

Circulaire maakindustrie

Financieren Circulaire Businessmodellen

Björn Aarts en Yorick Cramer

7-12-2021



*Growing
a better world
together.*

Rabobank

**Grondstofprijzen
exploderen, en dat
kan voor veel mkb-
bedrijven het einde
betekenen**

**“Tekort aan grondstoffen is
groter probleem dan
corona”**

***Problemen grondstoffen zorgen voor
onzekerheid industrie***

**Dreigend probleem van grondstoffen schreeuwt om
actie**

Inhoud

1 Financieringsaanvragen door de ogen van een bank

2 Financieren van circulaire businessmodellen

3 Rol Rabobank

4 Q&A

***Financierings-
aanvragen***

***door de ogen van een
bank***



**Bedrijfs-
en
markt
Analyse**

**Financiële
Analyse**

Historisch

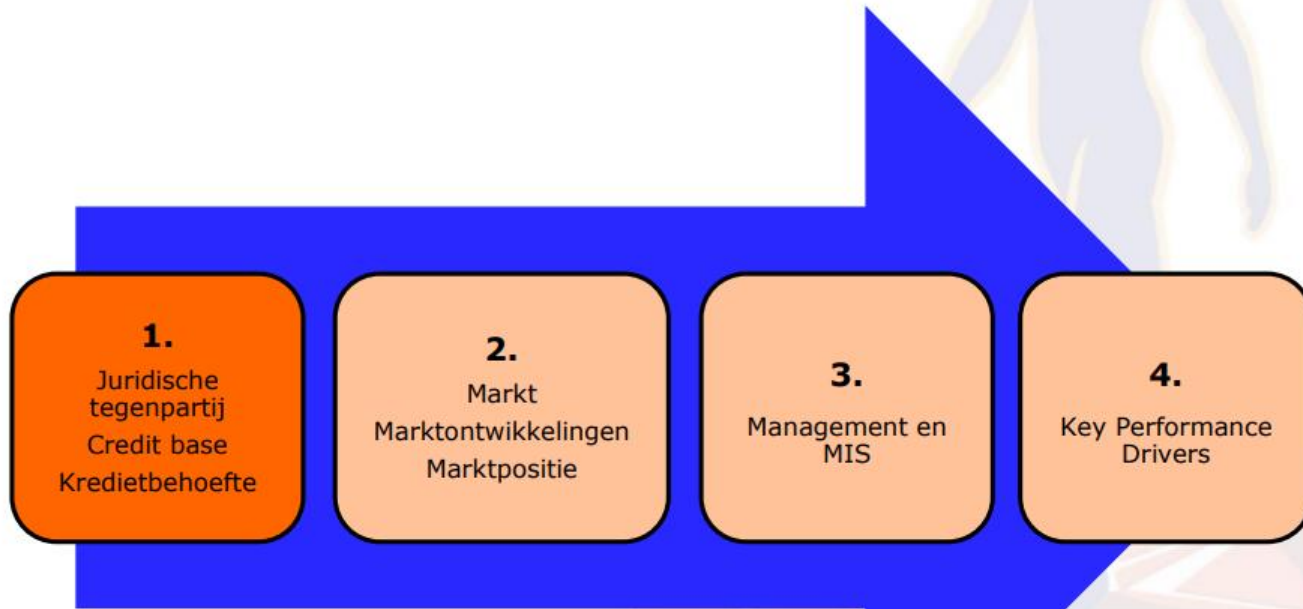
**Solvabiliteit
Rentabiliteit
Liquiditeit**

Prognoses

**Management case
Bank case
Downside case**

**Structuur
Analyse**

Bedrijfs- en marktanalyse



Juridische tegenpartij



Soms ook Legal Counter Party of LCP genoemd

Op wie hebben we juridisch verhaalsrecht in een stress-scenario?

- Debiteur, mededebiteur, hoofdelijke aansprakelijkheid (HMS)

Credit base



Partijen waarmee wij geen juridische relatie hebben maar die wel:

- Essentieel zijn voor de toekomstige performance van de klant
- Essentieel zijn voor terugbetaling van de financiering

Markt, -ontwikkelingen en marktpositie



Wat willen we weten?

- Hoe aantrekkelijk is de markt?
- Hoe sterk is de marktpositie van het bedrijf?
- Welke (toekomstige) ontwikkelingen kunnen de aantrekkelijkheid van de markt en de marktpositie beïnvloeden?

