vraag gaat over Steinbeis. Steinbeis is een kleine acquisitie met een omzet tussen EUR 1 en EUR 2 miljoen. Daar heeft Kendrion niet heel veel voor betaald, nl EUR 1 miljoen. De Directie vindt dit bedrag een keurige prijs.

De heer Stevense constateert dat de heer Veenema dus niets heeft gezegd over de margedruk ten aanzien van nieuwe projecten. Dat is dus in samenhang met de overname.

De heer Veenema geeft aan dat hij dat nu niet heeft gezegd, maar in het algemeen werkt men in de automotive business met langjarige afspraken. Er zijn contracten waarbij de prijs ieder jaar met 1% tot 2% afneemt. Dat word je geacht goed te maken door een verdere efficiëntieverhoging en de Directie zegt altijd dat als ieder jaar maar voldoende nieuwe projecten zich aandienen, Kendrion zijn marges stabiel kan houden. Dat is de manier waarop het werkt in de automobieliindustrie.

De heer Rienks' eerste vraag betreft zelf doen of uitbesteden. De heer Rienks was een paar weken geleden bij het bedrijf, Nedap, die er een heel project van heeft gemaakt om te bekijken of het nodig is uit te besteden of dingen zelf te doen. Hij vraagt wat de overweging van de Directie in het algemeen is. Zou de Directie niet voor heel Kendrion na moeten gaan wat echt meerwaarde heeft om zelf te doen of wat Kendrion misschien gewoon beter in China kan bestellen in plaats van zelf te maken? Hij denkt dat het bij deze onderneming ook met name de ingenieurs zijn die het hart van de onderneming vormen en die de unieke kennis bezitten waarmee werkelijk het geld verdiend wordt.

De heer Veenema geeft aan dat de vraag helemaal aansluit bij de strategie van de Directie. De Directie probeert zoveel mogelijk uit te besteden. Kendrion noemt zichzelf ook een kopstaartbedrijf, waarbij Kendrion volop het accent legt op de ontwikkeling van nieuwe producten en de eindmontage van producten. Alles daartussenin probeert Kendrion uit te besteden. Dat ziet men ook terug in de vergelijking van Kendrion met zijn concurrenten. De toegevoegde waarde van Kendrion is altijd relatief laag, dat komt omdat Kendrion altijd zoveel mogelijk naar leveranciers brengt. Dat heeft een aantal effecten. Het belangrijkste effect is dat Kendrion daarmee flexibiliteit bereikt en natuurlijk bespaart Kendrion zich daarmee vrij omvangrijke investeringen die Kendrion anders zou moeten doen als het alles zelf doet. Dat kost iets marge omdat de toeleveranciers ook hun geld moeten verdienen.

De heer Rienks merkt op dat men ook zeker moet weten dat de leveranciers goed zijn en dat de kwaliteit deugt. Dat is een mogelijk nadeel van uitbesteden.

De heer Veenema geeft aan dat dit exact is wat Kendrion doet. Kendrion doet veel aan supplier certificering. Kendrion werkt met goede leveranciers. Dat is één deel van het verhaal. Het tweede deel betreft de afweging welke eindmontage in de eigen fabrieken in low cost countries gedaan kan worden, zoals Roemenië. Aan de hoogwaardige geautomatiseerde lijnen van Kendrion in automotive in Duitsland staat nauwelijks iemand. Het heeft geen zin om die productie over te brengen naar lagelonenlanden. Voor de Directie geldt ook dat uitbesteden naar een lagelonenland als China nauwelijks zin heeft. Vanwege de afstand duurt het te lang. De Directie kijkt steeds wat Kendrion nog meer kan doen in Tsjechië of Roemenië.

De heer Rienks wil graag van de Directie weten wat de optimale omvang is van Kendrion in verhouding tot de markten waarin Kendrion werkt. Men kan op een gegeven moment ook te groot worden, met een overname te veel. Je moet alleen het beste deel van de markt zien te pakken.

De heer Veenema merkt op dat het heel moeilijk is om aan te geven wat de optimale schaal ligt. Veel belangrijker is het dat Kendrion ook in de komende jaren zijn decentrale structuur vast kan houden. Bewust brengt de Directie alle activiteiten in relatief kleine business units. Die kunnen allemaal nog groeien, maar daar zit een zekere optimale omvang aan, want anders krijg je extra managementlagen en te veel bureaucratie.

De heer Rienks geeft aan dat hij liever heeft dat de winst per aandeel geoptimaliseerd wordt en omhoog gaat dan dat de omzet omhoog gaat.

De heer Veenema geeft aan dat hij deze mening deelt.

De heer Rienks geeft aan dat het hem opviel dat het aantal mannen en vrouwen dat bij Kendrion werkt exact gelijk is. Hij vraagt zich af of het echt helemaal gelijk is. Als je er dieper induikt dan zie wellicht dat de vrouwen werken in de ondersteuning en in boekhouding en personeelszaken en dergelijke, terwijl de ingenieurs allemaal mannen zijn. Er is toch nog één vrouw in de Raad van Commissarissen. Dat is in orde, al zouden dat er eigenlijk twee moeten zijn.

De heer Veenema geeft aan dat het absoluut waar is dat Kendrion vrouwvriendelijk is, met meer vrouwen dan mannen in dienst. De heer Veenema merkt op dat wel een heel groot aantal vrouwen in de montage zit, omdat ze sommige handarbeid beter kunnen doen dan mannen. Dat vind je met name terug in landen waar Kendrion veel personeel heeft, zoals in Roemenië. De Directie doet zijn uiterste best om het aantal vrouwen ook op managementniveau verder omhoog te krijgen. Kendrion slaagt daar stap voor stap in. In de Top Management Meeting zitten behoorlijk wat vrouwen meer dan in het verleden, maar dat is nog niet helemaal tevredenstellend.

De heer Rienks geeft aan dat de Directie dat er eigenlijk eens bij zou moeten zetten, want dat las hij dus niet.

De heer Veenema geeft aan dat de Directie alleen de sekse vermeldt bij de Directie en de Raad van Commissarissen.

De heer Rienks geeft aan dat er één vrouw op zes mannen achter de tafel zitten.

De Voorzitter geeft aan dat dat waar is.

Mevrouw Sanders merkt op dat het ook om de kwaliteit gaat.

De heer Van Beuningen merkt op dat hij buitengewoon verheugd is over de ontwikkeling van deze onderneming en dat er ook mogelijkheden zijn om naar mechatronica te groeien. Hij is wel benieuwd hoe groot dit kan worden en waar de Directie zich op richt. Een tweede opmerking is dat hij heeft gezien dat deze mooie ontwikkeling er niet toe heeft geleid dat alle grootaandeelhouders zijn blijven zitten. Een aantal verzekeraars maar ook een aantal particulieren hebben hun belang in de onderneming wat teruggebracht. Er is veel private equity kapitaal en dat baart hem toch wat zorgen. Hij wil de Directie verzoeken dat als er belangstelling voor deze onderneming is, het bestuur geen standpunt inneemt over een eventuele bieding want het komt toch wel eens voor dat een onderneming vrij snel wordt verkocht tegen weliswaar een premie maar waarbij die premie vaak dan toch zodanig is dat de nieuwe eigenaar daar meer van geniet dan de oude eigenaren.

De Voorzitter wil graag met de laatste vraag beginnen. Kendrion ziet graag aandeelhouders die zich voor langere tijd aan de onderneming binden. Daar zijn gelukkig diverse voorbeelden van. Maar er zijn ook aandeelhouders die anders besluiten en dat zullen we moeten respecteren. Er zijn de laatste maanden om verschillende redenen wat wisselingen geweest die er in ieder geval toe hebben geleid dat de free float is toegenomen. Inmiddels heeft de directie het programma van de roadshows geïntensiveerd om met name ook buiten de grenzen nieuwe aandeelhouders te interesseren in Kendrion. Kendrion is beursgenoteerd en ziet geen reden dat ter discussie te stellen. Mocht zich een nieuwe situatie aandienen dan zal de onderneming handelen in een afgewogen belang voor alle stakeholders.

De heer Veenema geeft aan dat met name het industriële deel van Kuhnke grotendeels mechatronica is, en ook een aantal onderdelen van de industriële magneten. De heer Veenema schat op dit moment dat de omzet van Kendrion tien tot twaalf procent uit mechatronische producten bestaat. Kendrion zal gaan meten in de komende jaren hoe dat aandeel gaat toenemen. Het is nu nog een beetje vroeg, maar Kendrion ziet daar uitgebreide mogelijkheden.

De heer Dirkse heeft drie vragen. Hij vraagt of de Directie wel eens heeft overwogen om een Duitse beursnotering in Frankfurt aan te vragen.

Kendrion gaat zijn Chinese automotieve activiteiten concentreren in Nanjing, een hem bekende regio. Kendrion heeft het afgelopen jaar 21 patenten geregistreerd. Hoe gaat Kendrion zijn patentbescherming in China realiseren?

De derde vraag betreft eigenlijk de situatie met betrekking tot de omzet van Kendrion. In Azië ligt als hij het zich goed herinnert de omzet op EUR 31 miljoen. Daarvan is de bulk in China. Dat betekent dat India nog maar een klein deel uitmaakt. Hij vraagt waar Kendrion met name de concentratie gaat leggen in India.

De heer Veenema geeft aan dat de Directie niet actief heeft gekeken naar Frankfurt als beursnotering. Dat zou Kendrion misschien wel eens kunnen doen. Tot op heden voldoet de beursnotering in Nederland. Maar het is misschien een vraag voor de komende jaren om daar nog eens naar te kijken. Kendrion weet echter wel dat er veel industriële bedrijven zijn, ook van de grootte van Kendrion, op de Duitse beurs. Daar moet je wel heel erg opvallen. In Nederland zijn er omgekeerd juist heel erg weinig industriële bedrijven.

De heer Veenema geeft aan dat Kendrion patenten heeft en de Chinese situatie in de gaten houdt. De Directie gaat vrij geregeld in China praten. Kendrion heeft wel het gevoel dat er in China een andere wind aan het waaien is. Dat geldt niet alleen ten aanzien van corruptie waar echt doorgepakt wordt,

maar ook ten aanzien van patentbescherming. Waar je in het verleden voortdurend te maken had met copycats die trots waren op hun producten, horen en zien we nu ook dat bedrijven die andere bedrijven aanvechten die inbreuk plegen op hun patenten veel vaker dan in het verleden gelijk krijgen van de rechter en veel sneller.

