

## Notulen

### Algemene Vergadering van Aandeelhouders ("AVA")

van Kendrion N.V. (de "Vennootschap") gehouden op 9 april 2018 om 14.30 uur in het  
Novotel Amsterdam City te Amsterdam

#### 1. Opening

De voorzitter, de heer Ten Hove, opent de vergadering. Hij constateert dat er een grote opkomst is en heet alle aanwezigen van harte welkom. De voertaal van de vergadering is Nederlands. Er is een Engelse tolk aanwezig voor de heer Wünsche en anderen die daar prijs op stellen.

De oproeping voor deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft conform artikel 45 van de statuten plaatsgevonden. Dit betekent dat rechtsgeldige besluiten kunnen worden genomen. De oproep voor deze vergadering werd op maandag 26 februari 2018 geplaatst op de website van Kendrion en op de website van ABN AMRO. Vanaf diezelfde datum hebben het jaarverslag, de agenda en toelichting op de agenda ter inzage gelegen en waren kosteloos verkrijgbaar bij de Vennootschap, ook via de website, en bij ABN AMRO. De registratiedatum was 12 maart 2018. Voor die aandeelhouders die verhinderd zijn of die zich bij voorkeur door een gevolmachtigde zouden willen laten vertegenwoordigen, waren bij de vennootschap concept-volmachten beschikbaar. Ook kon dit jaar een volmacht met steminstructie worden afgegeven via de e-voting website van ABN AMRO. Dit was ook beschreven in de oproepadvertentie en in de aandeelhouderscirculaire.

De heer Savert van Deloitte Accountants is aanwezig in verband met de controlewerkzaamheden en de accountantsverklaring.

Mevrouw Hélène Verhoeven wordt aangewezen om de vergadering te notuleren.

Verder meldt de voorzitter dat de gevolgen voor Kendrion van de herziene Corporate Governance Code, die van toepassing is vanaf het boekjaar 2017, in kaart zijn gebracht. Dit heeft met name geleid tot tekstuele aanpassing van de reglementen en aanpassingen in de verslaglegging. Verwezen wordt naar het Integrated Annual Report.

De voorzitter meldt dat 7.272.758 aandelen aanwezig of vertegenwoordigd zijn. Dat is 54,29% van het stemgerechtigde kapitaal. Hij licht de stemprocedure toe en geeft aan dat dit jaar 2,770,277 stemmen zijn uitgebracht via e-voting.

#### 2.a Verslag van de directie over het boekjaar 2017

De heer Van Beurden wijst er voorafgaand aan de presentaties op dat bepaalde uitspraken uitgelegd kunnen worden als voorspelling van de toekomst, maar dat in de praktijk de uiteindelijke resultaten door allerlei redenen significant kunnen afwijken van wat in deze vergadering wordt gezegd.

Vervolgens geeft hij een overzicht van de organisatie. Kendrion heeft in 2017 net iets meer dan EUR 460 miljoen omzet geboekt. Het bedrijf heeft twee belangrijke onderdelen, te weten Industrial en Automotive. Ongeveer twee derde van de omzet wordt gerealiseerd in Automotive en een derde in

Industrial. Kendrion heeft drie business units binnen Industrial en twee binnen Automotive. Al deze business units volgen dezelfde strategie: 'Simplify, Focus and Grow'.

De heer Van Beurden legt uit dat de eerste stap, het simplificeren, inhoudt dat Kendrion continu op zoek is naar manieren om de organisatie te stroomlijnen. Kostenbesparingen zijn onderdeel daarvan, maar niet het uiteindelijke doel. Door een simpele organisatie, kan meer tijd besteed worden aan belangrijkere zaken, zoals Research & Development en de klanten. Bij het simplificeren wordt onder andere gekeken naar de organisatiestructuur, de fabrieken en het aantal managementlagen.

De tweede poot van de strategie is focuseren. Kendrion is actief in ongeveer 30 verschillende marktsegmenten. In de focusstap richt Kendrion zich op een aantal segmenten die zich lenen voor een meer dan gemiddelde groei. Gemiddelde groei is voor Kendrion ongeveer 5%. Er zijn drie focusgebieden benoemd. Ten eerste zijn op het gebied van de passagiersauto's veel vernieuwende ontwikkelingen gaande, zoals zelfrijdende auto's en electrificatie, waar Kendrion gebruik van denkt te kunnen maken. Daarnaast nemen de industriële en samenwerkende robots een grote vlucht. Kendrion maakt daar magnetische remmen voor. Dat is ook een gebied waarop Kendrion denkt hard te kunnen groeien. Verder ziet Kendrion groeikansen in China. Momenteel behaalt Kendrion daar zo'n 5% van haar omzet. Kendrion is daar echter ondervetegenwoordigd en denkt haar marktaandeel in China te kunnen vergroten. Door te focussen op deze gebieden waarop men meer dan gemiddelde groei ziet, verwacht men op termijn een hogere gemiddelde groei van het bedrijf. Kendrion heeft de afgelopen tien jaar de omzet al gemiddeld met zo'n 5% zien toenemen. Door de aard van de business waarin Kendrion zit, zal het even duren, maar de ambitie is om richting 2019, 2020 en verder die 5% te laten stijgen.

Op 3 mei 2016 zijn, bij de introductie van deze strategie, een aantal targets neergezet. Kendrion heeft toen gezegd dat voor de periode 2016 - 2018 nog niet veel verschil aan de groeikant werd verwacht omdat het wat langer duurt voordat het focuseren terug te zien is in de omzet, dus een gemiddelde groei van zo'n 5%. Vorig jaar was dat in de praktijk 4,6%, dus in de buurt hiervan. Kendrion heeft ook gezegd dat het de EBITA winstmarge, die in 2015 5,8% van de omzet was, bijna wilde verdubbelen naar 10% vanaf het einde van 2018. Van 5,8% is de winst eerst naar 7% gegaan en in 2017 naar 8%. De voortgang is dus goed, maar er blijft duidelijk nog werk aan de winkel. De laatste target is met betrekking tot het dividend. De aandeelhouders komen daar later in deze vergadering aan toe. Kendrion keert in principe 35% tot 50% van de nettowinst uit. Het voorstel is om dit jaar 50% uit te keren.

De heer Sonnemans geeft een overzicht van de business performance in 2017. De door hem getoonde cijfers zijn genormaliseerde cijfers. In het jaarverslag staat op pagina 35 een brug hoe van de gerapporteerde cijfers naar de genormaliseerde cijfers te komen. 2017 is gekarakteriseerd als een goed jaar voor Kendrion. Er is een goede stap gemaakt in de richting van de targets. Het einde van het jaar was echter wat zwakker dan verwacht.

De heer Sonnemans gaat kort in op de performance in het vierde kwartaal. Daarin is een omzetgroei gerealiseerd van 1%. De impact van de wisselkoersen speelt daar wat doorheen. Tegen constante wisselkoersen, betekende het een groei van 3% naar een omzet van EUR 110 miljoen.

De industriële activiteiten hebben hun uitstekende performance van eerder in het jaar, ook doorgezet in het vierde kwartaal met een groei van in totaal 8%. De automobiëlactiviteiten lieten een flat revenue growth zien. Een oorzaak hiervoor is enerzijds de beslissing om de activiteiten in Brazilië en India te sluiten, wat de automobiëlomzet met iets meer dan 2% heeft gedrukt. Een andere factor blijft dat de maand december voor Kendrion uitermate lastig voorspelbaar is omdat van jaar tot jaar wisselt wanneer met name de automotive klanten stoppen met hun afname. Ten opzichte van de sterke

december maand in 2016, werd de omzet vanuit Kendrion naar de klanten nu vrij vroeg gestopt, met als gevolg een lagere omzetontwikkeling ten opzichte van eerdere kwartalen en een negatieve ontwikkeling ten opzichte van het vierde kwartaal van 2016. Twee jaar geleden was echter het tegenovergestelde aan de orde. Gekeken over twee jaar naar het vierde kwartaal, ziet men een winstverbetering van bijna 150%.

Reagerend op de lagere omzet in de Passenger Car ("PC") business en de daarmee tegenvallende resultaten, zijn in december een aantal additionele simplificatiemaatregelen genomen. Tevens zijn verdere maatregelen gedefinieerd voor het jaar 2018. De totale eenmalige kosten bedroegen EUR 1,4 miljoen, met een jaarbesparing van EUR 1,8 miljoen.

Vervolgens laat de heer Sonnemans de cijfers zien voor het gehele jaar. 2017 was een goed jaar voor Kendrion met groei in zowel omzet als winstgevendheid. De marktcondities hebben hier zeker ook wat wind in de rug gegeven. Het herstel van de Noord-Amerikaanse heavy truck market in de tweede helft van het jaar kwam de Commercial Vehicle ("CV") business ten goede. Er was een omzetgroei van 4,6% tegen constante wisselkoersen. Binnen Industrial was de groei iets meer dan 7% en binnen Automotive 3%. De winstgevendheid is gestegen, zowel de EBITA als de net profit zijn met 19% toegenomen. Dit komt met name door de hogere omzet, maar ook door het positieve effect van de diverse simplificatiemaatregelen die Kendrion heeft genomen. Als gevolg daarvan is de return on sales, dus de EBITA margin, van 7% naar 8% gestegen. Eind 2015 was deze nog 5,8%. De eenmalige herstructureringskosten voor 2017 bedroegen EUR 5,1 miljoen, resulterend in een besparing op jaarbasis rond EUR 5,0 miljoen. Beide meer dan Kendrion eerder had aangegeven te zullen realiseren.

De heer Sonnemans gaat in op het onderdeel Industrial. Daar waren gunstige marktomstandigheden, bevestigd door de Duitse machine building index. Deze was positief en dat is ook terug te zien in de activiteiten van Kendrion, die voor het grootste deel in Duitsland worden gegenereerd. De Industrial business is met 7% gestegen naar een omzet van EUR 162,5 miljoen. Diverse succesvolle product launches in 2017 droegen verder bij aan een goede omzetontwikkeling. De heer Sonnemans gaat kort in op de afzonderlijke business units.

Industrial Drive Systems ("IDS") had een groei van meer dan 8%, met name gedreven door de sterke vraag naar permanente magneetremmen voor robotics. Binnen dat segment realiseerde Kendrion een groei in de dubbele cijfers.

Industrial Magnetic Systems ("IMS") had een groei van 5%, met name gedreven vanuit China en de Verenigde Staten. Op het gebied van simplicatie werd de sluiting van de activiteiten in Zwitserland voltooid, waarbij de productie is verschoven naar Zuid-Duitsland. Verder is opnieuw een stuk van de omzet uit Duitsland overgebracht naar Roemenië om daar te kunnen profiteren van de lagere loonkosten. Ook is er een begin gemaakt met een coil winding technologiecentrum dat Kendrion in staat stelt om een deel van de coil winding in eigen huis te doen.

Industrial Control Systems ("ICS") had een omzetgroei van 6%, met name gedreven door hogere power heat controller verkopen aan het synthetische textielsegment. Ook hier geldt dat Kendrion stapje-voor-stapje een deel van de productie overhevelt naar Roemenië. Ten opzichte van 2015 is de in Roemenië geproduceerde omzet met ongeveer 20% toegenomen. De verwachting is dat dit in de toekomst verder zal blijven stijgen. De groei van de winstgevendheid kwam daarnaast ook door een groot aantal kostenbesparingsmaatregelen die daar zijn getroffen.

Als gevolg van de positieve ontwikkelingen binnen Industrial werd de toename van de omzet en EBITA breed gedragen in alle drie de business units, hetgeen ook tot uiting kwam in de return on sales. Die nam met bijna 3% toe van 7,6% naar 10,4%.