Afbakening

- Wat is de relevante markt, geografisch en qua product?
- Relevante afgeleide markten (bijv.: toeleverancier auto-industrie)

Management



- Het management is de belangrijkste drijver achter het succes van de onderneming, maar ookhoog % van de faillissementen komt door mismanagement
- Beoordeling van management is subjectief en dus moeilijk meetbaar;
 - Gesprekken
 - Track record en ervaring
 - Visie en strategie
 - Kennis van de markt en hoe het bedrijf daarin past

Management Informatie Systeem

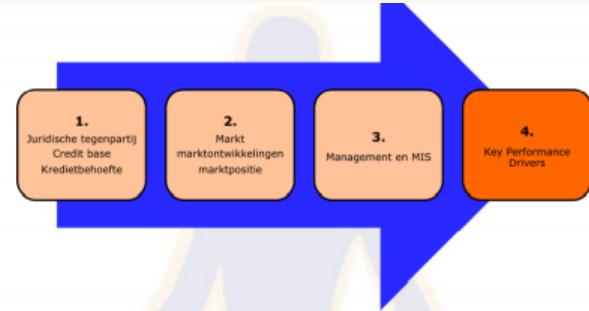


Een MIS levert op het juiste moment aan de juiste persoon de juiste informatie om een besluit te nemen.

Waar moet een MIS aan voldoen:

- Het moet aansluiten bij de strategie en complexiteit van het bedrijf
- Presenteren van relevante indicatoren, in feite de Key Performance Drivers.
- Actueel/up to date
- Betrouwbare informatie (rubbish in => rubbish out)
- Signaleren van trends en ontwikkelingen

Key Performance Drivers (“KPD”)



- KPD's zijn kernfactoren die de toekomstige winstgevendheid en/of kasstroom beïnvloeden
- Zowel kansen als risico's
- KPD's spelen een belangrijke rol in de financiële analyse:
 - Indicator voor de gang van zaken
 - Bepalend bij het ontwikkelen van downside scenario

**Bedrijfs-
en
markt
Analyse**

**Financiële
Analyse**

Historisch

Solvabiliteit
Rentabiliteit
Liquiditeit

Prognoses

Management case
Bank case
Downside case

**Structuur
Analyse**

Rentabiliteit: winst of verlies?

Omzet

– Kostprijs omzet

Bruto winst

– Bedrijfskosten

EBITDA (winst voor rente, belasting, afschrijving en amortisatie)

– Afschrijving en amortisatie

EBIT

– Rentelasten

– Belastingen

Netto winst

Kwaliteit activa

Balansratio:
EV/TV

Kwaliteit
Activa

Andere
factoren die
van invloed
zijn

ACTIVA

PASSIVA

Vaste activa

Eigen vermogen

Vlottende activa

Vreemd vermogen lang

Liquide middelen

Vreemd vermogen kort

TOTAAL

TOTAAL

Liquiditeit: waar blijft de cash?

Sustainable EBITDA

- belasting cash
- dotatie voorziening, overig

Gross Operating Cash Flow

- mutatie werkkapitaal
- overige mutaties kortlopende activa en passiva

Net Operating Cash Flow

- rente
- aflossing, lease
- dividend

Net Cash Income

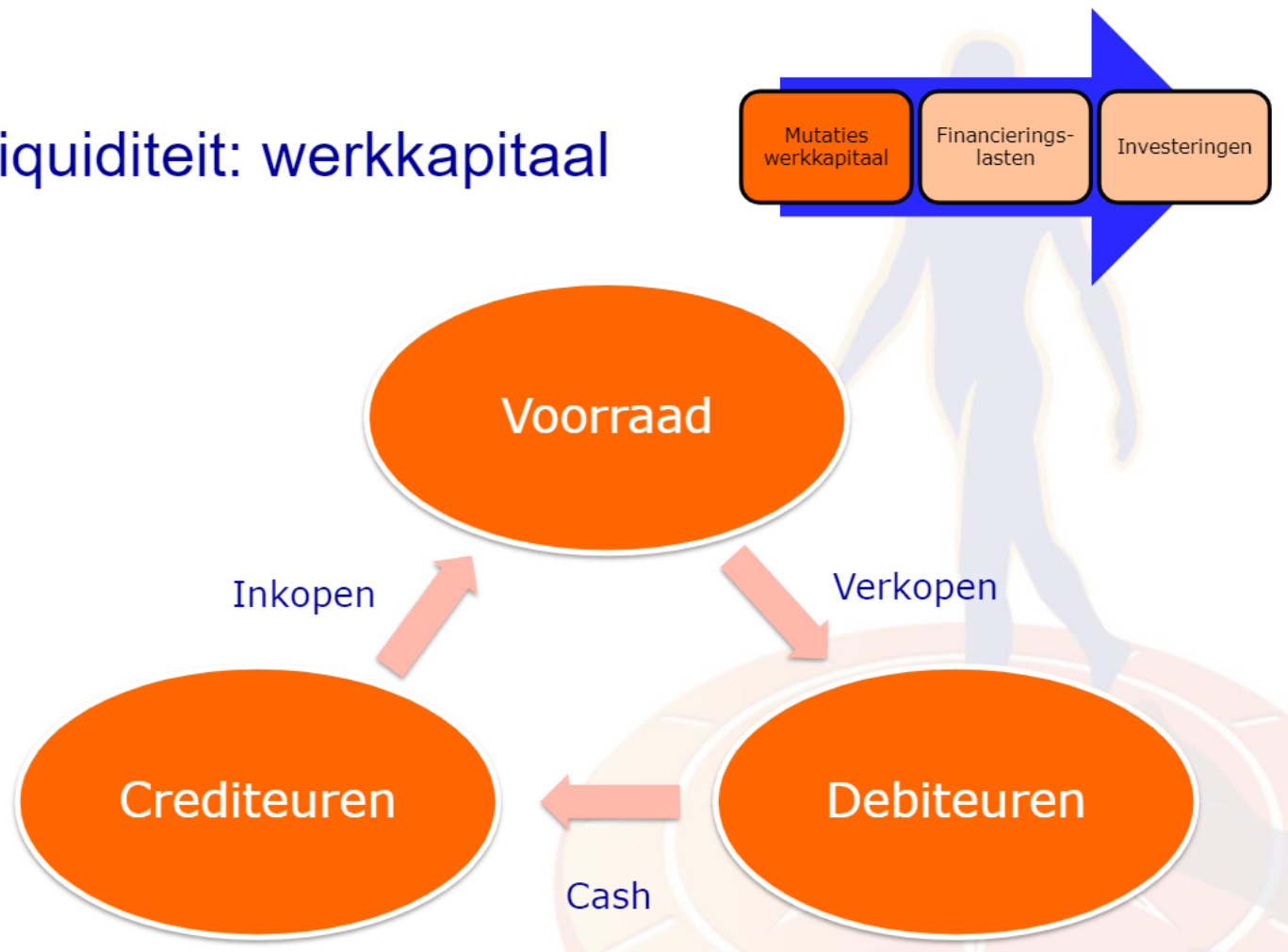
- vervangingsinvesteringen
- overige investeringen
- overige mutaties