In India heeft Kendrion een activiteit die drie jaar geleden is opgezet voor de truckmarkt. Inmiddels verkoopt Kendrion daar ook producten voor generatoren. Dat is een product dat Kendrion ontwikkeld heeft voor energieopwekking. Aan de truckmarktkant komen er wat klanten bij. Eigenlijk is de houding van de Directie om eerst te zorgen dat Kendrion daar eerst meer substance krijgt voordat Kendrion daar echt veel meer gaat doen, omdat Kendrion juist al zoveel activiteiten op andere plekken heeft die Kendrion graag wil doorzetten. Je kunt niet alles, maar de situatie ontwikkelt zich veel meer veelbelovend dan de Directie ongeveer een jaar geleden had verwacht.

De heer Dirkse vraagt of dat alleen met Tata is.

De heer Veenema antwoordt dat dat in het begin alleen met Ashok was, maar nu ook andere klanten erbij krijgt zoals Tata en Volvo Trucks.

De heer Van Riet geeft aan dat hij een particuliere aandeelhouder is. Hij is het met de heer Van Beuningen eens dat het bijzonder jammer zou zijn als Kendrion overgenomen zou worden, maar dat dit niet zijn vraag is. Kendrion heeft een nieuwe financieringsfaciliteit. Heeft Kendrion daar nog een renteswap op af moeten sluiten of is dat niet het geval.

Kendrion doet outsourcing in Roemenië. Kan dat niet door robotisering hier gedaan worden? Heeft Kendrion nog voordeel van de innovatiebelasting?

De heer Sonnemans antwoordt dat er inderdaad een nieuwe financiering is en dat Kendrion daar inderdaad renteswaps op heeft gedaan om de rente vast te maken in totaal voor een waarde van EUR 72.5 miljoen.

Over de innovatiebox heeft hij vorig jaar uitgebreid contact gehad met het ministerie van Economische Zaken, maar dat ligt voor Kendrion wat lastig omdat Kendrion in Nederland geen activiteiten heeft. De Directie kijkt uiteraard ook internationaal, met name op het gebied van grote ontwikkelingsprojecten maar ook bij investeringen, of Kendrion regionaal of nationaal in de landen zelf wel van subsidiefaciliteiten gebruik kan maken. Daar is Kendrion redelijk succesvol in.

De heer Veenema antwoordt dat de Directie natuurlijk steeds meer automatisering ziet, maar om te automatiseren zijn echt grote volumes nodig. De automotive-lijnen van Kendrion zijn vrijwel volledig geautomatiseerd en er staan bijna geen mensen aan de band. Dan heeft het ook geen zin om uit te besteden of productie over te brengen naar landen als Roemenië. Omgekeerd heeft Kendrion in de industrie vaak te maken met hele kleine volumes, heel gespecialiseerd, waardoor het niet loont om daar robots op te zetten. Het is dus verschillend voor de automotive divisie en de industriële divisie.

De heer Hoppers geeft aan dat hij spreekt namens Delta Lloyd. Hij heeft twee vragen. Allereerst las hij in het jaarverslag dat er ondanks de goede integratie van Kuhnke toch wat opstartproblemen waren bij één project en dat er zelfs een settlement heeft plaatsgevonden. Hij verzoekt de Directie om hier iets meer toelichting op te geven. Ten tweede geeft hij complimenten voor het CSR-rapport. Er zijn veel doelstellingen voor 2017. Hij zag en weet dat Kendrion met greensigned products bezig is. Alleen op dit punt mist hij juist wel wat concrete doelstellingen, bijvoorbeeld inzake aantal lanceringen van nieuwe greensigned producten en misschien wel een stukje omzetdoelstelling. Op een heleboel andere punten van CO2 emissieverlaging en dergelijke, en noem alles maar op wat er in het CSR-rapport staat, geeft

hij complimenten over de doelstellingen van Kendrion. Een positieve groei in productiesegmenten waarmee Kendrion zich echt kan onderscheiden zou misschien nog een extra toevoeging kunnen zijn.

De heer Veenema geeft aan dat het opstartprobleem van een project van Kuhnke speelde in de tweede helft van 2013. Daar heeft de Directie uitgebreid over gesproken. Daardoor werden de resultaten in de tweede helft van 2013 wat gedrukt, maar bespaarde Kendrion wel een earn-out betaling. Daarna wist Kendrion de situatie te corrigeren. Het betrof ventielen voor stoelmassage in de S-klasse van Daimler. Continental die als eerstelijnsleverancier klant van Kendrion is, hechtte veel waarde aan een goede oplossing, er stond veel druk op. Kendrion heeft een schadevergoeding betaald aan Continental voor de opstartproblemen, maar die heeft Kendrion doorberekend aan de voormalige aandeelhouders van Kuhnke, omdat Kendrion vond dat dat de problemen in het due diligence proces niet voldoende belicht waren.

De tweede vraag is of Kendrion de doelstellingen van greensigned concreter kan gaan maken. Daar heeft de heer Hoppers gelijk in. De doelstelling van Kendrion is nu om komend jaar twee producten toe te voegen aan de greensigned range. Het eerste jaar is Kendrion begonnen met één. Vorig jaar zijn er twee bijgekomen. Het meten van de omzet kan er zeker bijgenomen worden. Het is een goede suggestie om dat nog in de komende jaren te doen.

De heer Heinemann geeft aan dat hij particulier aandeelhouder is, woonachtig in Den Haag. Hij wil eerst aan het gremium van Kendrion zijn dank en waardering uitspreken voor de bijzonder fraaie resultaten van het afgelopen jaar, ook resulterend in een aanzienlijk hoger dividend. Hij geeft aan dat de heer Veenema van een zeltogende onderneming een fraai geheel heeft weten te maken en dat dit een uitzonderlijke prestatie is. Zijn eerste vraag richt hij tot de heer Sonnemans. Hij las in het jaarverslag dat de net interest bearing debt aanzienlijk gestegen is van EUR 49 miljoen naar EUR 83 miljoen en vraagt wat de reden daarvoor is.

De expansie naar China is goed gelukt en dat verbaast hem ten zeerste. Hij hoort wel eens van verschillende bedrijven dat zakendoen in China zo moeilijk is omdat de overheid altijd een vinger in de pap wil hebben en ook omdat de cultuur totaal anders is dan in Europa.

Zijn derde vraag gaat over het vertrek van de heer Veenema en zijn opvolging. Heeft Kendrion niet in de afgelopen jaren al een kroonprins in de eigen kweekvijver zitten, waardoor de opvolging helemaal niet zo moeilijk is? Waarom moet er altijd iemand van buiten aangetrokken worden?

De heer Sonnemans antwoordt dat er inderdaad een stijging van de nettoschuld van EUR 34 miljoen is. Die is volledig veroorzaakt door betaling van de EC boete die EUR 44 miljoen bedroeg. Kendrion heeft dus gelukkig EUR tien miljoen van de netto schuld af kunnen halen door een goede performance in allerlei andere activiteiten.

De heer Veenema merkt op dat hij China een fascinerend land vindt. Het is een totaal ander land dan de rest van de wereld qua zakendoen. Kendrion heeft daar moeizaam zijn weg gevonden. Het is lang niet altijd gemakkelijk en met name niet in managementstabiliteit. Maar Kendrion ziet wel dat China stap voor stap aan het veranderen is. Het is zakelijker aan het worden, maar af en toe sta je voor verrassingen.

De heer Heinemann vraagt of het succesvol is verlopen?

De heer Veenema merkt op dat hij zelf vond dat Kendrion in de eerste zeven of acht jaar tevredenstellend heeft geopereerd, maar hij vond het teleurstellende dat de groei er onvoldoende in zat ten opzichte van de rest van Kendrion.

De heer Heinemann vraagt of Kendrion geen problemen heeft gehad met de lokale overheid.

De heer Veenema antwoordt dat dat niet het geval was en dat Kendrion wordt gewaardeerd. Kendrion behoort in Suzhou tot de meest innovatieve bedrijven. Dat geeft belastingvoordelen. Het zit hem er alleen in dat je nooit precies weet hoe de hazen lopen.

De Voorzitter geeft verder aan dat hij het helemaal met de heer Heinemann eens is dat het voor dit soort functies de voorkeur heeft als je intern mensen kunt opleiden. Dat is goed voor de continuïteit en allerlei andere zaken. De aandeelhouders moeten zich natuurlijk wel realiseren dat Kendrion op een omzetsniveau opereert waarbij het management development programma zijn beperkingen kent. Het is dus onvergelijkbaar met grote bedrijven zoals DSM of Shell. Kendrion ontwikkelt zich wel op het gebied van management development, er wordt steeds meer aandacht aan besteed. Het is dit keer nog niet gelukt, hoewel Kendrion uitstekende mensen heeft op de verschillende posities, om de opvolger van de heer Veenema uit eigen geledingen te rekruteren. Maar het management development programma is er wel op gericht om er bij een volgende keer voor te zorgen dat Kendrion die keuze wel heeft.

De heer Dirkse geeft aan dat Kendrion EUR 300 miljoen omzet erbij heeft gekregen in de komende jaren voor de grootste opdracht in de automotive sector. Zoals de Directie weet wordt er in de automotive zeer nauwkeurig gerekend. Hij vraagt of die opdracht voldoende winstgevend is voor Kendrion.

De heer Veenema geeft aan dat je dit pas ziet als Kendrion produceert. Hij kan de heer Dirkse echter vertellen dat de voorcalculaties wel die indicatie geven.

De heer Dirkse vraagt of Kendrion ook kijkt buiten de Nederlandse grenzen voor de opvolging van de heer Veenema.

De Voorzitter geeft aan dat het antwoord hierop ja is.