Bij Automotive groeide de omzet met 3% naar EUR 300 miljoen. Ook hier was sprake van gunstige marktomstandigheden, met name het herstel van de Noord-Amerikaanse markt voor heavy trucks. Binnen Automotive zijn er twee business units, PC en CV. PC kende een groei van 5%. De sterkste groeimotor was de bijdrage van de active damping valves voor slimme schokbrekersystemen. De groei van 5% is voor een deel tenietgedaan door een 1% lagere omzet in CV, welke geheel te wijten was aan de beslissing van Kendrion om de fabrieken in Brazilië en India te sluiten. Dit had een 2% neerwaartse druk op de groei van Automotive. Op basis van de onderliggende omzetontwikkeling in CV, dus zonder het effect van de sluiting van India en Brazilië, zou CV vorig jaar met 6% gegroeid zijn. Er was een sterke vraag naar solenoids voor mobiele hydraulische systemen voor de landbouw. China, één van de groeifocuspunten binnen de geüpdate strategie, groeide met dubbele cijfers. De verkoopactiviteiten namen toe, niet alleen bij Westerse bedrijven die in China zitten, maar met name ook bij de lokale Chinese OEM's. De projectpijplijn ontwikkelt zich daar positief. Nieuwe projecten in Automotive betroffen met name demperventielen voor schokbrekers en elektronische sound systems. Ondanks de omzetgroei met 5% was de winstgevendheid van PC lager dan verwacht. Daar is in Q4 meteen op gereageerd met een aantal additionele maatregelen en ook in 2018 worden verdere maatregelen verwacht. De totale EBITA nam met 5% toe, met een kleine verbetering in de marge tot 6,9%.

Vervolgens gaat de heer Sonnemans in op de financiële resultaten. De added value marge ligt al jarenlang stabiel rond de 48%. Dat is ook dit jaar weer het geval. Sinds het simplificatieprogramma in mei 2016 is begonnen, zijn in totaal maatregelen genomen met een besparing van circa EUR 12 miljoen. Een derde deel hiervan zal nog worden gerealiseerd in 2018. De kosten hiervoor bedroegen in totaal bijna EUR 11 miljoen. In de loop van 2018 worden verdere eenmalige kosten en daaruit voortvloeiende besparingen verwacht, beide rond EUR 2,5 miljoen. De gerealiseerde besparingen zijn terug te zien in de personeelskosten en in de overige operating expenses. Bij de personeelskosten is de ratio van de omzet inmiddels gezakt van 30,1% in 2015 naar 28,4% in 2017. Overige operating expenses bedroegen als percentage van de omzet 8,1% in 2015 en 7,1% in 2017. De tax rate is conform verwachting geëindigd op 25%. De hogere tax rate ten opzichte van 2016 is met name het gevolg van een veranderende landenmix met een hoger winstaandeel in de Verenigde Staten. De genormaliseerde nettowinst is ten opzichte van 2017 met 19% gestegen naar EUR 23,3 miljoen.

De heer Sonnemans geeft aan dat verder is geïnvesteerd in toekomstige groei. De investeringen bedroegen in 2017 EUR 28 miljoen. Dat is een stijging van 23% ten opzichte van 2016 en duidelijk boven het niveau van de afschrijvingen. Ongeveer twee derde van de investeringen is gerelateerd aan nieuwe projecten en capaciteitsuitbreiding en dus echt voor de toekomstige groei van het bedrijf. Een groot project was de capaciteitsuitbreiding voor de Permanent Magnet brakes voor robotics in Villingen. Tevens is dit jaar aangekondigd dat Kendrion daarvoor een lijn gaat neerzetten in China. Verder bedroeg het werkkapitaal 9,9% van de omzet tegen 9,3% in 2016. Dit verschil had met name te maken met het feit dat Kendrion in Q4 een wat lager dan geplande afname had. Het voorraadniveau lag bovendien hoger dan het jaar ervoor doordat in verband met de overgang naar de de nieuwe fabriek in China een bepaalde hoeveelheid veiligheidsvoorraden was opgebouwd.

De netto schuld per jaareinde lag op het niveau van vorig jaar. In 2017 heeft Kendrion zich er met name op gericht om het maandgemiddelde van de netto schuld naar beneden te brengen en is daarin geslaagd met een afname van 18% ten opzichte van 2016, resulterend in lagere financieringskosten. In december is ook het vorig jaar aangekondigde share buy back programma voltooid. Dat was erop gericht het verwateringseffect te voorkomen van het stockdividend dat aan de aandeelhouders wordt aangeboden. De cash outflow bedroeg EUR 4,5 miljoen. Inmiddels is aangekondigd dat in 2018 eenzelfde inkoopprogramma zal worden gedaan.

De financiële positie is verbeterd en sterk. Dat geldt enerzijds voor de net debt cover die voor het eerst nipt onder één lag. Anderzijds is de solvency verder gestegen naar 52%.

Zoals aangegeven, streeft Kendrion ernaar om een jaarlijks dividend van 35% tot 50% van de nettowinst uit te keren. De laatste twee jaar heeft de uitkering iets boven dat percentage gelegen omdat Kendrion het absolute dividend per aandeel op EUR 0,78 wilde handhaven. Dit jaar wordt voorgesteld een dividend uit te keren ter grootte van 50% van de genormaliseerde nettowinst, wat neerkomt op een dividend van EUR 0,87 per aandeel, 12% hoger dan in 2016. Uiteraard is er keuze uit stock of cash. Op basis van de huidige koers bedraagt de dividend yield 2,6%.

De heer Van Beurden merkt op dat de resultaten over 2017 een mooie stap zijn in de richting van de financiële doelstellingen voor 2018. Vervolgens gaat de heer Van Beurden over naar de strategy update, te beginnen met de Corporate Social Responsibility ("CSR") strategie. Kendrion is erg trots op haar CSR programma. Zeker ten opzichte van haar grootte, loopt Kendrion hierin voorop. CSR is belangrijk voor Kendrion, voor de medewerkers en hopelijk ook voor de aandeelhouders. Terugkijkend op het driejarenprogramma van 2015 tot 2017, heeft Kendrion een heel goede voortgang gemaakt. De heer Van Beurden noemt als voorbeeld de reductie van de CO<sub>2</sub>-emissie en het energieverbruik, relatief ten opzichte van de added value, met 58% respectievelijk 17% ten opzichte van 2014. Ook is het aantal suppliers dat voldoet aan de Kendrion Supplier Code of Conduct, verdubbeld. Verder heeft Kendrion het Together at Kendrion Initiative, waarbij medewerkers, over het algemeen kleinschalige, initiatieven kunnen ontplooiën op het gebied van charity of op het gebied van verbetering van hun buurt. Ze kunnen een voorstel indienen en tot een bepaald bedrag matcht Kendrion alles wat daarin wordt geïnvesteerd. Daarmee laat het bedrijf zien dat het oog heeft voor de omgeving waarin het actief is.

Het driejarenplan zit erop, echter met CSR is men nooit klaar. Kendrion bouwt daarom voort op de goede voortgang die is gemaakt en is nu bezig met de ontwikkeling van een strategie voor de komende drie jaren. Er zijn drie pilaren gedefinieerd om meer structuur aan te brengen: natural capital, social and human capital, en responsible business conduct. Hierlangs zal Kendrion voor de komende drie jaren opnieuw ambitieuze doelstellingen formuleren. Deze zullen naar verwachting later in het jaar, waarschijnlijk rond de publicatie van de halfjaarcijfers, gecommuniceerd worden.

De heer Van Beurden gaat terug naar de strategie Simplify, Focus en Grow en geeft aan dat er in 2017 veel is gebeurd. In het kader van Simplificatie heeft Kendrion twee kleinere fabrieken in Brazilië en India gesloten en drie, kleinere, faciliteiten samengevoegd met bedrijven die Kendrion al in de buurt had. Nanjing is samengevoegd met Suzhou, Zwitserland met Donaueschingen en Mexico met Shelby. Kendrion heeft verder een centrale inkoopfunctie opgericht in China. De overhead in PC is verminderd en zal naar verwachting in 2018 nog verder omlaaggaan. Dat samen, heeft in 2017 circa EUR 5 miljoen aan kostenbesparingen opgeleverd. Het gaat er echter met name om dat de markten en klanten beter gestroomlijnd kunnen worden bediend en dat er intern minder vergaderd wordt waardoor meer tijd kan worden besteed aan kansen die er liggen.

Ook wat betreft Focus heeft Kendrion een goed jaar gehad. Kendrion heeft met het oog op de kansen in China, geïnvesteerd in een nieuwe fabriek in Suzhou met een dubbele capaciteit. De nieuwe fabriek is in februari geopend. Ook is Kendrion in Suzhou begonnen met de eerste fase van een productielijn voor permanent magnet brakes. Dit is ook een gebied waarin Kendrion denkt goed te groeien. Omdat Kendrion in China ook nog ondervertegenwoordigd is, is er in feite sprake van twee keer winst op focusgebied. Voor dezelfde robotremmen wordt ook extra productiecapaciteit gebouwd in Villingen, omdat men daar veel groei ziet. In PC, een ander belangrijk gebied, heeft Kendrion een aantal extra projecten binnengehaald voor de slimme schokdemper en voor het innovatieve elektronische geluidsproject.

Ten slotte Groei. In 2017 was het groeiprofiel ongeveer in lijn met het historisch gemiddelde. In alle drie de gebieden waar Kendrion zich op richt, is sprake van een goede voortgang. Maar het doel van de strategie is om op termijn (2019-2020), de groei van gemiddeld 5% langzaam maar zeker te

versnellen. Het blijft afwachten, maar de ontwikkelingen in de markten en het succes van de projecten van Kendrion bieden goede hoop.

De heer Van Beurden bespreekt vervolgens hoe het gaat met de targets voor 2018. Hij geeft aan dat de groei van 5% een gemiddelde is. Het varieert per kwartaal, soms is de groei 8% of 9%, soms gaat men zelfs wat terug. Dat heeft te maken met de economie en ook met het moment waarop bepaalde projecten starten of eindigen. Soms is er een jaar waarin meer wordt gestart dan er wegvalt, maar soms is het ook andersom. Als dat over de tijd wordt uitgemiddeld, ziet men dat de groei ongeveer 5% is. De winstgevendheid is wat inzichtelijker. In 2015 lag de winstgevendheid op 5,8%. Op basis van die performance heeft Kendrion gezegd dat het vanaf eind 2018 wil zitten op 10%. Vorig jaar is 8% gehaald. Kendrion is blij met de stappen vooruit, maar 8% is nog geen 10%. De heer Van Beurden wil benadrukken dat er zicht is op 10% en dat er hard aan wordt gewerkt om dat percentage aan het einde van dit jaar bereikt te hebben.

De voorzitter bedankt voor de toelichting. De voorzitter stelt de aanwezigen in de gelegenheid om vragen te stellen. Hij stelt voor dat men zich in de eerste ronde beperkt tot de drie belangrijkste vragen, zodat iedereen in de gelegenheid kan worden gesteld om een vraag te stellen. Iedere vragensteller wordt verzocht zijn of haar naam te noemen.

De heer Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers) verwijst naar de teruggang in het vierde kwartaal en vraagt zich af of het niet verstandig zou zijn geweest om de markt van tevoren wat te masseren. Hij neemt aan dat de directie dat immers niet op 31 december heeft ontdekt, maar al eerder in die maand. Bij de publicatie van de Q3 cijfers op 8 november werd er nog niets over vermeld. Hij kan zich dat voorstellen, maar het viel de aandeelhouders koud op hun dak.

Ten aanzien van de samenstelling (twee derde Automotive en een derde Industrial) vraagt de heer Stevens of Industrial ook overnames zal doen. Kendrion is immers nogal actief met robottechniek. Wellicht zijn er mogelijkheden op het gebied van communicatie tussen de robots?