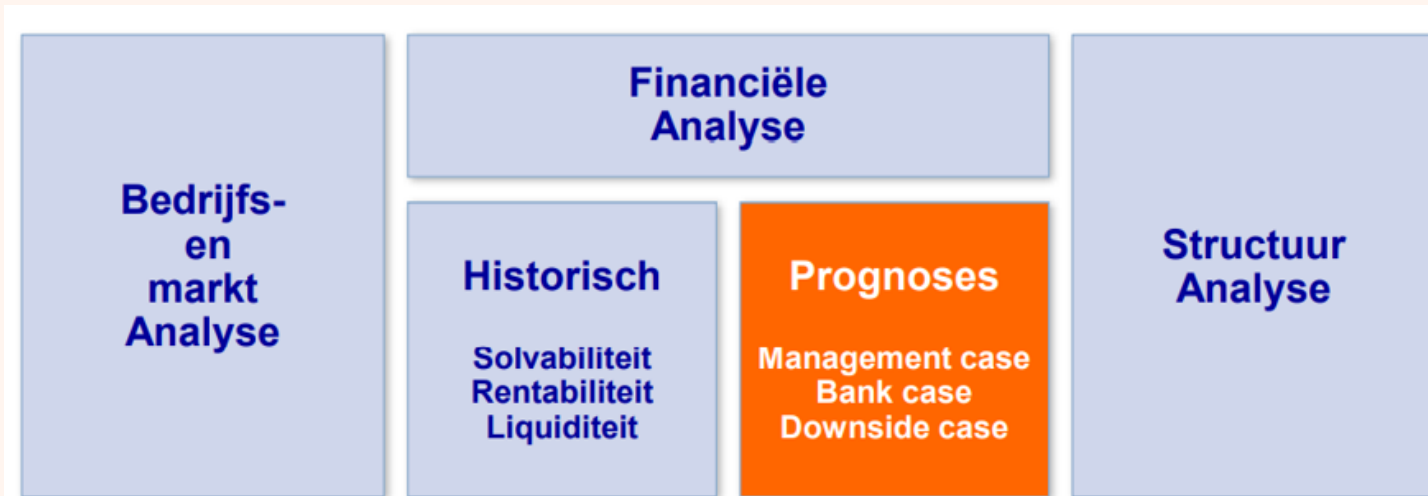
Cash Surplus

- mutatie Cash Flow from Financing
- voorzieningen, overige mutaties

Cash Flow after Operations, Investment, Financing and Debt Service

Liquiditeit: werkkapitaal





***Circulaire
businessmodellen***



Mission Rabobank

Mission

Growing a better world together

Ambitie

Een substantiële bijdrage leveren aan de realisatie van de Sustainable Development Goals