De heer Veldman geeft aan dat hij nog een vraag heeft over de boete. Het Hof heeft gezegd dat de procedure heel lang heeft geduurd en dat Kendrion nog een claim kan indienen en wellicht nog geld kan terugkrijgen. Hij vraagt wat de stand van zaken daarover is en hoe groot dat bedrag ongeveer zou kunnen zijn.

De heer Veenema antwoordt dat in het vonnis dat Kendrion veroordeelde tot een betaling van EUR 34 miljoen plus rente stond dat het veel te lang heeft geduurd. Het management probeert om een bedrag terug te krijgen, zonder dat dit al te veel kosten met zich mee brengt. Hij hoopt van ganser harte dat het in de komende jaren tot een teruggave mag leiden, maar de procedures binnen Europa zijn niet eenvoudig en ondoorzichtig.

De heer Diaz heeft een vraag met betrekking tot de overname van Steinbeis. Hij hoorde de heer Veenema zeggen dat die overname een miljoen kostte en dat die met name erop betrekking had om de ingenieurs te binden. Hoe wordt het risico beheerst dat de ingenieurs niet ontslag nemen en elders gaan werken, want dan wordt het toch een dure overname.

De heer Veenema merkt op dat de Directie een bepaalde periode hiervoor heeft ingebouwd. Mochten veel mensen binnen een bepaalde periode na de overname weglopen dan kan de Directie de overname terugdraaien. Dat is de enige manier waarop Kendrion zich kan beschermen. De Directie besteedt veel aandacht aan de groep engineers zodat ze zich goed voelen binnen Kendrion. Men is zeer enthousiast

over de mogelijkheden. Het is ook interessant om te zien in de eerste paar maanden alle business units al een aantal ontwikkelingsprojecten bij deze onderneming neerleggen om hen verder te helpen. Dus so far so good.

De heer Diaz vraagt hoe lang de betreffende periode is.

De heer Veenema antwoordt dat die periode vier maanden na de overname was. Die is vrijwel afgerond.

De heer Stevense geeft aan dat Kendrion nogal diep in de automotive activiteiten zit. Wat betreft nieuwe producten vraagt hij of de Directie ook al eens naar de Formule 1 heeft gekeken.

De heer Veenema geeft aan dat hij zelden de Formule 1 klasse volgt. Hij hoorde in het weekend wat over Renault motoren. Kendrion zit niet zo sterk in Frankrijk.

De heer Stevense merkt op dat ook Mercedes en Ferrari in de Formule 1 meedoen.

De heer Veenema antwoordt dat volgens hem Mercedes nummer een en twee staat en dat Kendrion daar volop in zit die merken zit.

De Voorzitter merkt op dat het in de Formule 1 om hele kleine aantallen gaat.

De Voorzitter vraagt of hij mag aannemen dat alle belangrijke vragen zijn gesteld en dat de vergadering door kan naar het tweede gedeelte van dit hoofdstuk dat gaat over het beloningsbeleid voor de Directie. Er zijn geen verdere vragen.

2.b. Remuneratierapport 2014

De Voorzitter geeft aan dat over het beloningsbeleid voor de Directie al het een en ander is gepubliceerd in het jaarverslag. Daarnaast is er een remuneratierapport opgesteld door de Raad van Commissarissen. Afgesproken is dat de Raad van Commissarissen dat nog verder toelicht, in de persoon van de Voorzitter van remuneratiecommissie, mevrouw Sanders.

Mevrouw Sanders geeft aan dat zij in haar rol als Voorzitter van de remuneratiecommissie de aandeelhouders meer in detail wil informeren over het toegepaste beloningsbeleid. Dit is een regel geworden is in het kader van corporate governance, maar ook de Raad van Commissarissen zelf wil dit heel transparant doen. Er worden drie sheets getoond, de eerste over het algemene beleid.

Voor de directie geldt een vast salaris en een pensioen en die zijn beide marktconform. Met betrekking tot het pensioen is in verband met de veranderde wetgeving in 2015 de Raad van Commissarissen aan het kijken welke, marktconforme, aanpassingen gemaakt moeten worden. Daarnaast is er een variabel beloningsbeleid dat heel nadrukkelijk tot doel heeft om de realisatie van de korte- en ook de langetermijndoelstellingen te bevorderen. Kendrion heeft ervoor gekozen om naast de financiële doelstellingen ook niet-financiële doelstellingen op te nemen. De Raad van Commissarissen is van mening dat het beloningspakket simpel en transparant is. De Raad van Commissarissen toetst het pakket van tijd tot tijd extern. De Raad van Commissarissen kan een clawbackformule toepassen indien binnen twee jaar na de toekenning van de variabele beloning blijkt dat de variabele beloning was gebaseerd op verkeerde informatie. De Raad van Commissarissen heeft dan de mogelijkheid om de variabele beloning aan te passen of zelfs terug te eisen.

Aan de hand van de tweede sheet beschrijft mevrouw Sanders het verdere proces. In het begin van het jaar bespreekt de remuneratiecommissie de minimale targets. Daarna wordt dat verder met de Directie besproken. De criteria behelzen nettowinst, return on investment en free cash flow voor samen 50%. De remuneratiecommissie hanteert minimumtargets en naarmate het beter gaat kan de beloning hoger uitpakken, met een bepaald maximum. De remuneratiecommissie is in de loop van de jaren niet-financiële targets steeds belangrijker gaan vinden. Bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, maar soms ook een bepaalde focus op activiteiten van de Directie. De remuneratiecommissie heeft bijvoorbeeld bij de variabele beloning van de CEO de target gesteld dat de integratie van Kuhnke goed zou moeten verlopen. Bij de CFO heeft de remuneratiecommissie bijvoorbeeld gekozen om een goed verloop van het HORIZON-project als een belangrijk performance criterium te hanteren. Zo komt de remuneratiecommissie in totaal op een percentage van 100% van de jaarlijkse variabele beloning. Als de minimum performance niet gehaald wordt, dan wordt er geen jaarlijkse variabele bonus uitgekeerd. Dat is dus de middelste kolom. Als de targets gehaald zijn is de uitkering voor de CEO 40% en voor de CFO 35% van het bruto-inkomen. Als de performance beter is dan de gestelde criteria, zijn de uitkeringen maximaal 50% van het bruto inkomen voor beiden.

Een derde van de bonus wordt netto uitgekeerd en van tweederde van de bonus wordt het nettobedrag voorwaardelijk in aandelen omgezet. Die voorwaardelijke aandelen moeten drie jaar worden gehouden voordat ze onvoorwaardelijk worden toegekend, de zogenaamde vestingperiode. Na die drie jaar bestaat de plicht om diezelfde aandelen twee jaar te houden, de holdingperiode. De remuneratiecommissie en de Raad van Commissarissen kunnen daarmee een vrij lange periode kijken hoe zich één en ander ontwikkelt.

Verder wordt een langere termijn incentive toegepast. De aandelen die onvoorwaardelijk in het bezit zijn gekomen, kunnen in de verhouding een op twee nog vermeerderd worden als een aantal andere performance criteria gehaald zijn. Dat betreft de toename van de aandeelhouderswaarde ten opzichte van het gemiddelde van de de AscX en de Duitse Sdax. Verder betreft het duurzaamheidscriteria energie, waste & recycling, employee satisfaction en management development en succession planning. De remuneratiecommissie past dus ook lange termijn doelstellingen toe. In de remuneratiecommissie wordt er gedurende het jaar verder naar gekeken. Aan het einde van het jaar bespreekt de remuneratiecommissie de performance met elkaar en met de CEO en CFO. Het berekening van de bonus laat de remuneratiecommissie ook nog checken door de accountant.

Er wordt geen variabele beloning over het pensioen berekend. Er is nieuwe wetgeving die stelt dat de pensioenbijdrage voor een inkomen tot slechts EUR 100.000 aftrekbaar is. De remuneratiecommissie kijkt naar een compensatieregeling met terugwerkende kracht per 1 januari 2015.

Mevrouw Sanders staat vervolgens stil bij de daadwerkelijke beloning die op de sheet wordt getoond. De remuneratiecommissie heeft dit jaar een variabele beloning van 50%, de maximale beloning, voor de heer Veenema, en van 45% voor de heer Sonnemans vastgesteld. De aandeelhouders zien de bijbehorende bedragen en voorwaardelijke aandelentoekenning bij tegen de koers van 13 april 2015. De pensioenbijdrage en de overige uitgaven zijn een totaalbedrag van EUR 83.700 en EUR 81.900. Deze opstelling kunnen de aandeelhouders ook in de jaarrekening vinden.

De Voorzitter vraagt of er vragen zijn.

De heer Van Beuningen vraagt of de aandelen worden ingekocht.

Mevrouw Sanders bevestigt dit.

De heer Rienks vraagt hoe de beloning gaat uitpakken in samenhang met het vertrek van de heer Veenema. Heeft hij straks recht op ontslagvergoeding? Hij vertrekt vrijwillig. Hoe gaat het met de langetermijnbonus over de jaren die nog lopen en met de aandelen die hij over een paar jaar zou krijgen als hij in dienst zou blijven?

Mevrouw Sanders geeft aan dat de remuneratiecommissie de heer Veenema beschouwen als een "good leaver". Er zal geen sprake zijn van een afvloeiingsregeling of extra betalingen vanwege dit afscheid. De remuneratiecommissie zal vanuit haar discretionaire bevoegdheid maar zeker ook vanwege de verdiensten van de heer Veenema die ook al zijn gememoreerd, alle aandelen die voorwaardelijk zijn onvoorwaardelijk aan de heer Veenema toekennen.

De heer Rienks vraagt of de heer Veenema die onmiddellijk krijgt als hij vertrokken is en of hij ze dan al op de beurs zou kunnen verkopen.

Mevrouw Sanders antwoordt dat dit klopt en dat er inderdaad geen verplichte lock-up periode op zit.

De heer Rienks merkt op dat hij eigenlijk niet verwacht dat de heer Veenema dat zal gaan doen. Hij kan het echter niet meer in de gaten houden, want Kendrion hoeft het niet meer te melden als hij geen directeur meer is.

De Voorzitter geeft aan dat hij daar nog één ding aan wil toevoegen. Er is nog wel zes maanden een soort van insider regulation. Met andere woorden de heer Veenema is nog wel gehouden aan de periodes waarin er niet gehandeld mag worden vanwege de kennis die hij natuurlijk meeneemt.