Verder zou de heer Stevens graag wat meer willen weten over eventuele overnames. Hij vraagt zich af of er al een lijstje is en of weer gekeken wordt naar familiebedrijven of naar onderdelen van een groter geheel die daar niet binnen passen.

De heer Van Beurden legt uit dat Kendrion tot begin december niet precies weet wanneer de fabrieken van klanten dichtgaan. Het betreft voornamelijk de grote Automotive klanten in Duitsland en daarmee een significant deel van de omzet. Men heeft vaak te maken met contingency stock, wat betekent dat alle producten al geproduceerd zijn en bij Kendrion op voorraad liggen. Zodra de klanten ze ophalen, zijn ze van hun en ontvangen ze een rekening. Hierdoor is er geen lead time, maar heb je er ook minder gevoel bij. Uiteindelijk kost dit de onderneming geen geld, want als het in december niet afgenomen wordt, wordt het doorgaans wel afgenomen in januari. Onvoorspelbaarheid is echter altijd vervelend. In 2015 was december nog veel zwakker, in 2016 juist erg sterk. December 2017 zat daar in feite een beetje tussenin. De heer Van Beurden denkt niet dat men dit veel beter kan managen dan dat het nu gebeurt.

Vervolgens gaat de heer Van Beurden in op de verhouding twee derde Automotive en een derde Industrial. Kendrion is heel tevreden met het feit dat het in verschillende segmenten zit, aangezien dat de voorspelbaarheid een beetje verhoogt. Er zijn groeikansen in robots (Industrial), in PC (Automotive) en in China (beide), dus ook daar is het aardig verdeeld. Kendrion hoopt overal heel erg succesvol te zijn. De verhouding is vooral een gevolg en geen doel op zich. Hetzelfde geldt voor overnames. Kendrion kijkt altijd naar M&A en denkt aan overnames die het bedrijf versterken in de gekozen strategische richting, zoals op het gebied van remmen voor robots of PC (electrificatie, zelfrijdend, safety of comfort). Ook wordt gedacht in de richting van een joint venture in China waar Kendrion heel

veel kansen ziet. Er wordt dus niet naar een bepaalde business unit gekeken, maar of een overname Kendrion versterkt in de gekozen strategische richting.

De heer Broenink vraagt hoe Kendrion een groei van 5% wil bereiken. Hij vraagt zich daarbij af of de magneettechnologie aan het inbreken is in de traditionele hydrauliek/pneumatiek markt of dat de groei ergens anders vandaan zal komen. Zijn tweede vraag is waaraan de Directie het afgelopen jaar te veel tijd heeft besteed en waaraan te weinig tijd.

De heer Van Beurden geeft aan dat Kendrion in het onderdeel CV (trucks en bedrijfswagens) actief is in hydrauliek en pneumatiek. Dat is een goed gebied voor Kendrion waar de magneettechnologie al sinds jaar en dag toepassingen kent. Dat is echter bestaande business. Als Kendrion daar kansen ziet, zullen die uiteraard genomen worden, maar de gebieden waar Kendrion grotere kansen ziet van 10%, 15% of 20% zijn de gebieden die eerder zijn aangestipt. Daarbij wordt met name gekeken naar research and development, maar ook naar M&A-kansen. Er is geen vaste lijst. Het kan altijd zo zijn dat er opeens iets opkomt, waaraan nog niet was gedacht en wat toch interessant is. In dat geval wordt dat uiteraard gedeeld met aandeelhouders, analisten en andere externe partijen.

De heer Diaz (VEB) heeft de toelichting van de heer Van Beurden op de strategie gehoord. Die is gebaseerd op drie pijlers Simplify, Focus en Grow. Die strategie is vertaald naar een aantal concrete doelstellingen, waaronder een groei van 5% en een EBITA van 10% eind 2018. De heer Diaz kan zich voorstellen dat er een bepaald spanningsveld is tussen die twee doelstellingen. Een te snelle groei kan ten koste gaan van de winstgevendheid. Hij vraagt zich daarom af of er, gezien de huidige omvang van de markt, een bepaalde schaalgrootte is, die leidt tot optimale efficiency en hoe ver Kendrion daarvan is verwijderd. Zijn tweede vraag is hoe groot de markt is, hoe snel deze is gegroeid en hoe de omvang wordt bepaald. Hij geeft aan dat het lastig is om daar goed zicht op te krijgen.

De heer Van Beurden bevestigt dat er altijd een spanningsveld is. Er is geen groei zonder te investeren. Al voordat het bedrijf de focusstrategie had, investeerde het iets meer dan 6% in research and development. Het meeste daarvan in development. Focuseren is niet zozeer die 6% naar 7% of 8% te brengen, maar juist die investeringen te richten op bepaalde gebieden waar veel groeimogelijkheden zijn in plaats van op gebieden waar met veel investeringen slechts een kleine groei bereikt kan worden. Daarmee denkt Kendrion met dezelfde investeringen meer groei te kunnen genereren. Op die manier wordt geprobeerd de door de heer Diaz aangegeven spanning te vermijden.

Vervolgens gaat de heer Van Beurden in op efficiency. Voor Kendrion is niet veel schaalgrootte nodig om efficiënt te kunnen produceren. Kendrion concurreert in veel gevallen in kleinere segmenten met bedrijven van EUR 10 miljoen tot EUR 15 miljoen die in dat segment goed zijn en voldoende schaal hebben om dat te kunnen doen. De efficiencyslag van Kendrion ligt meer in het vermijden van complexiteit. Het bedrijf is intrinsiek complex met 20 fabrieken en 30 marktsegmenten met elk zijn eigen producten. Kendrion moet er daarom consequent op gericht zijn om het bedrijf zo simpel en zo doelmatig mogelijk te houden. Dat is de efficiency en de simplification die nagestreefd wordt.

De heer Van Beurden geeft aan dat de vraag over de omvang van de markt heel interessant is. Automotive is goed onderzocht. Daarvoor kan men marktresearchrapporten kopen en daarmee heeft men binnen bepaalde bandbreedten een gevoel voor de markt. Voor veel van de 30 segmenten van Kendrion is dat veel moeilijker. Daar wordt soms een externe consultant voor gebruikt. Het voor Kendrion relevante deel van de markt van Automotive componenten omvat ongeveer EUR 2 miljard. Aan de industriële kant is dat tussen EUR 1 miljard en EUR 1,5 miljard. Dat geeft Kendrion een marktaandeel van zo'n 15%. De groei van die markten is, binnen bepaalde bandbreedten, ongeveer 5%. Dat klopt met wat Kendrion in de afgelopen tien jaar heeft laten zien. In het jaarverslag staan ook nog interessante gegevens over de omvang van de markten voor Industrial en Automotive.

De heer Molenaar merkt op dat er nogal wat te doen is over de dieselsector in Duitsland. Hij vraagt zich af of Kendrion ervan uit kan gaan dat, als de dieselmotoren op termijn met 10% krimpt, de gederfde omzet naadloos zal worden overgenomen door de andere segmenten. Dieselmotoren bevatten in verhouding veel magneten.

Zijn tweede vraag betreft China, dat tot speerpunt is verheven. De heer Molenaar neemt aan dat Kendrion daar, gezien het marktaandeel en de groei van de markten, een tamelijk unieke propositie heeft. Er is de laatste weken nogal wat te doen over vermeende diefstallen van intellectueel eigendom door joint venture partners. Hoe beschermt Kendrion zich daartegen?

De heer Sonnemans beantwoordt de vraag over de afname van de diesel business en geeft aan dat diesel inderdaad een belangrijk deel van het bedrijf is. Vorig jaar was ongeveer 15% van de omzet van Kendrion direct aan diesel gerelateerd. Dat is vergelijkbaar met 2-3 jaar geleden. De samenstelling van de omzet is wel veranderd. Ongeveer de helft van die omzet heeft betrekking op dieselveertielen die de inspuiting van diesel in de motoren regelen. Thans wordt 95% van die ventielen gebruikt in de schonere Euro 6 technologie, tegen 60% tweeënhalf jaar geleden. Ook de focus van het R&D-programma, ligt momenteel heel sterk bij het schoner maken van de huidige motoren en minder bij componenten voor nieuwe motoren. De trend gaat zeker richting minder diesel. Het tempo daarvan, is voor Kendrion en voor de industrie echter heel moeilijk in te schatten. Kendrion denkt dat het eerder gaat om een periode van circa tien jaar of langer dan een periode van vijf jaar. Het is belangrijk dat men blijft kijken naar de ontwikkelingen. Dat komt ook terug in het M&A-beleid. Een eventuele overname voor PC zal er op gericht zijn om de afhankelijkheid van het dieselsegment te verminderen, zoals bijvoorbeeld de twee sterkst groeiende segmenten de permanent magnet brakes voor robotarmen (Industrial) en de active damping valves (Automotive). Kendrion zit nog in de ramp-up fase van dit project en verwacht, afhankelijk van de product lifetime, over de gehele duur van het project een omzet tussen EUR 200 miljoen en EUR 300 miljoen. Een andere focus ligt op de elektronische soundsystemen, die zeer geschikt zijn voor elektrische auto's. Kendrion verwacht dus een daling van de aan diesel gerelateerde omzet, meer dan goed te kunnen maken door andere technologieën die het bedrijf nu al ontwikkelt.

De heer Van Beurden beantwoordt de vraag over China en intellectueel eigendom. Hij bespreekt eerst de value proposition. Wereldwijd is Kendrion met name actief in de gebieden waar haar producten van zeer hoge kwaliteit en betrouwbaarheid moeten zijn. Dit geldt ook voor China, waar ook een markt voor dit soort producten aanwezig is. De consument in China emancipeert en de middenklasse groeit en zij willen tegenwoordig ook echt betrouwbare produkten. Dus die markt groeit flink. Kendrion levert Duitse kwaliteit en betrouwbaarheid, maar wel lokaal geproduceerd. Bij Kendrion China zou men, afgezien van het logo, niet direct zeggen dat men in een subsidiary van een Nederlandse holding rondloopt. Kendrion is daar heel lokaal en gaat ook zo naar de markt. Dat gaat erg goed.

In termen van intellectual property gaat het voornamelijk over patenten. Aan de softwarekant kan men software kopiëren. Bij Kendrion ligt dat wat genuanceerder en gaat het met name om de zogenaamde knowhow en trade secrets, die in de hoofden van de mensen zit. Dat is ervaring en fingerspitzengefühl, wat veel moeilijker te kopiëren is. Kendrion is er uiteraard wel zeer op gespist en zorgt ervoor dat zijn patenten ook in China op alle mogelijke manieren beschermd zijn. De heer Van Beurden geeft aan zelf niet zo beducht te zijn dat iemand zomaar een fabriek opent en de Kendrion producten gaat kopiëren, aangezien ze niet weten hoe ze die precies zo goed moeten maken als Kendrion. Maar Kendrion blijft uiteraard zeer alert.

De heer Burgers (Add Value Fund) bedankt voor de heldere inzichten over het afgelopen jaar en de vooruitzichten voor de toekomst. Hij merkt op dat iedereen bij binnenkomst een rood boekje gekregen heeft en wil graag weten wat daar in zou moeten komen te staan. Hij heeft daar wel wat aanknopingspunten voor. Kendrion wil in de toekomst naar 25% Chinese omzet. Het is duidelijk dat dat niet overnight gaat. In het jaarverslag staat ook dat er een aantal key customers zijn die



substantieel bijdragen aan de omzet van Kendrion. Siemens wordt genoemd als grootste industriële partner. Verder is te zien dat partijen als Billstein en Daimler meer dan 5% van de groepsomzet hebben. De heer Burgers vraagt zich af hoe dat beeld naar de toekomst toe zou kunnen veranderen, of deze partijen over drie of vier jaar nog steeds specifiek genoemd worden of dat er geheel nieuwe partijen bijkomen die ook zo prominent gaan worden.