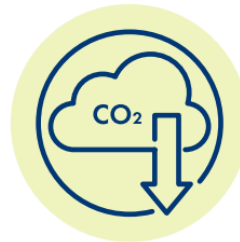
Potentieel...UPCM



277 MILJARD KG
MATERIALEN



**3,2 MILJARD EXTRA
TOEGEVOEGDE WAARDE**
VOOR DE NEDERLANDSE
ECONOMIE



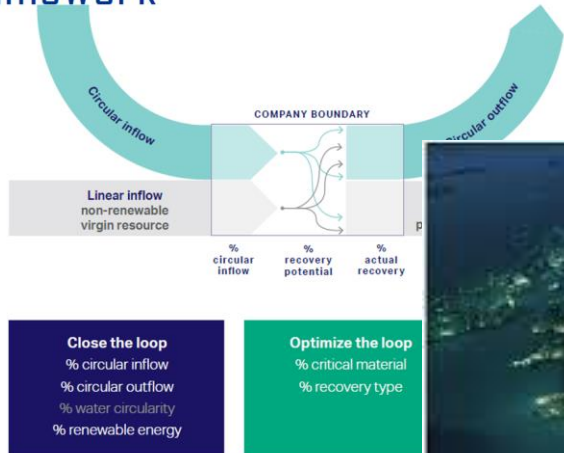
2,3 MILJOEN TON
CO₂-REDUCTIE

CIRCULAIR POTENTIEEL MAAKINDUSTRIE

Een circulaire maakindustrie zorgt jaarlijks voor:

Aantoonbare impact

WBCSD Circular Transition Indicators framework



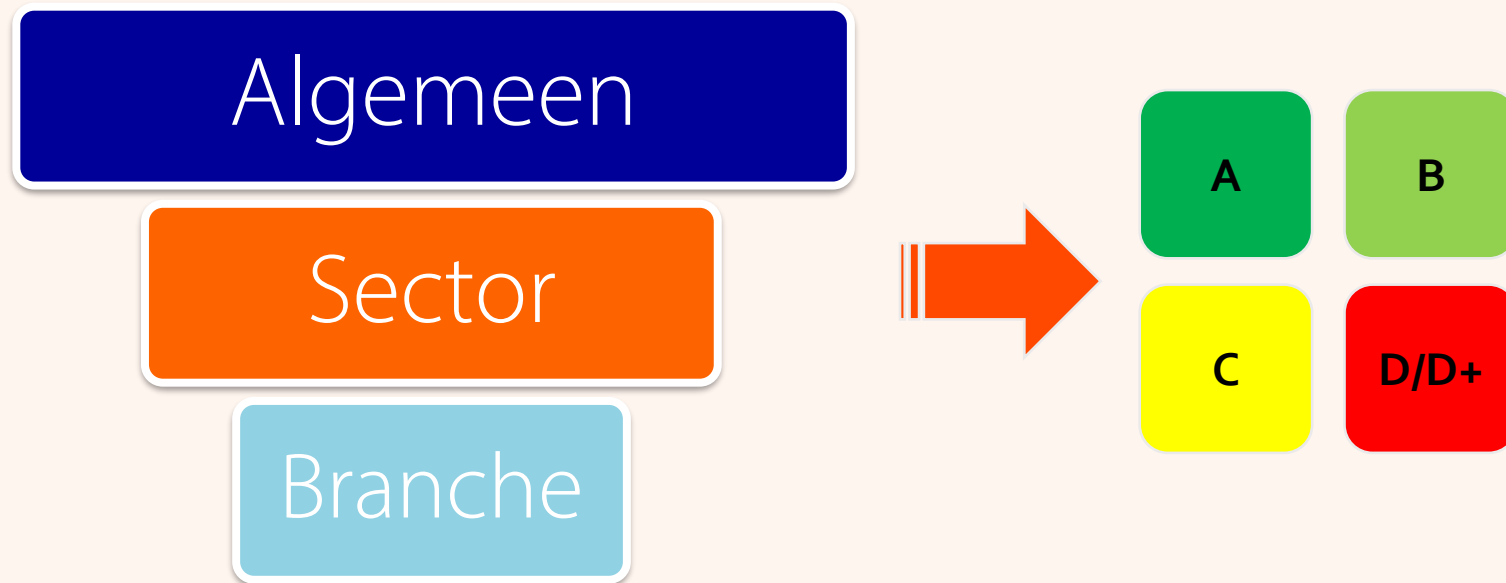
Lineaire risico's (en circulaire kansen)

LINEAIR RISICO

De blootstelling aan de effecten van lineaire zakelijke praktijken: gebruik schaarse en niet-hernieuwbare hulpbronnen; prioriteit geven aan de verkoop van nieuwe producten; niet samenwerken; en niet innoveren of zich niet aanpassen - wat een negatief effect zal hebben op het vermogen van een organisatie om haar continuïteit te behouden. (source: KPMG; Circle economy et al.)



Duurzaamheidsmatrix



Financieren van circulaire businessmodellen

- Wat is een 'goed' circulair business model?
- Hoe financier je dat?
- Wat doet Rabobank?