De heer Rienks merkt op dat het natuurlijk niet meer in het jaarverslag staat.

De Voorzitter antwoordt dat dat inderdaad niet het geval is..

De heer Rienks vraagt of de heer Veenema nog wel de volledige bonus krijgt over 2015 of dat die ook evenredig wordt toegekend.

Mevrouw Sanders antwoordt dat de heer Veenema in principe zes maanden werkt in 2015. Op basis daarvan zal de remuneratiecommissie bonuscriteria toepassen.

De Voorzitter geeft aan dat het zes maanden of langer is, afhankelijk van wanneer zijn opvolger er is.

De heer Rienks merkt op dat het langer zal worden want als hij 1 juli weg zou willen dan had hij vandaag zijn opvolger hier kunnen presenteren.

De Voorzitter geeft aan dat men dit nooit precies weet.

De heer Diaz stelt de vraag of de pensioensituatie een defined contribution plan is.

De Voorzitter antwoordt dat dit inderdaad het geval is.

3. Vaststelling van de jaarrekening over 2014

De Voorzitter merkt op dat de jaarrekening door KPMG is gecontroleerd. KPMG heeft een goedkeurende verklaring afgegeven. Kendrion zal de jaarrekening straks voorleggen ter vaststelling. Kendrion vindt het van belang dat de aandeelhouders een goed beeld krijgen van de controlewerkzaamheden. De Directie is verheugd dat de heer Marcel de Vries van KPMG aanwezig is om een korte toelichting te geven op de manier waarop de controle is uitgevoerd. Daarna hebben de aandeelhouders de gelegenheid om hem vragen te stellen. De Voorzitter verzoekt de aandeelhouders om dat via de Voorzitter te doen, want dan kan hij beoordelen wie de vraag het beste kan beantwoorden.

De heer De Vries merkt op dat het de derde keer is dat hij de aandeelhouders als de wettelijke accountant van Kendrion een korte toelichting geeft op het controleproces van KPMG. Dit zal ook de laatste keer zijn. Hij geeft aan dat hij aan de hand van een aantal slides een korte toelichting wil geven.

In feite is de controleaanpak van KPMG niet anders dan vorig jaar. Zijn rol is om als onafhankelijke accountant de controle te doen op de cijfers van Kendrion. Dat heeft geresulteerd in een goedkeurende verklaring. De heer De Vries merkt op dat vorig jaar al, als een van de eerste bedrijven en toen het nog niet verplicht was, Kendrion ervoor gekozen heeft om de uitgebreide controleverklaring te hanteren. Inmiddels is dit verplicht. Het controleproces was niet wezenlijk anders. De accountant start met een risicoanalysefase samen met de Directie en de commissarissen en kijkt naar de onderwerpen die bijzondere aandacht krijgen in deze controle. Dit jaar zijn er twee bijzondere aandachtsgebieden geweest waar inschattingen een belangrijke rol spelen. Dat zijn goodwill impairment en de waardering van belastingvorderingen uit hoofde van compensabele verliezen. Dat is ook in de verklaring benoemd. Natuurlijk besteedt de accountant ook aan andere zaken zoals pensioenen, voorraadwaardering en debiteuren aandacht. De heer De Vries geeft aan dat de interim controle met name in het najaar is waar zijn collega's ook meekijken of de processen goed op orde zijn. De balanscontrole is in januari en februari. Dat is niet afwijkend ten opzichte van voorgaand jaar. Hij hecht eraan te vertellen dat hij in de samenwerking met de Directie en de commissarissen grote openheid heeft ervaren. In de drie jaar dat hij actief is bij Kendrion heeft hij zich op geen enkele manier belemmerd gevoeld bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Hij heeft zelf ook een tweetal meetings gehad met het Audit Committee, in de planningsfase en bij de afronding van de controle waarbij de bevindingen uitgebreid zijn besproken. Hij heeft ook de vergadering van de Raad van Commissarissen waarin de jaarrekening wordt vastgesteld bijgewoond.

Ook de consistentie tussen jaarrekening en directieverslag wordt beoordeeld.

In de verklaring is ook het een en ander toegelicht over de scope van de audit. Een groot deel van de activiteiten van Kendrion zit in Duitsland. KPMG doet fullscope audits waar de volledige balans en resultatenrekening onderwerp zijn van de controle en specified audit procedures waar KPMG delen van de balans of delen van de resultatenrekening worden bekeken. 89% van de assets en 90% van de turnover wordt gedekt door een full scope audit. Dat is een redelijk groot percentage. Dat heeft ook als achtergrond dat de meeste entiteiten ook een statutaire controleplicht hebben. Dat is ook vergelijkbaar met vorig jaar. Voor 8% beoordeelt de accountant nog specifieke stukken uit de balans, voorraadwaardering en debiteurenwaardering.

Materialiteit is ook toegelicht in de verklaring. Dat is de mate van nauwkeurigheid waarmee KPMG de controle uitvoert. Die is voor Kendrion bepaald op EUR 1.8 miljoen, 7% van de profits before tax is de maatstaf. Dat is op zich een technisch getal, maar dat is wat hij in de controle gebruikt om, voordat hij

zijn handtekening zet, af te wegen of KPMG zaken is tegengekomen die vallen binnen deze bandbreedte of niet.

Hij moet uiteindelijk aftekenen op het totaal van Kendrion. Daarom voedt hij de buitenlandse auditors met instructies om consistentie te krijgen in de aanpak, en heeft hij ook calls met hen. Hij is zelf naar Duitsland geweest. Hij heeft daar voor vier entiteiten de dossiers van zijn collega's bekeken. Zijn manager is naar Amerika geweest om de dossiers van Shelby te bekijken. Dus hij weet ook dat wat hij geïnstrueerd heeft uiteindelijk ook goed is uitgevoerd.

De heer De Vries geeft nog een korte toelichting op de twee bijzondere aandachtsgebieden die KPMG heeft gedefinieerd, om te beginnen goodwill impairment. Kendrion heeft in zijn jaarrekening eind 2014 ongeveer € 90.5 miljoen aan goodwill opgenomen. Bij goodwill gaat het om een inschatting van toekomstige winstgevendheid en of je uiteindelijk die goodwill op basis van de contante waarde van de kasstroom gaat terugverdienen. Bij Kendrion toetst KPMG het model samen met colleg's van corporate finance om te kijken of het technisch goed in elkaar zit. Hij vindt het zelf heel erg belangrijk om altijd eerst terug te kijken wat hem vorig jaar is verteld en wat daarvan is uitgekomen. Uiteindelijk gaat het om een inschatting van cashflows. Er kunnen altijd uitzonderingen zijn maar hij hecht wel aan consistentie. In note twee in de jaarrekening staat een uitgebreide toelichting op impairment. Het is belangrijk dat er een gevoeligheidsanalyse wordt gedaan. Dus hoe gevoelig is de uitkomst voor schommelingen in de disconteringsvoet waartegen je de kasstromen contant maakt, en hoe gevoelig is de uitkomst voor een verandering in EBIT. Daaruit blijkt dat er voldoende headroom is. Vandaar dat KPMG ook met de onderneming van mening is dat er geen noodzaak tot goodwill impairment is.

Het volgende bijzondere punt is de waardering van deferred tax assets uit hoofde van verliescompensatie. Dat zijn vorderingen die worden opgenomen omdat je zeker bent dat een deel van het verlies zal worden gecompenseerd met toekomstige winsten. Het schattingselement daar is met name het winstpotentieel, maar bijvoorbeeld ook transfer pricing en wetgeving. Hier zijn de belastingcollega's bij betrokken. Kendrion heeft op zijn beurt ook zijn belastingadviseurs mee laten kijken om zo samen tot een goede uitkomst te komen. Daarbij is ook bekeken of fiscale wetgeving goed is nagekomen, of de transfer pricing regels goed zijn doordacht en onderbouwd en hoe de communicatie is geweest met de fiscale autoriteiten. Hier is ook een soort gevoeligheidsanalyse uitgevoerd door de onderneming zelf. Die analyse is door KPMG meegenomen. Ook bij de waardering van de deferred tax assets kan KPMG zich vinden in het standpunt dat door de onderneming is ingenomen.

De heer Broenink geeft aan dat hij een kleine aandeelhouder is uit Rotterdam. Hij heeft ook enkele aandelen Imtech en sindsdien weet hij dat er in Duitsland de gekste dingen kunnen gebeuren. Bovendien wordt Kendrion steeds internationaler. Zijn vraag is hoe ervoor te zorgen dat de aandeelhouders geen hele gekke dingen beleven.

De heer De Vries antwoordt dat dit een terecht punt is. Een van de redenen waarom hij ook zelf naar Duitsland gaat is om daar zelf te zien hoe de controle is gelopen maar ook om te zien hoe Kendrion zijn zaken georganiseerd heeft. KPMG kijkt ook uitvoerig in de planningsfase naar fraudemaatregelen, "tone at the top" en wat is er intern geregeld om te borgen dat zoiets bij Kendrion niet gebeurt. KPMG bespreekt met het management wat Kendrion intern doet om te voorkomen dat zoiets gebeurt. Dat is nooit een 100% garantie. Je kunt heel veel regels stellen, maar uiteindelijk gaat het ook erom wat het management uitstraalt, ook lokaal.

De heer Dirkse vraagt of the foreign entity auditors allemaal KPMG'ers zijn.

De heer De Vries antwoordt dat één fullscope audit door Grant Thornton in Amerika is gedaan. Daar is KPMG ook heen gegaan om hun dossiers te beoordelen. De rest van de grote entiteiten is door KPMG geaudit. Bij enkele andere, met name kleinere, entiteiten zijn ook een aantal lokale accountants betrokken. KPMG probeert daar door specifiek audit procedures feeling te krijgen of ze goed naar de cijfers hebben gekeken. Het merendeel van de accountants is KPMG.

De heer Stevense geeft aan dat hij de heer De Vries niets heeft horen zeggen over het ERP-project. De Directieleden zeggen dat het goed loopt maar hij zou ook graag van de kant van de accountant daarover iets horen.