De heer Van Beurden gaat eerst in op de Chinese groei. Op dit moment heeft Kendrion daar zo'n EUR 20 miljoen omzet. Dat is circa 4% tot 5% van het bedrijf. In de afgelopen anderhalf jaar is Kendrion daar zeer actief geweest en is geïnvesteerd in management en extra capaciteit. Te zien is dat de pijplijn behoorlijk toeneemt. Een pijplijn is een mooie leading indicator voor groei en voor omzet, maar het duurt nog even voordat men die daadwerkelijk heeft. Kendrion heeft er wel goed zicht op dat de omzet in China binnen drie tot vijf jaar fors zou kunnen stijgen tot EUR 30 miljoen of EUR 40 miljoen. Ten aanzien van de customer concentration geeft de heer Van Beurden aan dat deze op dit moment al vrij laag is. Er zijn wel een aantal groteren, zoals Siemens, Billstein en Volkswagen, maar niet in een orde van grootte waarover men zich qua concentratie echt zorgen over zou moeten maken. Als het plan wordt geïmplementeerd, zal de concentratie inderdaad wat afnemen. Kendrion heeft echter met de grote klanten ook altijd kansen in China, wat dan weer een beetje compenseert. Maar uiteindelijk wil Kendrion natuurlijk in China ook grote, aansprekende namen winnen waarmee vergelijkbare omzetten kunnen worden gehaald. Daar wordt hard aan gewerkt en hopelijk kan men dat over een aantal jaren ook in het rode boekje schrijven.

De heer Rienks vraagt zich af hoe belangrijk lage lonen zijn voor Kendrion. Hij constateert dat Kendrion juist fabrieken heeft gesloten in de lage lonen landen Brazilië en India. Daar waren goede redenen voor, zoals dat daar producten gemaakt werden die achterhaald raakten. De impact van lage lonen, hangt natuurlijk af van de activiteiten. De heer Rienks zou dan ook graag wat meer inzicht krijgen in het percentage van de omzet waarvoor het uitmaakt of die in een lageloonland, zoals Roemenië, wordt gemaakt en hoeveel procent en in welke segmenten, men juist beter in Duitsland kan produceren vanwege een betrekkelijk gering aandeel van de loonkosten en benodigde specifieke kennis van mensen.

Verder is de heer Rienks opgevallen dat de beurskoersen daalden bij het bekendmaken van de jaarcijfers. Hij concludeert daaruit dat de beleggers er geen vertrouwen in hebben dat die 10% wordt gehaald en vol te houden is. Echter als straks blijkt dat die 10% wel gehaald wordt, is de koersdaling in feite onrecht geweest. Kendrion is dan echter wel aantrekkelijk geworden voor een overname door grote beleggers of investeerders. Hij geeft aan dat hij liever gezien had dat de koers wat hoger was gebleven, zodat de kans op een bod lager is en de aandeelhouders minder risico lopen hun aandeel voor een te lage prijs kwijt te raken. Hij vraagt zich af waar de twijfel bij de beleggers vandaan komt, hoe realistisch die 10% is en of dat gemiddeld genomen ook over langere periodes haalbaar is. Ten slotte vraagt de heer Rienks zich af of er niet meer onderdelen verkocht zouden kunnen worden in plaats van deze te sluiten. Hij suggereert dat het misschien ook goed is om in het algemeen te kijken of er onderdelen zijn die Kendrion kan verkopen.

De heer Sonnemans beantwoordt de vraag over de lageloonlanden. Kendrion is behoorlijk op weg om omzet naar Roemenië te brengen. Dit gebeurt alleen als daar structureel voordeel van wordt verwacht. In lageloonlanden ziet men vaak ook een loonstijging optreden zodat het op een gegeven moment nauwelijks meer lageloonlanden zijn. Zo had China voorheen duidelijk lagere lonen dan Roemenië. Maar tegenwoordig is het voor Kendrion vrijwel net zo goedkoop om in Roemenië te produceren als in China. Roemenië is belangrijk voor Kendrion. Ruim 10% van de totale omzet van Kendrion wordt tegenwoordig in Roemenië geproduceerd. Een deel daarvan is interne omzet voor Kendrion bedrijven in Duitsland, maar steeds meer gaat ook rechtstreeks naar klanten. Goedkoop produceren is belangrijk, mits de kwaliteit goed blijft. Kendrion verplaatst met name de lijnen die behoorlijk arbeidsintensief zijn. Dat is de reden waarom er relatief meer wordt verplaatst aan de industriële kant

dan aan de automobielkant, waar meer volledig geautomatiseerd is. De kostenverschillen zijn echter groot. Ook als producten eenmaal lagere volumes hebben en aan het eind van hun levenscyclus zitten, is het goedkoper is om te produceren in een Roemeense plant die vaak een wat hogere flexibiliteit kent, dan bijvoorbeeld in een highly automated PC fabriek in Duitsland.

De heer Sonnemans gaat vervolgens in op de vraag of verkopen beter is dan sluiten. Dat is inderdaad het geval als men een goede koper kan vinden. In het geval van Brazilië en India was dat niet mogelijk omdat de activiteiten te klein en te afhankelijk waren van de Duitse bedrijven. In het algemeen geldt echter dat bij een besluit om niet door te gaan met een bepaalde activiteit, meerdere mogelijkheden bekeken worden en men kiest voor de variant die de hoogste waarde geeft. In het geval van Brazilië en India was sluiten de beste optie.

De voorzitter stelt, naar aanleiding van de vraag over de koers, dat de markt altijd gelijk heeft. Sommige aandeelhouders hebben een lange-termijnhorizon en andere een korte-termijnhorizon. Daarmee heeft men waarschijnlijk de verklaring te pakken. Hopelijk zijn er zoveel mogelijk aandeelhouders met een lange-termijnhorizon. Het gaat uiteindelijk om de onderliggende trend, over de kwartalen heen, en daar is in de inleiding wat meer perspectief over gecreëerd.

De heer Rienks vraagt of 10% werkelijk haalbaar is over de jaren heen. Aan één kwartaal waarin het lukt, hebben de aandeelhouders niet zo veel.

De voorzitter antwoordt dat hij vertrouwen heeft in de ambities van het management. Om op een winstgevendheid van 10% te komen, is al een hele stap. Om het structureel vast te houden, is een stevige uitdaging waar het management voor gaat.

De heer Snoeker merkt op dat is gesproken over de drie focusgebieden: Automotive, robots en China. Hij vraagt zich af of er in China ook activiteiten zijn op het gebied van Automotive en robots en zo ja, waarom China als apart focuspunt wordt genoemd. Verder concludeert de heer Snoeker dat er dit jaar waarschijnlijk een winstexplosie te zien zal zijn. Er is gezegd dat Kendrion naar 5% groei gaat, de marge verbetert met een kwart van 8% naar 10% en de eenmalige negatieve post van EUR 5 miljoen ontbreekt. Verder wordt het nadeel dat Kendrion in december heeft gehad, in januari gecompenseerd en misschien speelt de belastingverlaging in de Verenigde Staten, waarmee geen rekening werd gehouden, ook nog een rol. De heer Snoeker vraagt zich af of deze analyse juist is en waar de groei in 2018 op uit gaat komen. Tot slot vraagt hij naar de omvang van het fiscaal compensabel verlies.

De heer Van Beurden deelt mee dat Kendrion in China met vier van de vijf business units actief is. China is geen onderdeel van een business unit. Kendrion is in China wel zo begonnen. In december 2015 waren er nog vier business units apart actief in China. Er werd heel veel heen en weer gevlogen en vanuit Duitsland bestierd. Dat werkte niet en daarom is besloten dit vanuit China centraal te gaan leiden. China is een land met een andere cultuur en een andere manier van zaken doen. Daar wordt nu lokaal gekeken wat een goede kans is en wat men laat lopen. Men heeft nu wel te maken met een matrixorganisatie. Daar zitten wat nadelen aan, maar dat is ver verkiesbaar boven alles vanuit Duitsland doen. Dat is de reden waarom Kendrion in de afgelopen anderhalf tot twee jaar zo'n versnelling heeft gezien, in elk geval in de pijplijn. Dus daar is de goede keuze gemaakt. Vervolgens gaat de heer Van Beurden in op de opmerking over de te verwachten winstexplosie. Hij geeft aan dat 5% de gemiddelde groei is, terugkijkend over een aantal jaren. De groei varieert per jaar en een dergelijke groei kan Kendrion zeker niet per jaar beloven. De economie helpt, maar men heeft ook te maken met pure statistiek van het aantal projecten dat start en wegvalt. Omdat projecten van Kendrion tien tot twaalf jaar lopen, kan daar wat variatie in zitten. De 10% is een exit run rate. Kendrion heeft niet gezegd dat 10% de winstverwachting is voor het kalenderjaar 2018. Voor het derde jaar op rij wordt een forse stap omhoog verwacht en geambieerd. Kendrion heeft echter nog wel wat te doen om dat te bereiken. Het is dus geen voorspelling of belofte van 10% over het kalenderjaar 2018.

De heer Sonnemans gaat in op de vraag over het compensabele verlies. Hij verwijst naar de gedetailleerde noot op pagina 110 van het jaarverslag. Het totale fiscaal gewaardeerde compensabele verlies bedraagt EUR 4,9 miljoen. Dat heeft met name betrekking op Nederland en Duitsland. In de noot wordt dit verder uitgesplitst.

De heer Van Riet vraagt of Kendrion aanwezig is in Zuid-Korea en Japan. Verder vraagt hij zich af of er mogelijkheden liggen in de energietransitie, bijvoorbeeld in warmtepompen.

De heer Van Beurden antwoordt dat Kendrion aanwezig is in Zuid-Korea en CV producten verkoopt, maar daar geen fabriek heeft. De daar verkochte producten worden in Duitsland gemaakt. Het is niet heel groot, maar Kendrion is er wel aanwezig. In Japan is dat niet het geval. De heer Van Beurden verwacht ook niet dat dat op korte termijn wel gaat gebeuren, omdat er een te grote investering voor nodig is om daar omzet te kunnen creëren. Kendrion denkt beter af te zijn door die energie en investeringen te richten op de gekozen focusgebieden.

Kendrion is op dit moment nog niet actief op het gebied van energietransitie (warmtepompen). Het gebied wordt echter wel gevolgd via de bestaande business units. Kendrion is al wel actief op het gebied van elektriciteitsdistributie, waarbij te denken is aan producten voor de onderbreking van elektriciteit in schakelstations. Kendrion heeft dus zeker kanalen in de energiewereld.

De heer Van Riet informeert of die schakeltransitie bijvoorbeeld verband houdt met de mogelijkheid dat de energieleverancier bepaalde boilers kan aanzetten als er meer zonne-energie is.

De heer Van Beurden legt uit dat de schakelstations de distributie van de energie verzorgen. Dit is onafhankelijk van de wijze waarop de energie wordt opgewekt.

De heer Veltkamp begrijpt dat later dit jaar de nieuwe sustainability doelstellingen bekend worden gemaakt. Hij is benieuwd of dit ook iets is waar Kendrion zich extra in differentieert, kijkend naar de markt en de concurrenten.

De heer Van Beurden bevestigt dat. Kendrion heeft een eigen gedragscode voor suppliers. Steeds meer klanten van Kendrion, zoals Daimler en Volkswagen, hebben ook dergelijke gedragscodes. Het is dus steeds belangrijker om op dit gebied de zaken echt op orde te hebben. Kendrion is wat groter en een voordeel daarvan is dat het investeringen op het gebied van CSR kan verdelen over alle business units. Daarin loopt Kendrion ten opzichte van de concurrenten echt voor. Dit is één van de weinige gebieden waarop schaal echt helpt. Het is zeker een differentiator en een concurrentievoordeel.