Circulaire businessmodellen

Circulair ontwerp (design for disassembly)



Hergebruik van grondstoffen (recycle, upcycle) of biobased grondstoffen



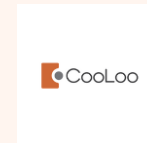
Verlengen levensduur (maintain, refurbish)



Deelplatform (re-use)



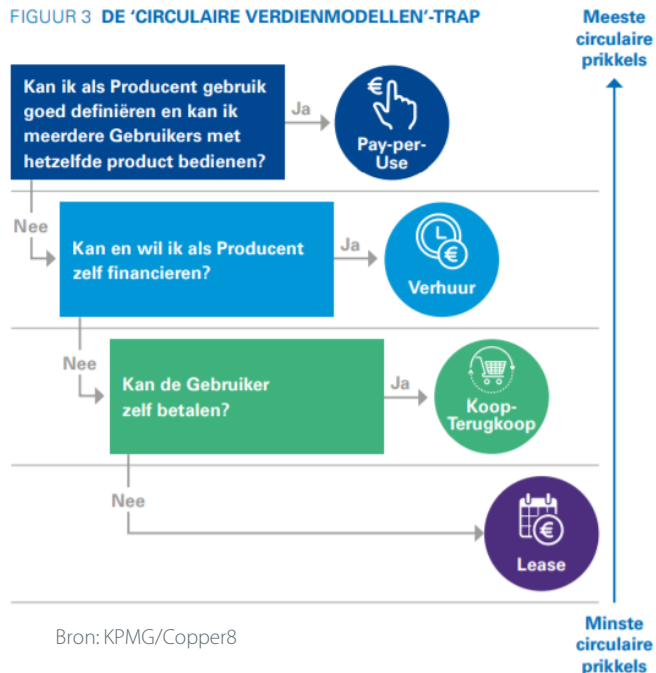
Product als dienst (product as a service)



Rabobank

Business model vs Verdienmodel

FIGUUR 3 DE 'CIRCULAIRE VERDIENMODELLEN'-TRAP



Bron: KPMG/Copper8

DEFINITIE VAN HET VERDIENMODEL

1 De Gebruiker betaalt een variabele vergoeding aan de Producent voor gebruik van het product (de prijs is gekoppeld aan een gebruiksfactor). De Producent loopt het financiële risico.

2 De Gebruiker betaalt een vaste vergoeding aan de Producent voor beschikbaarheid van het product. De Producent loopt het financiële risico. Operational Lease is een vorm van huur. Zie pagina 12 voor meer informatie hierover.

3 De Producent verkoopt het product aan de Gebruiker en geeft de garantie aan de Gebruiker om dit product terug te verkopen. De Gebruiker loopt financiële risico. Na de terugkoop ligt het financiële risico bij de Producent.

4 De Leasemaatschappij financiert indien de Producent en Gebruiker niet kunnen óf willen financieren. Als de Lease een lening is (Financial Lease), dan is er een lage circulaire prikkel.

CIRCULAIRE IMPACT

- Producent
- Retour
- Delen van producten¹
- Prikkel voor gebruiker²

- Producent
- Retour
- Delen van tijd²
- Prikkel voor gebruiker²

- Gebruiker
- Retour⁴
- Prikkel voor gebruiker

- Leasemaatschappij of Gebruiker
- Retour⁵
- Prikkel voor gebruiker⁶

FINANCIËLE IMPLICATIES

- Producent
- Intern

- Producent
- Intern

- Gebruiker
- Extern

- Leasemaatschappij of Gebruiker
- Extern

Wat is een *goed* circulair business model?



Richt zich op het **sluiten van kringlopen** en **behoud van waarde** en is gericht op **samenwerking in de keten**.



Bedient een **aantoonbare vraag** vanuit de markt / heeft een duidelijk **verdienmodel**



Is onderdeel van de lange termijn **strategie** van de organisatie en is (volledig) geïntegreerd in de **operatie** van de organisatie