De heer De Vries antwoordt dat het misschien een goed teken is dat de heer Stevense hem daar niet over heeft gehoord. Als daar grote bevindingen waren had hij daar zeker over gerapporteerd. Het Horizon traject loopt al jaren. Kendrion heeft zorgvuldig de uitrol van het HORIZON-project over zijn entiteiten verdeeld in de tijd, waarbij er vast sjabloon is. Voor KPMG was er geen aanleiding om daar in de vergadering iets over te melden want het proces is goed gecontroleerd.

De heer Stevense geeft aan dat, als hij goed geïnformeerd is, de externe accountant in totaal vijf bedrijven heeft bezocht.

De heer De Vries antwoordt dat dit klopt. Voor vijf bedrijven heeft KPMG de review uitgevoerd.

De heer Stevense vraagt of dat er vier in Duitsland waren en één in Amerika.

De heer De Vries antwoordt dat dit klopt.

De heer Stevense vraagt hoe KPMG dat organiseert. Hij neemt aan dat KPMG niet ieder jaar naar hetzelfde bedrijf gaat. Is er rotatie?

De heer De Vries antwoordt dat er rotatie is.

De Voorzitter geeft aan dat de vraag is hoe die selectie plaatsvindt.

De heer De Vries geeft aan dat dit een terechte vraag is. Dit jaar, en daar heeft hij ook op gestaan, was het de eerste keer dat KPMG ook de review heeft gedaan bij Grant Thornton die de audit bij Shelby doet in Amerika. Dat was eigenlijk een verrassingselement in die zin dat KPMG dat nog niet eerder had bekeken. In Duitsland zijn een aantal entiteiten die zo groot zijn dat hij die wel moet zien. Daar zit een aantal entiteiten die KPMG jaarlijks ziet.

De heer Diaz geeft aan dat hij aanneemt dat de heer De Vries bij het opstellen van het controleplan is uitgegaan van een risicobenadering. Hij constateert dat de heer De Vries in zijn controleverklaring is ingegaan op de goodwill en deferred tax assets. Hij vraagt of dat vooraf voor hem de belangrijkste risico's waren.

De heer De Vries antwoordt dat dit klopt. Vorig jaar is Kuhnke bekeken met destijds de verwerking van de acquisitie en de earn-out. Dat is afgewikkeld. Dit zijn de zaken die daarna overbleven als belangrijkste risicogebieden.

De heer Diaz vraagt of de heer De Vries bij zijn controle volledig heeft kunnen steunen op de AOIC of dat hij ook nog aanvullende controles heeft gedaan bij het controleplan.

De heer De Vries antwoordt dat hij geen specifieke bevindingen heeft gemeld over de AOIC. Dat geeft in grote lijnen aan dat KPMG heeft kunnen steunen op AOIC. Dat neemt niet weg dat KPMG met name onderscheidt tussen routinematige processen zoals het verkoop- of het inkoopproces en niet-routinematige processen. Voor de routinematige processen heeft KPMG sterk kunnen steunen op AOIC, maar voor bijvoorbeeld goodwill impairment moet je toch zelf ook met management in gesprek om te beoordelen hoe realistisch de budgeten zijn geweest en wat is uitgekomen van wat vorig jaar is verteld.

De Voorzitter merkt op dat hij niet weet of iedereen weet wat de AOIC is.

De heer De Vries merkt op dat dit staat voor administratieve organisatie en interne controle, de manier waarop de processen zijn georganiseerd, die uiteindelijk borgen dat er een goede uitkomst uitkomt.

De heer Diaz merkt op dat dit helder is. Hij ziet wel eens een accountantsverslag. Op de voorpagina staat dan een foto die betrekking heeft op de inhoud ervan. Hij zag bij de presentatie van de heer De Vries een foto van een man die aan het timmeren was op een dak. Hij vraagt wat de strekking daarvan was.

De heer De Vries merkt op dat dit geheel toevallig was. Het accountantsverslag was overigens blauw. KPMG is steeds aan het bouwen om de club gezamenlijk steeds beter te maken. Misschien dat het dat is.

De heer Rienks geeft aan de goodwill aan de orde te willen stellen. Het spreekt vanzelf dat er in een jaar met mooie groei en goede prestaties geen problemen zijn met de goodwill. Als de accountant dan zegt er zit voldoende headroom is dan is dat mooi, maar er kan opnieuw een crisisjaar zoals 2008 komen en allerlei andere narigheid. Is de headroom echt op alle onderdelen fors? Hij weet ook nog wat een truc is om er wat aan te doen. Je verkleint het aantal eenheden waarover je het berekent en je stopt een eenheid met heel veel headroom samen met een eenheid die tekort komt en gemiddeld zitten ze weer goed. Dat werd in 2008 nog wel eens gedaan. Hij ziet nu dat het aantal eenheden dat opgesomd wordt in het verslag flink aan het groeien is.

De Voorzitter geeft aan dat de heer Rienks allerlei gedachten heeft die deels gelden voor Kendrion maar deels ook helemaal niet.

De heer De Vries geeft aan dat KPMG ook let op de consistentie van de indeling van de kasstroom genererende eenheden. De lijst van bedrijven die erin staat is identiek aan voorgaand jaar. De sensitiviteitsanalyse is dit jaar per bedrijf weergegeven. Vorig jaar was het nog een totaaloverzicht. Daarmee is nog meer inzicht gegeven. Er is geen wijziging geweest in de kasstroom genererende entiteiten zelf.

De heer Rienks geeft aan dat hij toch bang is dat als Kendrion een slecht jaar krijgt de headroom als sneeuw voor de zon verdwijnt. Hij vraagt of de heer De Vries ook nog iets kan zeggen over de overige immateriële activa. Hij heeft het vermoeden dat dat in hoofdzaak het HORIZON-project betreft.

De heer De Vries antwoordt dat dit klopt. Dat is met name het ERP pakket.

De heer Rienks vraagt of er controle is op extra op- of afboekingen.

De heer De Vries antwoordt dat dit wordt meegenomen. Hij heeft dit benoemd in de accountantsverklaring. Dit is een gebied waar veel judgement zit.

De heer Rienks geeft aan dat het wel EUR 25 miljoen is. Dat is een jaar winst.

De heer Veenema geeft aan dat de heer Rienks nu een ander bedrag noemt. Dit is niet de software betreft, maar immateriële activa, met name de klantenrelaties die gewaardeerd worden, specifiek.

De heer De Vries merkt op dat dit bij een overname speelt.

De heer Rienks vraagt of die ook op de balans staan.

De heer Veenema antwoordt dat die ook op balans staan en het merendeel daarvan betrekking heeft op de acquisitie van Kuhnke.

De heer Rienks vraagt of merken ook op de balans staan.

De heer De Vries antwoordt dat het aan acquisities gerelateerde immateriële vaste activa zijn die meegenomen worden in de goodwill impairment analyse. De heer Rienks heeft gelijk dat je naar de toekomst toe alert op moet blijven. Niettemin voelt KPMG zich comfortabel bij de analyse die door het management is opgesteld. Iedere keer zal je weer kritisch moeten toetsen of het nog toereikend is.

De heer Rienks vraagt of de heer Sonnemans nog iets wil zeggen over de EUR 25 miljoen die hij ook op de balans zag staan. Hij begrijpt dat dat dus niet het HORIZON-project is.

De heer Sonnemans antwoordt dat dat niet zo is. In hetzelfde overzicht in de jaarrekening staat een regel „software“. Dat heeft betrekking op HORIZON. De EUR 23.7 miljoen waar de heer Rienks op doelt ziet specifiek op tijdens de acquisitie geïdentificeerde immateriële activa en veruit het merendeel daarvan heeft betrekking op de klantenrelaties.

De heer Rienks geeft aan dat hij graag wil weten hoe het zit met het risico op afboekingen daarop.

De heer Sonnemans antwoordt dat er in die zin weinig risico is op basis van performance van de business.

De Voorzitter geeft aan dat de vraag van de heer Rienks terecht is. Dit is typisch een onderwerp waar je je heel comfortabel voelt als het allemaal fantastisch loopt, maar waar het natuurlijk kritisch wordt als het tegenzit. Daarom bewaakt Kendrion dat ook strak.

De heer Rienks merkt op dat het eigen vermogen EUR 115 miljoen is.

De Voorzitter geeft aan dat dit ook een onderwerp is waar de Audit Commissie bovenop zit. Dus Kendrion wacht niet totdat de ruimte ten opzichte van de impairment geminimaliseerd is. Dan is Kendrion te laat. Kendrion zit er bovenop. In eerste instantie door de CFO en zijn team, maar in tweede instantie door de Raad van Commissarissen met als vooruitgeschoven post het Audit Committee.

De heer Sonnemans geeft aan dat de waardering van de klantencontracten over de levensduur van het contract wordt afgeschreven. Dus dat risico wordt minder naar de toekomst toe.

De heer Heinemann merkt op dat normaliter de accountant elk jaar een memorandum schrijft over accounting procedures en internal control. Hij vraagt of de accountant ook heeft gecontroleerd of de aanbevelingen die tijdens de audit van vorig jaar werden gedaan zijn opgevolgd en zo niet waarom niet.

De heer De Vries geeft aan dat dit een goed punt is. Dat doet KPMG zeker. De management letter van 2013 had 15 aanbevelingen. Daarvan zijn er tien opgevolgd in 2014. Er staan er nog vijf open maar die zijn van een dusdanige aard dat daar voldoende vervangende maatregelen zijn en een deel daarvan wordt dit jaar nog opgevolgd. Er staan in ieder geval geen grote punten open. Dat wordt zeer serieus genomen door het management en daar wordt ook zeker opvolging aan gegeven.

De Voorzitter stelt voor om de jaarrekening in stemming te brengen.