De voorzitter voegt toe dat het zelfs een negatieve differentiator zou kunnen worden, als niet voldoende gedaan wordt op dit gebied. Het is echter goed om te horen dat Kendrion in het eigen segment in de eerste league zit.

De heer Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers) refereert aan hetgeen eerder in de vergadering aan de orde is gekomen over het regelen van zaken voor China vanuit Duitsland. In welk stadium kwam Kendrion erachter dat het niet werkte om vanuit Duitsland veel te regelen en dat het beter vanuit China gedaan kon worden.

De heer Van Beurden geeft aan dat zijn opmerking dat het niet werkte, betekent dat het commercieel niet werkte. Met vier business units proberen om business in China te genereren, lukt op een gegeven moment wel, maar dat is inefficiënt en duur. Het gaat niet over Imtech-achtige zaken waarbij het bedrijf niet in controle is over de business of niet meer weet wat er gebeurt. Dat is van een heel andere orde.

Het is meer een commerciële opmerking. Nu de matrix is opgezet en Kendrion er een energieke, ervaren Chinese (Taiwanese) manager heeft die daar z'n team in kwaliteit heeft versterkt, bedient Kendrion er meer klanten en worden er meer projecten gewonnen.

De heer Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers) begreep dat Kendrion in China, op het gebied van overnames, met joint ventures wil gaan werken. Dat zal ook wel moeten, maar hij is beducht voor de immateriële activa, goodwill. Hij vraagt zich af hoe hiermee omgegaan zal worden, of Kendrion er niet teveel voor zal gaan betalen en of de goodwill ten opzichte van het eigen vermogen niet te groot wordt.

De heer Van Beurden verklaart dat er een aantal heel duidelijke acquisitiecriteriën zijn. Dat is een belangrijke lijst. De boekhoudkundige behandeling van goodwill staat er echter niet tussen. Kendrion focust zich met het doel van acquisities of joint ventures op het kopen van met name de bedrijven die voldoen aan de criteria. Het eerste en belangrijkste criterium is dat het de strategische positie nader moet versterken. Afhankelijk van wat er wordt betaald, komt goodwill om de hoek kijken. Belangrijk is dat het een bepaalde winstcapaciteit heeft en aanvullend is op de activiteiten. De ene keer zit daar wat meer goodwill bij dan de andere keer. Een groot deel van de goodwill die Kendrion in het verleden heeft betaald, had te maken met de customer relations. Men koopt een bestaande business met bestaande klanten en vaak ook met bepaalde innovatieprogramma's die meerdere jaren omvatten. Dan wordt besloten wat te doen. De heer Van Beurden begrijpt de angst voor goodwill, maar gelooft niet dat Kendrion daar veel mee in aanraking is gekomen. Belangrijk is dat men een goed bedrijf koopt.

De heer Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers) is benieuwd met welk percentage de werksnelheid van de robot toeneemt door het nieuwe afremsysteem.

De heer Van Beurden verklaart dat de kans voor Kendrion met name in de groei zit. Robots zijn niet nieuw en industriële robots ziet men overal. Maar in een productiefaciliteit ziet men grote gele armen rondzwaaien en die staan in een kooi omdat ze met grote snelheid bewegen en een payload van 50 tot 100 kilo hebben. Daar wil men niet door geraakt worden. Nu is er een grote trend naar zogenaamde collaborative robots. Dat zijn robots die over het algemeen een payload hebben van 20 kilo of minder. Deze kunnen zowel met andere robots als met mensen samenwerken en zitten helemaal vol met sensoren zodat ze stoppen als er iemand in de buurt komt. Dan moet zo'n robot wel goed remmen. Kendrion maakt die remmen. De doorbraak is niet zozeer dat de robot in één keer veel sneller kan remmen, maar wel dat de sensoren, de software en alles wat ermee samenhangt slimmer wordt zodat ze onderling en met mensen kunnen samenwerken. Dat geeft zoveel groei en daarom is Kendrion er gespitst op. De aandeelhouders hebben ongetwijfeld gehoord dat een tijdje geleden een bekend robotbedrijf, Kuka, door een Chinese partij is overgenomen. Daaruit blijkt dat de Chinese industriële politiek daar zoveel groei in ziet en dat het een belangrijke technologie is. Daar wil Kendrion gebruik van maken.

De voorzitter geeft aan deze vragenronde af te willen sluiten omdat er nog een aantal belangrijke agendapunten komen. Hij informeert of er nog dringende vragen zijn.

De heer Uittenboogaard geeft aan de antwoorden van de heer Sonnemans over de ontwikkelingen op dieselgebied erg voorzichtig te vinden. Hij vraagt zich af of Kendrion rekening houdt met het scenario dat er over vijf jaar helemaal geen dieselauto's meer worden geproduceerd en met de mogelijkheid dat elektrische auto's een veel groter gedeelte van de markt van benzineauto's overnemen. Wat zou dit betekenen voor Kendrion en zijn hiervoor scenario's uitgewerkt?

De laatste vraag van de heer Uittenboogaard betreft China. Een bedrijf dat in China begint, is verplicht om met lokale partners samen te werken. Hij vraagt zich af wie de lokale partners van Kendrion zijn, of ze betrouwbaar zijn en wanneer en hoe Kendrion verwacht uiteindelijk geld uit China naar de aandeelhouders te kunnen overhevelen.

De heer Van Beurden geeft aan dat passagiersauto's één van de gebieden is waar Kendrion zich op richt, omdat het juist op het gebied van elektrische auto's en zelfrijdende auto's kansen ziet. Er zijn daar veel ontwikkelingen gaande op het gebied van comfort en veiligheid. De scenario's worden allemaal gemaakt, echter niemand weet op wat voor termijn ze gaan uitkomen. Een scenario waarin volgend jaar alles elektrisch is, is echter niet reëel. Uiteindelijk maakt de termijn niet uit voor de aanpak van Kendrion op dit moment en dat betreft maximale inzet op de ontwikkelingen op alle gebieden buiten de traditionele verbrandingsmotor. Zo ziet Kendrion kansen op het gebied van het slim geluid en op het gebied van slimme schokdempers, een technologie die onafhankelijk is van de wijze waarop de auto zich voortbeweegt. Verder zet Kendrion in op de ontwikkelingen op het gebied van gaspedalen, hybride motoren en waterstofmotoren. Kendrion denkt dat het door deze focus, uiteindelijk harder zal groeien als de transitie naar de nieuwe auto's sneller gaat. Als het echt heel snel gaat, zal Kendrion even door een dipje gaan, maar daarin niet de enige zijn. De enige juiste aanpak op dit moment is dat Kendrion zich met volle energie inzet op al die technologieën die zoveel groei vertegenwoordigen.

De heer Sonnemans beantwoordt vervolgens de vraag over lokale partners in China. Hij geeft aan dat de partners die Kendrion in China heeft, voornamelijk te maken hebben met leveranciers en klanten. Kendrion heeft op dit moment geen partners die helpen met de ontwikkeling en productie. Uiteraard wordt wel gekeken naar joint venture partners, dus wellicht komt dat in de toekomst wel. Kendrion heeft bewust gedurende een aantal jaren een behoorlijke cashpositie in China aangehouden, met name ingegeven door de hoge withholding tax. Deze is echter ruim een jaar geleden verlaagd van 10% naar 5% en daarom heeft Kendrion in de loop van vorig jaar het equivalent van een kleine EUR 5 miljoen gerepatriëerd naar Nederland. Er staat echter nog wel wat cash in China voor het financieren van de groei die men nu ziet.

De voorzitter constateert dat er geen vragen meer zijn en rondt dit onderdeel af.

## **2.b Remuneratierapport 2017**

De voorzitter merkt op dat de beloningsparagraaf in het jaarverslag duidelijk aangeeft hoe het beleid eruit ziet en is toegepast. Hij geeft het woord aan mevrouw Mestrom voor een korte toelichting.

Mevrouw Mestrom deelt mee dat de CEO over 2017 een vast salaris ontving van EUR 474.300. De CFO ontving EUR 324.600. Op basis van de prestaties in 2017 heeft de CEO een bonus van 36% van zijn vaste jaarsalaris gekregen, op basis van een score van 90% van de gestelde doelen. Dit komt neer op een bedrag van EUR 170.748. Een derde daarvan, EUR 59.916, is in cash uitgekeerd. De rest zal bruto voorwaardelijk in aandelen worden toegekend. De CFO heeft op basis van de prestaties in 2017 een bonus van 32% van zijn vaste jaarsalaris gekregen, ook op basis van een score van 90% van de gestelde doelen, hetgeen neerkomt op een bedrag van EUR 102.251. Ook hiervan is een derde, EUR 34.084, in cash uitgekeerd. De rest zal ook bruto voorwaardelijk in aandelen worden uitgekeerd. Het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen wordt gebaseerd op de slotkoers van vandaag. De pensioenbijdrage en overige uitgaven samen, bedroegen EUR 87.300 voor de CEO en EUR 85.500 voor de CFO. De variabele beloning wordt aangevuld met een share match. Op basis van het lange-termijn-variabele-beloningsbeleid dat van toepassing was in 2015, zal Kendrion, afhankelijk van de lange-termijnprestatiedoelstellingen het in 2015 toegekende aantal aandelen verhogen met 50% netto. Dat is een matchingratio van 1:2. De raad van commissarissen heeft besloten dat de CFO 100% van zijn lange-termijn prestatiedoelstellingen voor de periode 2015-2017 heeft bereikt. Dat

betekent dat aan de CFO 1.512 aandelen zullen worden toegekend. De holding period van deze aandelen eindigt in 2019.

De voorzitter stelt vast dat er geen vragen zijn.

### **3. Vaststelling van de jaarrekening over 2017**

De voorzitter geeft het woord aan de heer Savert van Deloitte Accountants voor een toelichting op de manier waarop de controle bij Kendrion is ingericht.

De heer Savert (Deloitte Accountants) geeft aan dat op 20 februari 2018 de accountantsverklaring ondertekend is. Deze verklaring verwoordt de conclusies van de accountantscontrole. Primair gaat het daarbij om de jaarrekening, maar er is ook aandacht besteed aan de overige gegevens en aan het bestuursverslag. Dat gebeurt op basis van de controlestandaard 720. Er wordt gekeken of het verslag de elementen bevat die volgens de wet zijn vereist en of de gegevens consistent zijn met de jaarrekening. De opinie van de accountant, die achterin het verslag (vanaf pagina 148) is opgenomen, verwoordt dat daarin geen problemen zijn ondervonden. Verder is er ook nog een opinie afgegeven met betrekking tot het duurzaamheidsverslag, welke te vinden is vanaf pagina 155. Dit betreft een limited assuranceverklaring, hetgeen betekent dat er alleen is gekeken naar door het bedrijf geselecteerde KPI's. Voor die KPI's wordt beoordeeld of er zaken zijn die de accountant opvallen.

De jaarrekeningcontrole is uitgevoerd met een materialiteit van EUR 1,4 miljoen, hetgeen gelijk is aan het jaar ervoor. De accountant hanteert als benchmark de winst voor belastingen van het jaar 2016. Vooraf is niet exact bekend wat 2017 gaat brengen. Voorzichtigheidshalve wordt dus het voorgaande jaar aangehouden en daarbij wordt een percentage van 7,5% gehanteerd. Gezien de ontwikkeling van de winst voor belastingen, ligt de materialiteit op circa 5% van de winst voor belastingen over het jaar 2017. Bij controles voor beursfondsen, ligt de benchmark altijd tussen 5% en 10%. Bij Kendrion ligt hij dit jaar dus redelijk aan de onderkant. Kijkend naar de onderdelen die de Kendrion groep maakt, hanteert de accountant voor de buitenlandse onderdelen een materialiteit die maximaal 60% is van de groepsmaterialiteit. Ook op kwalitatieve gronden wordt de materialiteit soms door de accountant verder verlaagd. Bijvoorbeeld als het onderwerpen zijn waar materialiteit minder een rol speelt, zoals onder andere voor de CSR-gegevens.