Draagt bij aan een **toekomstbestendige wereld**

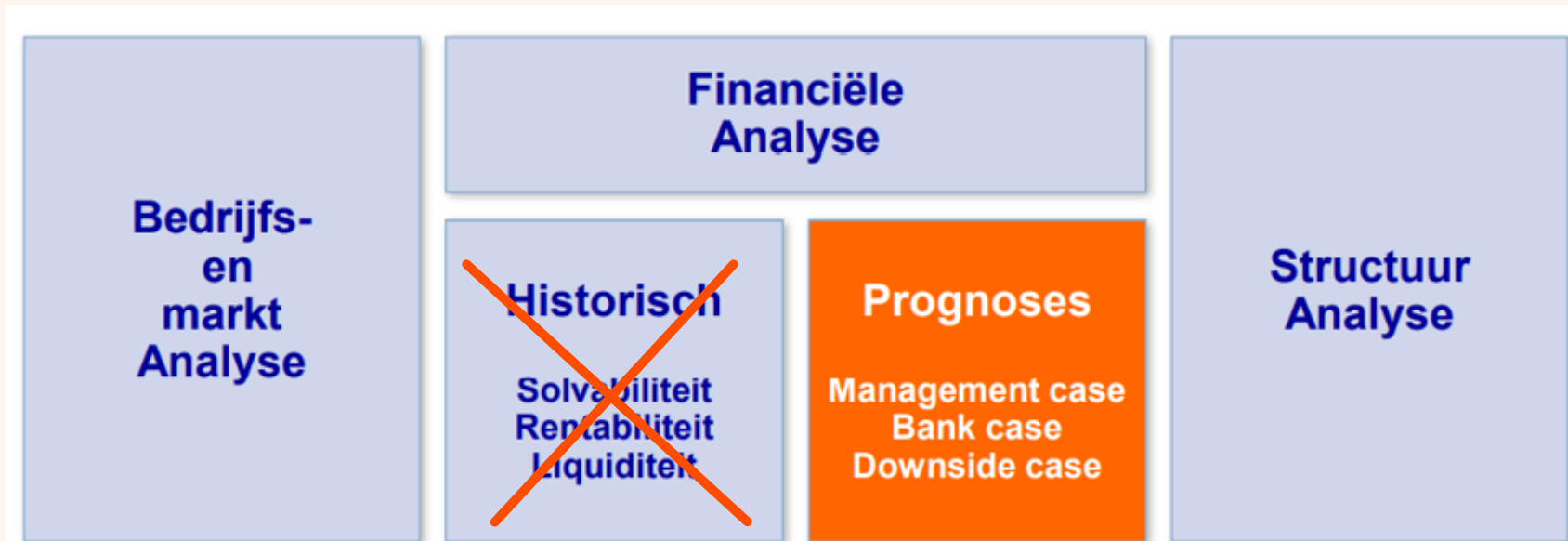
Ketensamenwerking is cruciaal!

Sluiten van de kringloop



- **Ketensamenwerking is succesfactor voor circulair ondernemen en zorgt voor:**
 - Zekerheid input grondstoffen
 - Validatie en acceptatie van nieuwe technologie/product/dienst
 - ‘Garantie’ voor afname/marktvraag
 - Delen van risico’s en revenuen in de keten (‘lock-in’)
 - Mitigatie van risico’s voor financiers

Hoe financieren?



Vragen vanuit de financier...bij PAAS

MARKT

- Is er een marktanalyse uitgevoerd?
- Wie is de klant/launching customer?
- Wat maakt deze propositie uniek?
- Wat is het huidige marktaandeel en wat zijn de opschalingsmogelijkheden?
- Zijn er toetredingsbarrières?
- Welke technologie wordt gebruikt en is deze bewezen?
- Is de aanvoer van grondstoffen gegarandeerd?

ZEKERHEDEN

- Welk type zekerheid is aanwezig?
- Is de restwaarde in te schatten?
- Hoe sterk is het (service) contract?

ONDERNEMER

- Wie is de ondernemer?

FINANCIEEL

- Wat is het verdienmodel?
- Hoe robuust is de cash flow? En wanneer is het break-even punt?
- Hoe wordt/is het startkapitaal gefinancierd?
- Wat is het percentage non-performing klanten?

DUURZAAMHEID

- Wat is de totale aantoonbare positieve klimaatimpact van het bedrijf (CO2 -en grondstoffenbesparing, mate van circulariteit)
-

ORGANISATIE

- Hoe is de retour logistiek geregeld in de waardeketen/ supply chain?
- Hoe is de organisatie gestructureerd?
- Hoe wordt continuïteit van de servicecontracten gegarandeerd bij faillissement?
-

PaaS

- Bedrijven schakelen over op PaaS circulaire bedrijfsmodellen, dit heeft consequenties t.o.v. traditionele lineaire bedrijfsmodellen. De factoren die economische, en dus financiële gevolgen hebben, zijn:
 - De onderneming bindt meer kapitaal in een voorraad te 'verhuren' producten.
 - Op lange termijn zal de cashflow stabiel zijn, maar op korte termijn slechter dan bij lineaire verkopen.
 - Huurmodellen vragen om een ander prijsmodel en wellicht om nieuwe tweedehandsmarkten. Ook onzekerheden over de restwaarde.
- De producten die langer door bij het bedrijf in eigendom blijven en worden verhuurd, vragen om een betere kwaliteit en circulair - misschien zelfs toekomstadaptief - ontwerp.