De heer van Beuningen geeft aan een opmerking te hebben op de balans. Hij heeft Kendrion ook een brief geschreven met het verzoek om minder afhankelijk te zijn van banken. Er zijn allerlei andere financieringsmogelijkheden. In Duitsland en België is het al zeer normaal dat er obligatieleningen worden uitgeschreven. In Amerika zijn dat USPP. Hij is niet erg enthousiast over de ervaringen die Kendrion heeft met banken. Hij zou voor groeifinanciering ook zeker kijken naar andere financieringsmogelijkheden dan bij een consortium van banken. De afhankelijkheid van banken moet verminderd worden. Hij is er niet voor dat banken meer informatie zouden krijgen over de gang van zaken tussentijds dan de aandeelhouders. Hij geeft Kendrion in overweging om daar zo snel mogelijk een einde aan te maken, anders zijn in het algemeen de aandeelhouders, de eigenaren van de onderneming, het haasje. Hij voelt ook niets voor emissies onder dwang van banken. De eigenaren moeten dan eerst bij elkaar komen om te kijken hoe het best te handelen. De portee van zijn verhaal is om niet afhankelijk te worden van financiers buiten de aandeelhouders.

De Voorzitter geeft aan dat hij bijna zou willen zeggen dat hij de opvatting deelt dat Kendrion niet afhankelijk moet worden van banken, zowel in goede als slechte tijden. De vraag is natuurlijk hoeveel speelruimte Kendrion daar heeft. Daar gaat de heer Sonnemans iets over zeggen.

De heer Sonnemans geeft aan dat Kendrion zijn afhankelijkheid op een aantal punten wel duidelijk verminderd heeft. Toen Kendrion de nieuwe financiering gedaan heeft midden vorig jaar heeft Kendrion ook uitgebreid gekeken naar andere financieringsvormen, zowel naar private placement in Amerika, Schuldschein, PP's in Europa zelf en nog een aantal andere vormen. De Directie is toen tot de conclusie gekomen dat het voor Kendrion de beste optie op dat moment was om tot een redelijk recht toe rechtaan financiering met banken te komen. Kendrion heeft ook een duidelijke verruiming in de covenants kunnen realiseren tegen beduidend lage kosten. Het was op dat moment ook de goedkoopste financieringsvorm die Kendrion kon aantrekken voor een vijfjaarperiode, met een margestructuur die zeer competitief was ten opzichte van andere financieringsvormen. Het is wel belangrijk, en daarmee accepteert hij ook volledig het gemaakte punt, dat Kendrion dit mee moet blijven nemen naar de toekomst. Kendrion zal periodiek evalueren of voldoende flexibiliteit bestaat.

De heer van Beuningen geeft aan dat het ook gaat om de informatievoorziening.

De heer Sonnemans geeft aan dat de Directie de informatievoorziening aanzienlijk heeft kunnen beperken. Het is waar dat banken wat soms meer informatie krijgen dan de aandeelhouders. Aan de

andere kant hebben ze natuurlijk ook voor een langere periode een grote hoeveelheid geld in de onderneming gestoken. Als hij naar de informatie kijkt die Kendrion door het jaar heen aan de banken geeft, dan is dat niet meer dan wat de aandeelhouder ziet in bijvoorbeeld de kwartaalrapportage. Het is wel zo dat de Mid-term Plannen ook ter informatie naar de banken gaan. Daar ligt eigenlijk het grote verschil ten opzichte van wat de aandeelhouder ziet. Ingeval van acquisities heeft Kendrion ook een informatieplicht, maar dat is geen goedkeuringsplicht.

De heer Diaz geeft aan dat hij nog twee aanvullende vragen heeft. De eerste vraag betreft het werkkapitaal. Hij hoorde de heer Sonnemans in zijn presentatie zeggen dat het werkkapitaal verbeterd is en dat er bij het voormalige Kuhnke nog verbeterpotentie ligt. Toen hij naar de balans keek zag hij onder kortlopende activa enerzijds een positieve bankstand en aan de passivakant een overdraw. Dus hij vroeg zich af of de verschillende onderdelen van Kendrion eigen kredietfaciliteiten hebben. Is er buiten Kuhnke om ook nog deze mogelijkheid wat betreft het werkkapitaal.

De heer Sonnemans geeft aan dat het werkkapitaal 10,5% van de omzet is en dat Kendrion inderdaad nog verbetermogelijkheden ziet, ondanks het al goede niveau. Kendrion heeft specifieke programma's om dat te verbeteren. Bijvoorbeeld om voorraden in consignment te hebben. Daarnaast werkt Kendrion erg hard om de afspraken met crediteuren groepsbreed goed te bekijken en waar mogelijk de betalingstermijnen te verlengen. Dat doet Kendrion via de strategic purchasing board die alle inkoopactiviteiten over de wereld coördineert. Het verbeteren van de inkoopvoorwaarden is daar een belangrijk onderdeel van. Verder hebben individuele bedrijven, afhankelijk van de situatie, specifieke actiepunten.

Hij geeft verder aan dat Kendrion één groepsfaciliteit heeft voor heel Kendrion en cash pooling heeft per valuta.

De heer Diaz heeft een vraag betreffende het eigen vermogen. Er is een minimum solvabiliteitsdoel van 35%. Kendrion staat nu op 46%. Hij vraagt de heer Sonnemans om wat uitgebreider in te gaan op het beleid. Als hij snel rekent dan kan er EUR 80 miljoen worden getrokken op de kredietfaciliteit zonder dat de minimumgrens wordt bereikt voor de solvabiliteit. Er is dus ruimte. Hij vraagt of de Directie iets meer kan zeggen over de bandbreedte waarbinnen het eigen vermogen kan bewegen.

De heer Sonnemans antwoordt dat het moeilijk is om daar speciale targets bij te geven. Kendrion heeft een minimum solvabiliteit van 35% aangegeven. Ten tijde van de acquisitie van Kuhnke is die teruggevallen naar 36%, maar inmiddels zit Kendrion alweer op 46%. De intentie van Kendrion is om ook acquisities te blijven doen en daarmee zal je dan ook een correctie in solvabiliteit zien. Als dat niet zo is wordt de solvabiliteit erg hoog krijg je een inefficiënte financieringsstructuur. Hij wil daar geen heel specifiek getal aan vast hangen.

De Voorzitter geeft aan dat zoals de plannen van Kendrion nu liggen 35% de ondergrens blijft. Er is misschien minder bandbreedte naar boven maar wel naar onderen en dat is ook relevanter in relatie tot de discussie hiervoor. Hij vraagt of daarmee alle vragen rondom de jaarrekening zijn beantwoord. Hij constateert dat iedereen hiermee instemt. Hij gaat vervolgens over tot stemming. Hij vraagt of er iemand is die tegen zou willen stemmen of zich van stemming wil onthouden. Hij constateert dat dat niet het geval is en dankt de aandeelhouders zeer voor de ondersteuning. De Voorzitter constateert dat de jaarrekening daarmee is vastgesteld.

4. Dividenduitkering

De Voorzitter geeft aan dat Kendrion ernaar streeft om ook voor aandeelhouders het rendement zo aantrekkelijk mogelijk te maken, maar om daar ook enige continuïteit in aan te brengen. Bij het vaststellen van het dividend dat Kendrion uitkeert moet de Directie kijken naar de plannen die Kendrion heeft voor de strategische ontwikkeling van de onderneming alsmede naar de solvabiliteit. Het beleid is om jaarlijks een dividend uit te keren tussen 35% tot 50% van de nettowinst. Daarbij hebben de aandeelhouders de keuze om dat dividend uit te laten keren in cash of in de vorm van gewone aandelen. De Directie stelt dit jaar voor om, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, tot uitkering van een dividend over te gaan van 50% van de nettowinst. Daarmee komt het dividend op EUR 0,78 per dividendgerechtigd aandeel. Voorgesteld wordt dat het dividend naar keuze van de aandeelhouder in cash of in aandelen wordt uitgekeerd ten laste van de agioreserve. De ex dividend datum is woensdag 15 april aanstaande en de recorddatum is donderdag 16 april. Het dividend in aandelen wordt bepaald op 5 mei 2015 voorbeurs op basis van het gewogen gemiddelde van de aandelenkoersen op 27, 28, 29, 30 april en 4 mei en wel zodanig dat het dividend in aandelen vrijwel gelijk is aan het cashdividend. De periode waarin aandeelhouders hun keuze voor cashdividend of dividend in aandelen kunnen maken loopt van 17 april tot en met 4 mei aanstaande tot uiterlijk 15.00 uur. Het cashdividend zal betaalbaar worden gesteld en het dividend in aandelen zal worden geleverd op 7 mei 2015. De aandeelhouders kunnen deze data ook terugvinden op de financiële kalender van Kendrion op de website, in het Annual Magazine en het Annual Report. Ook zal deze informatie morgen in een dividendadvertentie worden gepubliceerd op de website als het voorstel wordt aangenomen. De nettowinst die resteert over 2014 zal worden toegevoegd aan de overige reserves. De Voorzitter vraagt of er nog vragen zijn voordat tot stemming zal worden overgegaan.

De heer Van Beuningen vraagt of het de bedoeling is dat Kendrion elk jaar het dividend ook in aandelen betaalt of dat dit eenmalig is. Hij merkt op dat Kendrion aandelen inkoopt voor het beloningsbeleid van de Directie. Hier geeft de Directie een keuzedividend. Dat is een kleine emissie. Daardoor treedt enige verwatering op. Kendrion kan dat vermijden door ook voor het stockdividend aandelen in te kopen. Hij vraagt wat het algemene beleid is op lange termijn. Hij is in principe niet zozeer voor stockdividend tenzij dat absoluut noodzakelijk is voor de financiering van de onderneming.

De heer Veenema merkt op dat deze vraag ieder jaar wel terugkeert. Er zijn mensen die stockdividend prefereren en mensen die cash prefereren. Vandaar het keuzedividend, wat niet betekent dat dat niet elk jaar opnieuw moet worden bekeken, want bij een oplopende solvabiliteit kunnen andere keuzes nodig zijn. Maar voor dit jaar heeft Kendrion deze keuze opnieuw gemaakt en voorgelegd aan de aandeelhouders.

De heer Stevense geeft aan dat hij mensen vertegenwoordigt die niet zo voor een keuzedividend zijn en het liever in aandelen hebben.

De heer Veenema geeft aan dat dit kan, maar dat de Directie niet hiervoor heeft gekozen.