In totaal zijn er 13 onderdelen binnen de groep waar de accountant een full scope op doet. Dat betekent dat er een reporting pack wordt ontvangen van de lokale accountant met een verklaring erbij. Dat dekt, inclusief de overige auditwerkzaamheden, op omzet in totaal 95%. Dat is relatief veel, maar heeft te maken met het feit dat Duitsland, Oostenrijk en de Verenigde Staten een heel groot stuk van de omzet vormen. In een aantal andere landen, waaronder Roemenië en Tsjechië bestaan ook statutaire controleverplichtingen waardoor Deloitte daar ook controles doet, zelfs al zijn die onderdelen voor de groep misschien niet heel groot. Het Nederlandse team doet net als vorig jaar de audit van de Verenigde Staten. Verder wordt een aantal centrale onderwerpen bekeken, zoals de waardering van goodwill en latente belastingen.

De key audit matters zijn de onderwerpen waar in de accountantsverklaring wat extra aandacht aan wordt besteed. Dat zijn dezelfde onderwerpen als vorig jaar. Enerzijds de decentrale structuur en anderzijds de waardering van goodwill. Voor wat betreft de structuur, valt op te merken dat de accountants in grote mate afhankelijk zijn van de buitenlandse teams waarmee ze samenwerken. Ze sturen instructies, nemen kennis van de rapportage, en bezoeken een aantal landen om de dossiers te reviewen en met collega's in detail af te stemmen. Maar ook om bijvoorbeeld lokaal management te ontmoeten. Daarnaast hebben de accountants bij de goodwill waardering, zoals in de verklaring beschreven, niet alleen aandacht besteed aan de waardering maar ook aan de allocatie van goodwill,

omdat, gegeven de organisatieveranderingen en de strategische aanpassingen, ook de CGU-structuur continu bekeken dient te worden.

De aannames voor de toekomst worden door de accountants zo goed mogelijk beoordeeld. Ze worden met het management en met lokaal management besproken. Ook wordt gekeken naar de actuele ontwikkelingen versus eerdere inschattingen. Voor wat betreft de wiskundige modellen, wordt ook gebruik gemaakt van specialisten die helpen om ze te bekijken. De werkzaamheden zijn overwegend gegevensgericht, maar in een aantal stappen wordt ook de interne beheersing beoordeeld. Als het bijvoorbeeld aankomt op de decentrale structuur nemen de accountants ook kennis van de interne beheersingsmaatregelen die Kendrion zelf heeft ingericht. De details zijn te vinden in de accountantsverklaring. De accountants hebben uit de werkzaamheden geen bevindingen die ze verder naar voren willen brengen. Alle werkzaamheden waren voldoende om de betreffende risico's af te dekken. Deze zaken zijn besproken met de Audit Committee. Gedurende het jaar hebben de accountants op nog een aantal andere momenten contact met de Raad van Commissarissen en de Audit Committee, onder andere voor het bespreken van het auditplan, de managementletter, en de rapportage op jaareinde. In de jaareinderapportage wordt onder andere de accountantsverklaring besproken en worden een aantal andere formele zaken bevestigd, zoals de onafhankelijkheid en de urenbesteding van de accountants. Vanwege de structuur van Kendrion en de betrokkenheid van de heer Savert en zijn collega's in de aansturing van het buitenland, heeft Deloitte verhoudingsgewijs een hoge leverage qua betrokkenheid van senior teamleden. Bijna 60% van de bestede uren is uitgevoerd door managers, senior-managers en partners. Dat is meer dan bij de controle van een normale operating company of een bedrijf met een werkmaatschappij. In Nederland wordt vanzelfsprekend de holding gecontroleerd.

De voorzitter dankt de heer Savert voor zijn toelichting en biedt de aandeelhouders gelegenheid tot het stellen van vragen.

De heer Van Riet hoorde van de CFO dat er EUR 5 miljoen is teruggekomen uit China. Hij vraagt zich af hoe zich dat verhoudt tot de investering die Kendrion daar heeft gedaan.

De heer Sonnemans antwoordt dat Kendrion nu tien jaar in China zit. Het is een zogenaamde greenfield exercitie geweest. Hij geeft aan niet de exacte cumulatieve investeringen voorhanden te hebben, maar dat de investeringen in de periode dat hij vanuit Kendrion betrokken is geweest bij China, circa EUR 1,5 miljoen tot EUR 2 miljoen per jaar bedroegen. De verwachting is dat dat de komende jaren omhoog zal gaan, afhankelijk van de fasering van de projecten die gaan lopen. De fabrieken zijn gehuurd, maar Kendrion heeft daarvoor wel de uitgaven voor investeringen, onderhoud en dergelijke. De uitgaven voor de nieuwe fabriek, die tweeënhalve keer zo groot is, bedroegen ongeveer EUR 1 miljoen.

De heer Diaz (VEB) geeft aan dat Kendrion een solvabiliteitsnorm heeft van 35% tot 50% en dat Kendrion daar eind 2017 boven zat. Hij vraagt wat de ratio is van die norm en wat Kendrion met dat geld gaat doen. Eigen vermogen moet toch op een goede manier worden geïnvesteerd, wellicht via overnames. Verder vraagt hij zich af hoe Kendrion staat tegenover het eventueel inkopen van aandelen.

De heer Sonnemans antwoordt dat de ratio voor solvabiliteit een aantal jaren geleden is vastgesteld tegen de achtergrond dat de ratio naar het eigen vermogen toe minstens 35% moest zijn. Er is niet gezegd dat de solvabiliteit tussen 35% en 50% moest liggen. Dat is de dividend pay-out die Kendrion heeft.

Wat betreft aandeleninkoop geeft de heer Sonnemans aan dat Kendrion op dit moment een beperkt programma heeft. Vorig jaar is voor circa EUR 4,5 miljoen aan aandelen ingekocht om het

verwateringseffect van stockdividend tegen te gaan. Het is uiteraard mogelijk om in bredere zin aandelen in te kopen, maar vooralsnog denkt de Directie eerder aan het versterken van het bedrijf via M&A. Mocht dat niet gebeuren, dan komt de verdere inkoop van aandelen wellicht aan de orde.

De heer Diaz (VEB) merkt op dat op de balans een fors positief werkkapitaal te zien is, wat inhoudt dat vlottende activa worden gefinancierd met lange financiering. Dat is een vrij dure financiering. Hij vraagt zich af of daar nog winst te behalen is door bijvoorbeeld een goedkopere manier van financiering of optimalisering van het werkkapitaal in die zin dat het aandeel ten opzichte van de omzet kan worden verlaagd waardoor cash kan worden vrijgemaakt.

De heer Sonnemans verklaart dat regelmatig naar de financiering wordt gekeken. Hij zou willen bestrijden dat de financiering van de huidige faciliteiten duur is. De financieringslast over het jaar 2017 is 1,9%. De kosten van de lange-termijnfaciliteit liggen daaronder en omdat Kendrion een lage net debt cover (lager dan 1) had per 31 december 2017, zullen die kosten nog verder naar beneden gaan. In een vergelijking van de lange-termijnfinanciering ten opzichte van bijvoorbeeld factoring, is te zien dat de huidige financiering nog steeds gunstig uitvalt. De financiering wordt echter regelmatig bekeken.

De heer Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers) merkt op dat de accountant Roemenië heeft gecontroleerd. Hij wil graag weten hoe intensief dat is gebeurd en of de accountant er zelf ook is geweest en zoniet, of hij het plan heeft om een keer zelf te gaan kijken.

De heer Savert geeft aan zelf niet in Roemenië te zijn geweest. Roemenië is een full scope land, wat betekent dat Deloitte op een aantal momenten in het jaar contact heeft met de partner en de manager van het team, veelal telefonisch. Full scope betekent dat zij een verklaring afgeven op het reporting pack van Roemenië. Daarnaast schrijven zij een memo met bevindingen, aanbevelingen, early warnings en allerlei andere standaardrapportages die bij internationale instructies horen. De accountants lezen die rapportages door en indien er vragen zijn, worden die aan de teams gesteld. Alle bevindingen worden gegroepeerd en worden samengevat in het eindejaarverslag. Met Roemenië wordt dus omgegaan zoals dat met elk ander full scope land gebeurt. Er is een volwaardige betrokkenheid. Aan het eind van het proces worden alle bevindingen besproken in een uitgebreide call, waar de heer Savert wel bij aanwezig is. Roemenië zal roterend (één keer per drie jaar) worden bezocht. De entiteiten in Noord- en Zuid-Duitsland, wat qua bijdrage aan omzet en risico's de grootste entiteiten zijn, worden vaker bezocht. Ook in de Verenigde Staten zijn de accountants veel aanwezig omdat ze die audit ook zelf doen.

De heer Stevense merkt op dat omzetsijging uit zowel kostenbesparingen als prijsstijgingen bestaat. Hij is benieuwd hoe het staat met prijsstijgingen.

De heer Sonnemans geeft aan dat er wat betreft prijsstijgingen een verschil is tussen Industrial en Automotive. Bij Automotive worden prijsafspraken vaak over een langere periode, over de levensduur van het project, gemaakt, waarbij men vaak jaarlijks een 1% tot 2% lagere prijs moet geven. Het voordeel daarvan is dat men duidelijkheid heeft en efficiëncymaatregelen binnen het eigen bedrijf kan nemen. Bij Industrial zit men echter elk jaar met de klanten aan tafel om te kijken wat de kostenstijgingen zijn en in hoeverre die kunnen worden doorbelast. In het algemeen lukt dat goed. De added value margin is eigenlijk voor zowel Automotive als Industrial over de jaren stabiel.

De heer Diaz (VEB) neemt aan dat de accountant een risicogerichte benadering heeft toegepast bij de controle. Het viel hem echter op dat er maar twee key audit matters waren, terwijl bij veel andere fondsen er sprake is van meerdere aandachtspunten. Hij vraagt zich daarom af welke matters net niet het jaarverslag niet hebben gehaald. Verder vraagt de heer Diaz zich af wat de aandachtspunten van de managementletter zijn.



De heer Savert antwoordt dat er zeker punten zijn die de key audit matters niet halen. Het is altijd een afweging hoe belangrijk men bepaalde aandachtspunten vindt. De internationale controlestandaarden stellen bijvoorbeeld vast dat men altijd een verondersteld risico beschouwt op het gebied van omzetverantwoording, fraude of overtreding van controls. Daar besteden de accountants dus veel aandacht aan. Verder krijgen posten waar veel estimates in zitten altijd veel aandacht, zoals latente belastingen waar twee jaar geleden wel iets over gezegd is. Net als bij goodwill, kijkt men dan naar de aannames en hoe de berekening tot stand is gekomen. Een gebied als remuneratie is ook altijd een punt waar aanvullende aandacht aan wordt besteed. De accountants schrijven daar echter niet altijd iets over in de accountantsverklaring omdat ze echt kiezen voor de posten die totaal gezien de meeste impact hebben.

Wat betreft de managementletter stelt de heer Savert dat die in principe nooit in detail wordt besproken in een aandeelhoudersvergadering. Deze is bedoeld voor het management. Er staan over het algemeen bevindingen in met betrekking tot de interne beheersing die door de lokale teams aan ons worden gerapporteerd. De accountants wegen dat soort bevindingen en melden ze aan het management. Het enige belangrijke aspect is dat zij zien dat er echt wat gebeurt met punten waarop verbetering nodig is. Dat bespreken ze ook met de Raad van Commissarissen. De heer Savert geeft aan dat dat over het algemeen gewoon gebeurt en dat er geen bijzondere aandachtsgebieden zijn die het totale beeld beïnvloeden. Anders hadden die ook als key audit matter in de accountantsverklaring gestaan.