Financieren met een toekomstgerichte blik

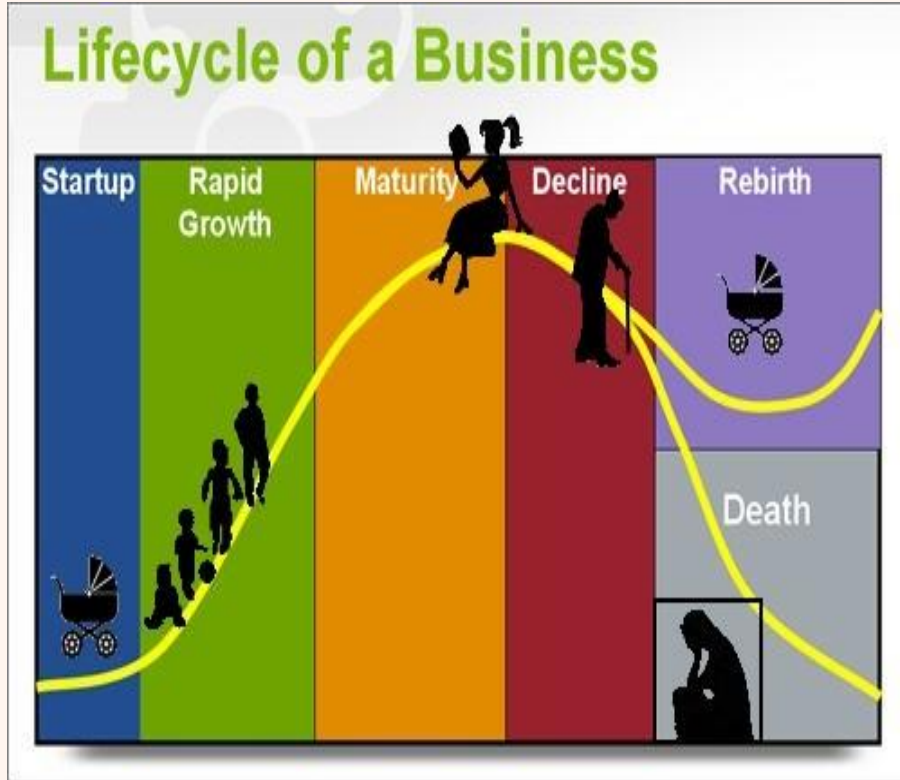


- Eigenaar = 1 bedrijf
- Gericht op historische financials, met zware weging van eigen vermogen en zekerheden
- Financieren van assets
- Financieel rendement

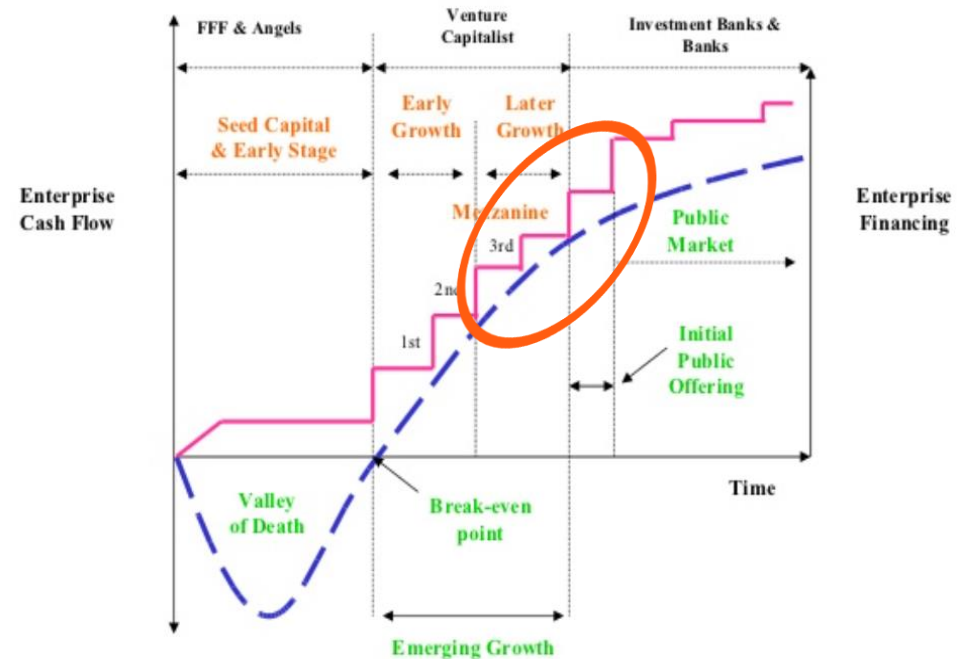


- Complexiteit & onbekendheid
 - Nieuwe business modellen, technologische innovatie en samenwerkingsverbanden (wie is eigenaar?)
- Van financieren product/bedrijf naar financieren ketenoplossing, dienst of platform
- Hoe waardeer je lange termijn contracten met stabiele cash flow en 'tweedehands assets'?
- Hoe waardeer je maatschappelijk en milieurendement?