De heer Heinemann geeft aan dat hij principieel voor keuzedividend is en dat hij zelf altijd het dividend in aandelen neemt. Er wordt tegenwoordig veel gepraat dat ook veel buitenlanders moeten beleggen in de onderneming. Zij hebben dan met de Nederlandse dividendbelasting te maken. Het is erg lastig dat terug te vorderen van de belastingautoriteiten. Hij heeft zelf Finse, Franse, Duitse en Belgische aandelen. De dividendbelasting bedraagt in Finland 28%, in Zwitserland 35%, in Frankrijk 24% met vier cijfers achter

de komma. Met name in Frankrijk is dat heel erg lastig, de bankkosten waren hoger dan de teruggave. Hij heeft dat dus bij voorkeur nooit meer en vandaar zijn principiële voorkeur voor een dividend in aandelen. De onderneming kan een klein potje aanhouden, geleidelijk aan aandelen op de beurs kopen, die aandelen in voorraad houden en die aandelen mede gebruiken voor bonussen maar ook voor aandeelhouders die opteren voor een dividend in aandelen.

De heer Veenema dankt de heer Heinemann hartelijk voor zijn welgemeende adviezen.

De Voorzitter merkt op dat dit ook op prijs gesteld wordt door de overige aanwezigen. Hij vraagt of er nog meer vragen zijn over het dividendvoorstel of dat hij het in stemming kan brengen. Hij constateert dat er geen tegenstemmen en onthoudingen zijn en dat derhalve dit voorstel is aangenomen.

5. Kwijting aan leden van de Directie voor het gevoerde beheer over 2014

De Voorzitter geeft aan dat de kwijting aan de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen in lijn met de Corporate Governance Code als separate punten geagendeerd staan. Hij stelt de aandeelhouders voor om allereerst kwijting te verlenen aan de leden van de Directie voor het door hen gevoerde beheer in 2014. Hij constateert dat geen stemmen tegen dit voorstel zijn uitgebracht en dat er geen onthoudingen zijn en dat daarmee dit voorstel is aangenomen.

6. Kwijting van de leden van de Raad van Commissarissen voor het toezicht op het beheer over 2014

De Voorzitter verzoekt om goedkeuring te verlenen voor de leden van de Raad van Commissarissen voor het door hen uitgeoefende toezicht en de leden kwijting te verlenen. Hij brengt het voorstel in stemming en constateert dat geen stemmen tegen dit voorstel zijn uitgebracht en dat er geen onthoudingen zijn en dat daarmee dit voorstel ook is aangenomen.

7. Herbenoeming van de heer De Bakker tot commissaris

De Voorzitter geeft aan dat de heer De Bakker in een buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders in juni 2005 voor een periode van twee jaar benoemd is tot commissaris. In 2007 is hij herbenoemd voor een periode van vier jaar tot 2011 en in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2011 is hij herbenoemd tot 2015. Hij is dus nu tien jaar in functie als commissaris. Hij is Vice-Voorzitter van de Raad van Commissarissen en Voorzitter van het Audit Committee. De Raad van Commissarissen stelt aan de vergadering voor om de heer De Bakker voor een verdere periode van twee jaar tot commissaris te herbenoemen. De Raad van Commissarissen is van mening dat hij tot dusverre zijn functie uitstekend heeft vervuld en vindt het met het oog op het terugtreden van de heer Veenema maar misschien ook wel vanwege de wisseling van de accountant van belang dat er enige continuïteit blijft in de Raad van Commissarissen en ook in het Audit Committee. Maar omdat de Corporate Governance Code voorschrijft dat een commissaris niet langer dan twaalf jaar in functie is, wil de Raad van Commissarissen daar niet van afwijken en hem herbenoemen voor een periode van twee jaar. Dat betekent wel dat in 2017 van drie commissarissen hun termijn afloopt. Twee van deze drie kunnen herbenoemd worden. Om die reden kijkt de Raad van Commissarissen hoe hij ervoor kan zorgen dat de continuïteit gewaarborgd blijft. De Raad van Commissarissen heeft hier nog geen definitief

oordeel over, maar wellicht dat sommige benoemingen wat naar voren worden gehaald of dat de Raad van Commissarissen misschien een tijdelijke periode vijf commissarissen heeft.

De persoonlijke gegevens en de nevenfuncties van de heer De Bakker zijn opgenomen in de aandeelhouderscirculaire. Voordat hij het voorstel in stemming brengt vraagt hij aan de aandeelhouders of er nog vragen of opmerkingen zijn.

De heer Broenink vraagt aan de heer De Bakker wat zijn persoonlijke motieven zijn om nog twee jaar door te gaan en waar hij de komende twee jaar op gaat letten.

De heer De Bakker geeft aan dat hij het een erg leuk bedrijf vindt en dat hij zich met veel plezier samen met de collega's de afgelopen tien jaar ervoor heeft ingezet om de zaken goed te laten lopen. Hij voelt zich prima en zou dat graag nog twee jaar willen blijven doen. Als de aandeelhouders in hun geheugen teruggaan en kijken naar hoe het bedrijf was tien jaar geleden met vier divisies die relatief weinig met elkaar te maken hadden en nu zien dat Kendrion een heel duidelijk profiel heeft op het elektromagnetische gebied, dan is er wel met elkaar iets bereikt. Het is nooit klaar en hij zal zich met veel plezier nog twee jaar in willen zetten om ervoor te zorgen dat Kendrion de goede richting weet vast te houden.

De heer Stevense geeft aan dat de heer de Bakker in 2017 twaalf jaar commissaris is en door af te treden voldoet hij aan de corporate governance code. Hij had er toch geen probleem mee gehad als hij nog vier jaar was blijven zitten. Dan wijkt Kendrion wel af van de corporate governance code, maar vanwege het rooster van aftreden had hij daar toch geen problemen mee gehad.

De Voorzitter denkt dat de heer De Bakker het bijzonder op prijs stelt dat de heer Stevense die opmerking maakt want daaruit blijkt alleen maar de waardering, maar de Raad van Commissarissen heeft intern toch besloten dat de Raad van Commissarissen slechts in uitzonderlijke gevallen moet afwijken van de corporate governance code. De Raad van Commissarissen heeft nog tijd om één en ander te kunnen oplossen. Dus in goed overleg heeft de Raad van Commissarissen besloten tot dit voorstel. Hij dankt de heer Stevense desalniettemin voor zijn ondersteuning.

De Voorzitter brengt het voorstel vervolgens in stemming. Hij deelt de aandeelhouders mee dat via e-voting 13.700 stemmen van één buitenlandse aandeelhouder tegen dit voorstel zijn uitgebracht. Hij constateert dat in de vergadering geen tegenstemmen zijn uitgebracht en er geen onthoudingen zijn, waarmee het voorstel is aangenomen.

De heer De Bakker dankt de aandeelhouders voor hun vertrouwen.

8. Benoeming van Deloitte als externe accountant van Kendrion

De Voorzitter geeft aan dat KPMG in 2005 is benoemd tot accountant van Kendrion en in 2009 en 2012 is herbenoemd. Als gevolg van de Nederlandse wetgeving moeten ondernemingen na uiterlijk acht jaar van accountant wisselen waarbij een overgangsregeling van uiterlijk drie jaar geldt. In de aandeelhoudersvergadering van vorig jaar is KPMG nog eenmaal voor een periode van een jaar herbenoemd, maar vorig jaar heeft Kendrion de aandeelhouders al laten weten dat Kendrion vanaf 2015 met een nieuwe accountant verder moet. Het was niet mogelijk om het besluit tot benoeming voor te leggen voorafgaand aan de relevante boekjaren. Een volgende keer zal Kendrion een (her)benoeming het jaar voor daadwerkelijke ingang aan de aandeelhouders voorleggen. Zoals in augustus 2014 al is meegedeeld via het halfjaarbericht, stelt de Raad van Commissarissen nu voor, na advies van de Directie en het Audit Committee, om Deloitte te benoemen als externe accountant van Kendrion voor een periode van drie jaar. Dat betreft dus de boekjaren 2015, 2016 en 2017. De heer de Bakker zal als Voorzitter van de Audit Commissie toelichten hoe het proces is verlopen om tot dit voorstel te komen.

De heer De Bakker geeft aan dat de Directie, het Audit Committee en de Raad van Commissarissen met elkaar zijn begonnen te identificeren welke kennis en ervaring de nieuwe accountant moest hebben, bijvoorbeeld ervaring in twee industrietakken van Kendrion, ervaring met beursgenoteerde ondernemingen en voldoende internationale dekking, omdat Kendrion in een behoorlijk aantal landen actief is. Ook de positie van de lead partner in het geheel is van cruciaal belang. Gezamenlijk kwamen we tot de conclusie dat je dan eigenlijk alleen maar bij een van de vier grote kantoren terecht komt. Twee daarvan vallen weg. KPMG om duidelijke redenen en Kendrion heeft EY als belastingadviseur in Duitsland. Dus ook EY kon niet gevraagd worden, omdat advies en controle niet samengaan. Er bleven twee partijen over, Deloitte en PwC. Kendrion heeft zijn wensenlijst aan deze twee kantoren toegestuurd. Kendrion heeft daarbij gevraagd of het kon praten met twee teams van een lead partner met de manager daaronder van ieder kantoor. Kendrion heeft binnen de twee kantoren het voor Kendrion beste team geselecteerd. Die teams hebben verder het voorstel uitgewerkt en ingediend. Kendrion heeft daarna een keuze gemaakt. Dat was niet eenvoudig omdat beide kantoren prima voorstellen hadden. Ook financieel maakte het niet veel uit. Het zijn dus kleine dingen waarom uiteindelijk de keuze voor Deloitte is gemaakt. De keuze ligt gedeeltelijk aan de mensen en gedeeltelijk ook aan kennis op EDP-gebied, data mining, waar Kendrion de indruk heeft dat Deloitte een goede rol vervult. Kendrion kijkt met vertrouwen naar een goede samenwerking met Deloitte. Als de aandeelhouders het besluit nemen, dan betekent dat ook dat Kendrion afscheid zal moeten nemen van Marcel de Vries van KPMG. Hij geeft aan dat hij even op de stemming zal wachten en dat hij dan nog het woord tot hem wil richten.

De Voorzitter brengt het voorstel in stemming en constateert dat er geen stemmen tegen zijn uitgebracht en ook geen onthoudingen zijn. Daarmee is het voorstel aangenomen.