De voorzitter merkt, ter aanvulling op, dat de Raad van Commissarissen ook meekijkt en de managementletter in detail bespreekt. Ook in de Audit Committee wordt de managementletter uitgebreid besproken. Er zijn natuurlijk altijd aandachtspunten die ongoing zijn, bijvoorbeeld het onderwerp cybersecurity, waar voortdurend ontwikkelingen zijn waar men alert op moet zijn.

De heer Wierda vraagt zich af of de internationale controles die gehouden worden uniform zijn of dat er grote verschillen zijn tussen de landen.

De heer Savert geeft aan dat de aanpak in principe in elk land hetzelfde zou moeten zijn, maar dat er zeker ook rekening wordt gehouden met verschillen in kwaliteit van landen en regio's. Het voordeel van Kendrion is dat de betrokkenheid over het algemeen grote landen betreft, zoals Duitsland, Oostenrijk en de Verenigde Staten, waarbij het Nederlandse team de Verenigde Staten zelf doet. Verder wordt ook gekeken naar de landen risk map als het gaat om zaken als bribery en corruption en dergelijke. Ook daar heeft men in dit geval het voordeel dat er relatief weinig activiteiten zijn in landen die hoog op die index scoren. De accountants houden dus wel rekening met verschillen. Waar ze aandachtspunten zien, zullen ze die altijd opvolgen. Voor Kendrion zijn niet veel spannende zaken naar voren gekomen de afgelopen jaren.

De voorzitter constateert dat er verder geen vragen meer zijn en bedankt de accountant voor de toelichting en gaat over tot de vaststelling van de jaarrekening 2017. De voorzitter vraagt wie van de aanwezige aandeelhouders tegen vaststelling is danwel wie zich wenst te onthouden van stemming. Hij constateert dat er geen tegenstemmen of onthoudingen zijn in de zaal en dat daarmee de jaarrekening 2017 is vastgesteld, met onthouding van 13.832 stemmen via e-voting.

#### **4.a Dividendbeleid**

De voorzitter merkt op dat het dividendbeleid bekend is. Het is op de website gepubliceerd en opgenomen in het jaarverslag op pagina 17. Er wordt gestreefd naar een aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders, ondersteund door een duurzaam dividendbeleid dat oog heeft voor een gezonde financiële positie, maar ook rekening houdt met de winst die gereserveerd dient te worden

om strategische plannen van de onderneming voor de middellange en de lange termijn, dus ook mogelijke acquisities, te ondersteunen. Er wordt een minimaal solvabiliteitsniveau van 35% gehanteerd. De policy is dat Kendrion ernaar streeft om op jaarbasis 35% tot 50% van de nettowinst uit te keren. Dit jaar is er, ook vanwege de financiële positie, voor gekozen om dat niveau op 50% vast te stellen. Vorig jaar lag het iets hoger, maar Kendrion wil nu weer terug naar de policy, die een plafond geeft van 50%. De aandeelhouders hebben ook dit jaar weer de keuze uit een uitkering in cash of in de vorm van gewone aandelen.

De voorzitter constateert dat er geen vragen of opmerkingen zijn.

#### **4.b Dividenduitkering**

De voorzitter geeft aan dat de Directie, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, voorstelt een dividend van EUR 0,87 per aandeel uit te keren. Dit betreft 50% van de genormaliseerde nettowinst over 2017. De ex-dividenddatum is woensdag 11 april 2018 en de recorddatum is donderdag 12 april 2018. Het dividend in aandelen wordt bepaald op 2 mei 2018, vóór beurs, op basis van het gewogen gemiddelde van de aandelenkoers van 24, 25, 26, 27 en 30 april en wel zodanig dat het dividend in aandelen vrijwel gelijk is aan het cashdividend. De periode waarin aandeelhouders hun keuze voor het cashdividend en/of dividend in aandelen bekend kunnen maken, loopt van 13 april 2018 tot en met 30 april 2018 uiterlijk drie uur 's middags. Het cashdividend zal betaalbaar worden gesteld en het dividend in aandelen zal worden geleverd op 4 mei 2018. Deze data zijn ook terug te vinden op de financiële kalender op de website en in het Integrated Annual Report. Deze informatie zal worden meegenomen in de dividendadvertentie die op de website wordt gepubliceerd. De nettowinst die resteert, zal worden toegevoegd aan de overige reserves.

De voorzitter vraagt de aanwezigen om in te stemmen met het dividendvoorstel. Hij constateert dat geen van de aanwezigen zich wil onthouden van stemming of tegen stemt. Via e-voting heeft iedereen voor het voorstel gestemd. De voorzitter constateert dat het voorstel unaniem is aangenomen.

#### **5. Kwijting aan leden van de Directie voor het gevoerde beheer over 2017**

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders om decharge te verlenen aan de leden van de Directie, de heren Van Beurden en Sonnemans, voor het door hen gevoerde beheer in 2017. Hij brengt het voorstel in stemming en constateert dat geen van de aanwezigen zich wil onthouden van stemming of tegen stemt. Via e-voting zijn 13.732 onthoudingen en 5.198 stemmen tegen verlening van decharge ontvangen. De voorzitter constateert dat het voorstel tot verlening van decharge is aangenomen.

#### **6. Kwijting van de leden van de Raad van Commissarissen voor het toezicht op het beheer over 2017**

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders om de leden van de Raad van Commissarissen, zoals in deze vergadering aanwezig, alsmede de heer De Bakker als voormalig lid van de Raad van Commissarissen, decharge te verlenen voor het uitgeoefende toezicht op het beheer over 2017. Hij brengt het voorstel in stemming en constateert dat geen van de aanwezigen zich wil onthouden van stemming of tegen stemt. Via e-voting zijn 13.732 onthoudingen en 5.198 stemmen tegen verlening van decharge ontvangen. De voorzitter constateert dat het voorstel tot verlening van decharge is aangenomen.

## 7.a. Remuneratiebeleid

De voorzitter geeft aan dat Raad van Commissarissen het afgelopen jaar heeft bekeken of er op een aantal punten van de huidige remuneratiepolicy verbeteringen mogelijk waren. Dat heeft enkele wijzigingen opgeleverd die aan de aandeelhouders worden voorgelegd. De voorzitter geeft het woord aan mevrouw Mestrom voor een toelichting op de belangrijkste elementen van de wijzigingen.

Mevrouw Mestrom licht toe dat er een uitgebreide review is gedaan van het huidige remuneratiebeleid. De aanleiding daartoe was de wens om de complexiteit te verminderen en een duidelijker onderscheid te maken tussen de korte termijn variabele beloning en de lange termijn variabele beloning voor de leden van de Directie. De waarde van de pakketten is op hetzelfde niveau gebleven en is in lijn met vergelijkbare andere bedrijven. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van het huidige beleid zijn geclusterd rond het thema “reductie van de complexiteit en een duidelijker onderscheid tussen short-term incentive en long-term incentive” en het thema “verhoogde binding van de Directie met de ontwikkelingen van Kendrion op lange termijn”.

De wijzigingen ten aanzien van de long-term incentive betreffen de introductie van een long-term incentive aandelenregeling en de afschaffing van het share matching systeem. De aandelenregeling kenmerkt zich door toekenning van voorwaardelijke prestatieaandelen. Deze voorwaardelijke aandelen worden onvoorwaardelijk nadat voldaan is aan bepaalde prestatiecriteria die gemeten worden over een periode van drie jaar, volgend op de toekenningsdatum. Het gaat om de volgende prestatiecriteria: de relative total shareholder return (TSR), de basic earnings per share (EPS) en een niet-financieel criterium op het gebied van duurzaamheid. De relatieve TSR wordt gemeten ten opzichte van 12 geselecteerde bedrijven die actief zijn in dezelfde sector of in een industrie die vergelijkbaar of anderszins aanpalend is aan de industrie waarin Kendrion actief is.

Voor de short-term incentive geldt dat de performance incentive zone en de daaraan gerelateerde betaling helderder is gestructureerd.

Verhoogde binding van de Directie met de ontwikkeling van Kendrion op lange termijn wordt bewerkstelligd door introductie van de richtlijn om geleidelijk een aandelenbelang in Kendrion op te bouwen met een waarde gelijk aan 100% van de jaarlijkse bruto vaste beloning van de CEO en 50% van de jaarlijkse bruto vaste beloning van de CFO. Het aandelenbelang wordt opgebouwd met aandelen verdiend onder het long-term incentive. Daarnaast dienen leden van de Directie tenminste 20% van het bedrag dat betaald is onder de short-term incentive aan te wenden om aandelen Kendrion te kopen.

De voorzitter dankt mevrouw Mestrom voor de toelichting en gaat na of er over dit voorstel vragen zijn vanuit de aandeelhouders.

De heer Diaz (VEB) merkt op dat voor de korte-termijnbeloning een aantal criteria in z'n algemeenheid zijn genoemd, doch niet heel specifiek. Hij pleit ervoor om daarover vooraf dan wel achteraf openheid over te geven zodat de aandeelhouders kunnen beoordelen in hoeverre er sprake is van uitdagende criteria. Hij heeft het idee dat de heren Van Beurden en Sonnemans veel potentie hebben. Via een goed beloningsbeleid kan dat potentieel worden ontsloten.

De voorzitter beaamt dat de criteria uitdagend zijn. Dat hebben de aandeelhouders kunnen merken aan het feit dat ze na een goed jaar 90% beloning hebben gekregen.

Mevrouw Mestrom merkt op dat de criteria voor de korte termijn beloning bekend zijn. De specifieke targets worden niet vooraf bekend gemaakt omdat ze ook met concurrentie te maken hebben en het is niet de bedoeling dat die informatie naar buiten gaat. Het is echter geen probleem om daar achteraf verantwoording over af te leggen. Ze zegt toe dat in het vervolg te zullen doen.

De heer Diaz (VEB) heeft nog een vraag over de prestatiecriteria van de long term incentive. Hij merkt op dat een redelijk groot aandeel, 20%, betrekking heeft op niet-financiële criteria en zou dit graag nader toegelicht zien.

Mevrouw Mestrom bevestigt dat de niet-financiële criteria voor 20% meewegen. Daar zitten sustainability criteria in. Die zitten zowel in de lange als in de korte termijn omdat het belangrijk is om daar de focus op te blijven houden. Daarnaast is er een aantal criteria dat ook met de projecten te maken heeft, zoals een sourcing criterium waarop Kendrion wil besparen. Dat zijn twee voorbeelden van criteria die op de individuele target voor de beide leden van de Directie zitten.

De voorzitter merkt op dat deze vraag eigenlijk elk jaar terugkomt en dat steeds hetzelfde antwoord wordt gegeven. Een aantal dingen wil men liever niet specificeren omdat ze te maken hebben met de aandachtsgebieden van de onderneming. Dat betreft deels koersgevoelige informatie. De beste toets der kritiek van het systeem is hoe de beloning zich verhoudt tot de performance van de onderneming.

De heer Uittenboogaard heeft in deze vergadering vaak het woord versimpeling gehoord. Hij merkt op dat Kendrion een moeilijke regeling had en nog steeds een moeilijke regeling heeft. Hij vraagt zich af of de Directieleden echt zo'n regeling nodig hebben om hun uiterste best voor het bedrijf te doen. Hij geeft aan zelf 35 jaar zijn uiterste best voor een bedrijf te hebben gedaan en nooit zo'n soort regeling nodig gehad te hebben.

De voorzitter geeft aan dat die vraag regelmatig wordt gesteld en ook begrijpelijk is. Het is echter belangrijk dat mensen worden binnengehaald die de functie kunnen vervullen zoals Kendrion dat van hen vraagt. Kendrion heeft weliswaar het hoofdkantoor in Nederland, maar heeft een enorme internationale exposure en markt. Men is daardoor veel onderweg. Als dat in ogenschouw wordt genomen, alsmede de uitdagingen die er liggen, is het uitgangspunt een marktconforme beloning. Dat wordt met grote regelmaat getoetst. Kendrion zorgt dat het daarin realistisch blijft en belooft op de mediaan. Kendrion denkt met dit pakket goede mensen aan boord te kunnen krijgen en te houden.