De heer De Bakker geeft aan dat Kendrion de logica inziet van een periodieke accountantswissel. Dat betekent echter dat Kendrion van Marcel de Vries en KPMG afscheid gaat nemen na een hele professionele en open samenwerking. Kendrion heeft dat enorm op prijs gesteld. Hij hoopt dat hij door de roulatie ook weer een aantal nieuwe klanten erbij krijgt waar hij met evenveel plezier zal werken. Hij wil in ieder geval Marcel de Vries bedanken voor de manier waarop hij en zijn collega's hebben gewerkt en overhandigt een kleine presentie.

9a en 9b. Machtiging Directie tot uitgifte van aandelen en beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht ingeval van uitgifte

De Voorzitter gaat verder met het voorstel tot machtiging van de Directie tot uitgifte van aandelen en tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht ingeval van uitgifte. Voorgesteld wordt om de Directie aan te wijzen als bevoegd orgaan tot uitgifte van aandelen of toekenning van rechten op het verwerven daarvan voor een periode van 18 maanden, derhalve tot 13 oktober 2016. Het betreft hier een door de wet uitdrukkelijk geboden en in de statuten van Kendrion verankerde mogelijkheid waarbij maximaal 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de Vennootschap zoals dat nu luidt, vermeerderd met de aandelen die in het kader van de bestaande aandelenplannen aan key management, kan worden uitgegeven. Verder wordt voorgesteld om de Directie aan te wijzen als het bevoegd orgaan tot het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten bij uitgifte van aandelen voor een periode van 18 maanden, tot 13 oktober 2016. De Directie zal van deze machtigingen slechts gebruikmaken in die gevallen dat dit van wezenlijk belang is voor de continuïteit van de onderneming of een strategische versterking voor Kendrion inhoudt. Met deze machtigingen kan de Directie snel inspelen op ontwikkelingen. De Raad van Commissarissen dient evenwel nog wel goedkeuring te geven voor het gebruik van deze machtiging. Ingeval van aanwijzing van de Directie als bevoegd orgaan zoals hierboven omschreven wordt de eerdere aanwijzing door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die loopt tot 14 oktober 2015 geacht te zijn ingetrokken. De Voorzitter geeft aan dat hij beide onderwerpen apart in stemming brengt.

De heer Van Riet geeft aan dat hij tegen is maar dat hij niet weet met hoeveel aandelen hij is vertegenwoordigd en dat Kendrion dat even moet opzoeken.

De Voorzitter geeft aan dat dit wordt opgezocht. Hij constateert dat verder geen stemmen tegen of onthoudingen zijn uitgebracht en dat daarom het voorstel is aangenomen. Hij gaat vervolgens over tot het tweede voorstel waarbij de Directie wordt gemachtigd om het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen uit te sluiten of te beperken.

De heer Van Riet geeft aan dat hij ook bij dit voorstel tegenstemt.

De heer Diaz geeft aan dat hij ook nog een stemverklaring af wil geven. De VEB is van mening dat aandeelhouders in gelijke mate behandeld moeten worden, maar de VEB snapt ook wel dat dat in bepaalde situaties niet mogelijk is. Vandaar dat hij niet tegenstemt maar zich van stemming onthoudt. Hij wil vragen terughoudend gebruik te maken van deze bevoegdheid.

De Voorzitter geeft aan dat de Directie dat zeker zal doen en hij kan de heer Diaz melden dat de VEB consistent is. Hij vraagt of de heer Stevense ook een stemverklaring wil geven.

De heer Stevense geeft aan dat hij met voorstel 9b ook moeite heeft. Als er meteen na de uitgifte een bijzondere aandeelhoudersvergadering komt dan zegt hij vooruit, maar in principe stemt hij nu toch tegen.

De Voorzitter constateert dat de heer Stevense en de heer Van Riet tegenstemmen (samen 105 stemmen) en dat heer Diaz zich onthoudt (6.004 stemmen). De Voorzitter geeft aan dat het voorstel is aangenomen.

10. Voorstel tot machtiging van de Directie om aandelen in te kopen

De Voorzitter geeft aan dat het voorstel is om de Directie vanaf heden voor een periode van 18 maanden, tot 13 oktober 2016, te machtigen tot verkrijging van eigen aandelen door de vennootschap voor eigen rekening en binnen de grenzen van de statutaire en wettelijke bepalingen tot ten hoogste 10% van het geplaatste kapitaal, hetzij door aankoop op de beurs of anderszins tegen een prijs die niet hoger ligt dan 110% van de op de dag van aankoop aan Euronext te Amsterdam genoteerde openingskoers voor aandelen van de vennootschap of, bij gebreke aan een zodanige koers, de laatste voordien aldaar genoteerde koers. Een daadwerkelijk besluit van de Directie tot inkoop vereist goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Van deze inkoopmachtiging zal ook alleen gebruik worden gemaakt ten behoeve van de aandelentoekening aan de leden van de Directie voor zover dat nodig is. Ingeval van aanwijzing van de Directie als bevoegd orgaan zoals hierboven omschreven wordt de eerdere aanwijzing die de aandeelhouders goedgekeurd hebben in de aandeelhoudersvergadering vorig jaar, die liep tot 14 oktober 2015, geacht te zijn ingetrokken. De Voorzitter brengt het voorstel in stemming en constateert dat geen stemmen tegen zijn uitgebracht en er geen onthoudingen zijn en dat daarmee het voorstel is aangenomen.

11. Rondvraag

De Voorzitter vraagt of er vragen zijn voor de rondvraag.

De heer Dirkse vraagt of de heer Kayser Nederlands spreekt of het verstaat. "Herr Kayser, sprechen sie Holländisch oder verstehen sie es?"

De heer Kayser antwoordt "nein, ich spreche nicht fließend Holländisch. Ich verstehe etwas, aber ich spreche nicht fließend Holländisch."

De heer Dirkse vraagt of hier niet iets aan gedaan moet worden voor de toekomst.

De Voorzitter geeft aan "Wir können das auf Deutsch machen aber auch in Englisch. Normalerweise diskutieren wir in den Aufsichtsrat auf Englisch und bis jetzt hat uns das noch keine Schwierigkeiten gegeben. Also das löst sich. Und diese Sitzung gibt ihm auch eine Möglichkeit um das Holländisch ein bisschen zu üben."

De Voorzitter vraagt of er nog andere vragen zijn voor de rondvraag.

De heer Van Beuningen geeft aan dat hij niet zozeer een vraag heeft de aandeelhouders misschien wel voor de laatste keer met de heer Veenema in een jaarvergadering bij elkaar zijn. Hij is al geruime tijd aandeelhouder. Hij denkt dat het op zijn plaats is, ook mede namens andere aandeelhouders, om de heer Veenema buitengewoon te bedanken voor datgene wat hij heeft gedaan. Toen hij aandeelhouder werd zat Kendrion nog in tegelwerk, wc-potten en dergelijke en ging Kendrion naar Duitsland. Kendrion nam van alles afscheid behalve de magneten. Hij denkt dat dat achteraf gezien een fantastische keuze is geweest. Er zijn enorm veel ontwikkelingen geweest. Hij denkt dat de aandeelhouders de heer Veenema bijzonder hartelijk moeten danken. Hij heeft goede keuzes gemaakt, ook met anderen binnen Kendrion om het tot een succes te maken. Kendrion is helemaal op de goede weg, de ontwikkeling van de onderneming stemt tot zeer grote tevredenheid. Het is voor de aandeelhouders een trieste dag dat zij afscheid moeten nemen. Hij wil de heer Veenema hier heel hartelijk voor bedanken. Hij wenst natuurlijk

de Directie veel succes maar het zal buitengewoon lastig zijn om een evenknie van Piet te vinden. Piet, heel hartelijk dank.

De Voorzitter stelt het op prijs dat uit het midden van de aandeelhouders deze woorden tot de heer Veenema worden gericht. De heer Veenema is nog niet weg. Het is wellicht wel zijn laatste aandeelhoudersvergadering maar hij blijft nog een tijdje. Te zijner tijd als de opvolging goed is geregeld wordt er op een gepaste manier afscheid genomen. Hij wil toch ook nog graag namens de Raad van Commissarissen een paar dingen zeggen. Hij heeft de heer Veenema maar heel kort meegemaakt. Hij heeft echter heel snel van hem de gelegenheid gekregen om in zijn rol te groeien door de transparante en open manier waarop hij de Raad van Commissarissen tegemoet is getreden. Hij heeft natuurlijk meegekregen wat dit bedrijf allemaal heeft doorgemaakt, van een enorm gediversifieerd bedrijf naar een bedrijf wat nu een hele duidelijke focus heeft. Maar er is een duidelijke strategie uitgezet. Ook heel belangrijk is dat het bedrijf er gezond voor staat. Er is een uitstekende financiering. Er staat een managementteam. Er zitten sterke mensen op verschillende posities in de organisatie. Kendrion prijst zich gelukkig dat het een sterke CFO heeft aangetrokken. Dus met andere woorden de heer Veenema vertrekt ook op een moment dat de organisatie er goed voorstaat. Het feit dat hij in de afgelopen 22 jaar, waarvan 12 jaar als CEO, dit bedrijf onder zijn hoede heeft gehad dat heeft zijn sporen in positieve zin achtergelaten. Ook de Raad van Commissarissen is hem daar zeer voor erkentelijk. Hij vindt het fijn dat de belangrijkste stakeholders die aanwezig zijn ter vergadering gezamenlijk tot die conclusie zijn gekomen. Hij wil de heer Veenema dus ook namens de Raad van Commissarissen nogmaals zeer bedanken voor wat hij heeft gepresteerd.

De heer Veenema spreekt zijn dank hiervoor uit.

12. Sluiting

De Voorzitter sluit daarmee de vergadering. Hij dankt de aanwezigen hartelijk voor hun komst en inbreng. Hij nodigt hen uit voor een hapje en een drankje. De aanwezigen krijgen nog een aardigheidje, een magneetje wat zij op de fiets kunnen positioneren en licht geeft. Het is voor de aandeelhouders beschikbaar in de foyer.