De heer Abrahamse vraagt zich af hoe de drie-jaarstermijn van de long-term incentive precies werkt en wat er na afloop van die termijn gebeurt.

Mevrouw Mestrom geeft aan dat de termijn van drie jaar begint te lopen op de datum waarop de voorwaardelijke aandelen worden toegekend. Als in 2018 aandelen worden toegekend, wordt in 2021 beoordeeld of aan de criteria is voldaan en de aandelen onvoorwaardelijk worden. Daarna moeten ze nog twee jaar worden vastgehouden alvorens ze verkocht mogen worden. Alleen sell to cover, verkoop om aan belastingverplichtingen te voldoen, is standaard toegestaan.

De voorzitter stelt vast dat er geen vragen meer zijn. Hij verwijst naar het remuneratiebeleid zoals dat is verwoord en toegelicht en brengt het in stemming. De voorzitter stelt vast dat geen van de aanwezigen zich onthoudt van stemming en dat de heer Uittenboogaard tegen stemt. Via e-voting zijn 25.327 tegenstemmen ontvangen. De voorzitter constateert dat het voorstel met betrekking tot het remuneratiebeleid is aangenomen.

## **7.b Goedkeuring aandelenplan: Long-Term Incentive Plan**

De voorzitter brengt het voorstel tot goedkeuring van het Long-Term Incentive Plan in stemming. De voorzitter stelt vast dat geen van de aanwezigen zich onthoudt van stemming en dat de heer Uittenboogaard tegen stemt. Via e-voting zijn 42.938 stemmen tegen het remuneratiebeleid ontvangen. De voorzitter constateert dat het voorstel is aangenomen.

## **8. Herbenoeming van Deloitte Accountants B.V. als externe accountant van Kendrion N.V.**

De voorzitter geeft aan dat Deloitte Accountants in 2015 is benoemd als externe accountant van Kendrion voor een periode van drie jaar, te weten voor de boekjaren 2015, 2016 en 2017. Met het oog op het verstrijken van de benoemingstermijn en een mogelijke herbenoeming, is het functioneren van de accountant door de Directie en de Audit Committee geëvalueerd. De voorzitter geeft mevrouw Van der Meijs, voorzitter van de Audit Committee, het woord voor een korte toelichting.

Mevrouw Van der Meijs verklaart dat de samenwerking met Deloitte naar volle tevredenheid is verlopen. In 2017 zijn geen materiële zaken bovengekomen die de Audit Committee zorgen baren in de samenwerking. De Audit Committee staat positief tegenover een verlenging van de samenwerking met drie jaar.

De voorzitter brengt in stemming het voorstel tot herbenoeming van Deloitte als externe accountant van Kendrion, opnieuw voor een periode van drie jaar (boekjaren 2018, 2019 en 2020). Hij constateert dat de heer Uittenboogaard zich onthoudt van stemming en dat verder geen van de aanwezigen tegen het voorstel is. Via e-voting zijn geen tegenstemmen of onthoudingen ontvangen. De voorzitter constateert dat het voorstel tot herbenoeming van Deloitte is aangenomen.

## **9.a en 9.b Aanwijzing van de Directie als vennootschapsorgaan bevoegd tot uitgifte van aandelen of tot toekenning van rechten tot het verwerven daarvan en tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht ingeval van uitgifte**

De voorzitter stelt voor de directie aan te wijzen als het vennootschapsorgaan dat bevoegd is tot uitgifte van aandelen of toekenning van rechten op het verwerven daarvan, voor een periode van 18 maanden, derhalve tot 9 oktober 2019. Het betreft hier een door de wet uitdrukkelijk geboden en in de statuten van Kendrion verankerde mogelijkheid. De bevoegdheid betreft maximaal 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap, vermeerderd met de performance aandelen, uit te geven aan de leden van aan de leden van de Directie in het kader van het Long-Term Incentive Plan.

Verder wordt voorgesteld om de Directie aan te wijzen als het vennootschapsorgaan dat bevoegd is tot het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten bij uitgifte van aandelen, eveneens voor een periode van 18 maanden.

De Directie zal van deze bevoegdheden slechts gebruik maken in die gevallen dat dit van wezenlijk belang is voor de continuïteit van de onderneming of een strategische versterking voor Kendrion inhoudt. Met deze bevoegdheden kan de Directie snel inspelen op ontwikkelingen. De Raad van Commissarissen dient overigens toestemming te geven voor een daadwerkelijk gebruik van deze bevoegdheden. In geval van aanwijzing van de Directie als bevoegd orgaan, zoals hier omschreven, wordt de eerdere aanwijzing van vorig jaar, die loopt tot 10 oktober 2018, geacht te zijn ingetrokken.

De voorzitter geeft aan beide onderdelen apart in stemming te brengen. Hij brengt in stemming het voorstel tot aanwijzing van de Directie als vennootschapsorgaan bevoegd tot uitgifte van aandelen of tot toekenning van rechten tot het verwerven daarvan. De voorzitter stelt vast dat de heer Broenink tegen stemt en dat geen van de aanwezigen zich wenst te onthouden van stemming. Via e-voting zijn 7.720 stemmen tegen dit voorstel ontvangen. De voorzitter constateert dat daarmee het voorstel is aangenomen.

Vervolgens brengt de voorzitter het voorstel tot aanwijzing van de Directie als vennootschapsorgaan, bevoegd tot uitsluiting of beperking van het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen, in stemming. De voorzitter stelt vast dat de heren Broenink, Stevense (Stichting Rechtsbescherming Beleggers), Van

Riet en Koster tegen stemmen en dat geen van de aanwezigen zich wenst te onthouden van stemming. Via e-voting zijn 7.720 stemmen tegen dit voorstel ontvangen. De voorzitter constateert dat daarmee het voorstel is aangenomen.

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

De voorzitter stelt voor de Directie vanaf heden voor de periode van 18 maanden, derhalve tot 9 oktober 2019, te machtigen tot verkrijging van eigen aandelen door de vennootschap, voor eigen rekening en binnen de grenzen van statutaire en wettelijke bepalingen tot ten hoogste 10% van het geplaatste kapitaal, hetzij door aankoop ter beurse hetzij anderszins, tegen een prijs die niet hoger ligt dan 110% van de op de dag van aankoop aan de Euronext markt in Amsterdam genoteerde openingskoers voor aandelen van de vennootschap, of bij gebreke van een zodanige koers de voordien aldaar genoteerde koers. Een daadwerkelijk besluit tot inkoop vereist goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Van deze inkoopmachtiging zal gebruik worden gemaakt voor de inkoop van aandelen ten behoeve van de aandelentoekening aan de leden van de Directie voor zover nodig, en ook voor de inkoop van de aandelen die als dividend worden uitgekeerd. In geval van machtiging van de directie zoals hierboven omschreven, wordt de eerdere machtiging van vorig jaar, die loopt tot 10 oktober 2018, geacht te zijn ingetrokken.

De heer Snoeker vraagt zich af of onder de gevraagde toestemming ook valt het inkopen van aandelen buiten de genoemde categorieën (inkoop ten behoeve van compensatie van de stockdividenden en voor de aandelen voor het management).

De voorzitter geeft aan dat dit in principe niet het geval zal zijn en brengt vervolgens het voorstel in stemming. Hij constateert dat geen van de aanwezigen tegen stemt danwel zich onthoudt van stemming. Via e-voting waren er 6.330 onthoudingen. De voorzitter constateert dat het voorstel is aangenomen.

#### **11. Rondvraag**

De heer Thoolen merkt op dat hij onlangs het Experience Center van de tuinbouw, in het Westland, heeft bezocht. Daar stond een elektromotor die zonder magneten werkte. Hij vraagt zich af hoe die motor werkte, of dat een trend is en in hoeverre dat gevolgen heeft voor Kendrion.

De heer Van Beurden geeft aan die motor niet te hebben gezien, maar dat een elektromotor in principe altijd een combinatie is van elektriek en magnetisme. Wellicht is het een motor geweest zonder permanente magneten. Hij merkt op dat ABB een klant is van Kendrion en er verder naar te zullen kijken. Hij ziet er geen bedreiging in voor Kendrion omdat Kendrion niet in elektromotoren zit.

De heer Van Riet vraagt of een waterstofauto of een elektrische auto de voorkeur heeft van de Directie.

De heer Van Beurden antwoordt dat een waterstofauto zijn voorkeur heeft en dat Kendrion met een aantal klanten bezig is om ventielen voor dit soort waterstof fuel cell motoren te ontwikkelen. Kendrion bereidt zich echter op beide voor.

De heer Rienks vraagt naar de verhouding tussen de waarde van de onderdelen die Kendrion maximaal zou kunnen leveren per diesel-, benzine-, elektrische- of waterstofauto.

De heer Sonnemans geeft aan dat veel concurrenten van Kendrion dat ook graag zouden willen weten en dat hij daarom geen uitsplitsing zal geven. De strategie is er echter op gericht om het wegvallen van diesel en benzine te kunnen opvangen.

De heer Rienks stelt dat Kendrion een sprong in omzet zou kunnen maken, als er in elektrische auto's meer onderdelen van Kendrion zouden zitten dan in diesel- en benzine auto's.

De heer Sonnemans stelt dat dit een scenariodiscussie betreft. Men kan aannemen dat een elektrische auto slimme schokdempers of een parkeerrem heeft, die Kendrion kan leveren. Het ligt er aan in hoeverre men onderdeel is van alle alternatieve technologieën. Het belangrijke, strategische punt is dat Kendrion voorsorteert op een aantal verstorende trends. Disruptie is een bedreiging, maar tegelijk ook altijd een kans. De verandering zal niet van de een op de andere dag plaatsvinden, dat is praktisch niet haalbaar. Als men voldoende vroeg inzet op disruptie, kan het een voordeel zijn voor een bedrijf als Kendrion.

De heer Stevense merkt op dat in 2020 de helft van de commissarissen aftreedt en vraagt om een toelichting op het rooster van aftreden van de commissarissen.

De voorzitter verduidelijkt dat voor ieder lid van de Raad van Commissarissen in principe een termijn van twee keer vier jaar staat. In bepaalde uitzonderingsgevallen zit daar nog een verlenging aan vast. Met deze termijnen wordt rekening gehouden. Idealiter is bij een Raad van Commissarissen van vier personen, elk jaar één van hen aan de beurt voor aftreden/herbenoeming. Dat is echter niet gelukt. Wel is het over drie jaar uitgesmeerd doordat bij de benoeming van mevrouw Van der Meijs gekozen is voor een termijn van drie jaar in plaats van vier jaar. Ook op de situatie na 2023 zal tijdig worden voorgesorteerd aangezien continuïteit ontzettend belangrijk is, zowel in de Directie als in de Raad van Commissarissen. Als de groei van Kendrion doorzet zoals wordt gehoopt en wordt verwacht, zou ook op enig moment besloten kunnen worden om de Raad van Commissarissen uit te breiden.

## 12. Sluiting

De heer Koster geeft aan dat in deze vergadering goed antwoord is gegeven op de vragen. Er zijn wel wat onzekerheden, maar daar gaat Kendrion positief mee om. Hij heeft een zeer goede verwachting van Kendrion en gaat met een positief gevoel naar huis. Hij bedankt de Directie, de Commissarissen en de medewerkers.

De voorzitter bedankt de heer Koster voor deze woorden. Tevens bedankt hij de aandeelhouders voor hun komst en hun bijdrage en sluit de vergadering.