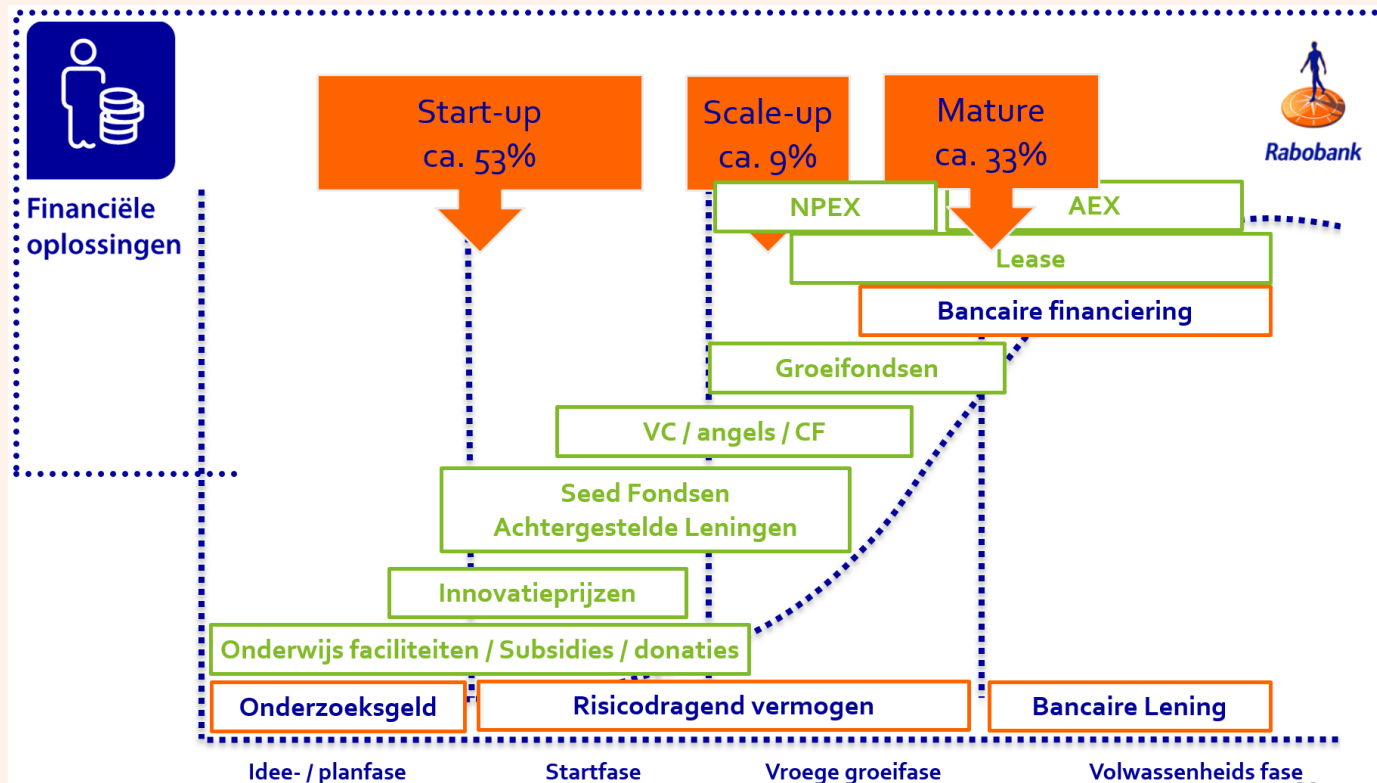
Wanneer stap je als bank in?



Financing Life Cycle



Financieringsmix



SHIFT INVEST

Nationaal Groenfonds

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

European Investment Bank
The EU bank

Regionale Ontwikkelings Maatschappijen

Tips financierbaarheid CEBM

Meervoudige waardecreatie

- Overtuig de kredietverstrekker dat uw bedrijfsmodel op lange termijn houdbaar is, niet alleen ecologisch en sociaal maar ook financieel. Financiering zal altijd afhankelijk zijn van een goede "business case" met gezonde inkomstenstromen.
- Het circulaire aanbod moet meer 'voordeel' opleveren voor de klant dan het lineaire aanbod/substituut (USP, added value)

Zekerheden en risico's

- Hoe kunnen u en de geldverstrekker een geschikte vorm van zekerheid vinden voor producten met een lage waarde en die normaal gesproken niet als onderpand kunnen worden genomen? Is er een secundaire markt waar een resterende marktwaarde kan worden gevonden? Kunnen contracten en toekomstige inkomstenstromen als onderpand worden beschouwd?
- Er is een verhoogd risico voor bij het financieren van circulaire modellen, daarom is het van groot belang voor een financier om te weten dat de eigenaren van het bedrijf ook hun deel van het risico nemen.

Tips financierbaarheid CEBM

Effect op balans

- Een van de grootste financiële uitdagingen bij de omschakeling naar circulaire businessmodellen is dat wanneer de balans verandert, ook de waarden van belangrijke kengetallen veranderen.
bijv. restwaarde, balansverlenging, financiering vooraf nodig voor toekomstige inkomstenstromen
- Dit kan betekenen dat het erg moeilijk wordt om de twee activiteiten van het bedrijf (de lineaire en de circulaire) te beheersen binnen het kader van hetzelfde financiële model en dezelfde principes. Dit kan worden opgelost door de circulaire onderneming in een aparte bedrijfsruimte te plaatsen, of zelfs in een apart bedrijf (SPV).

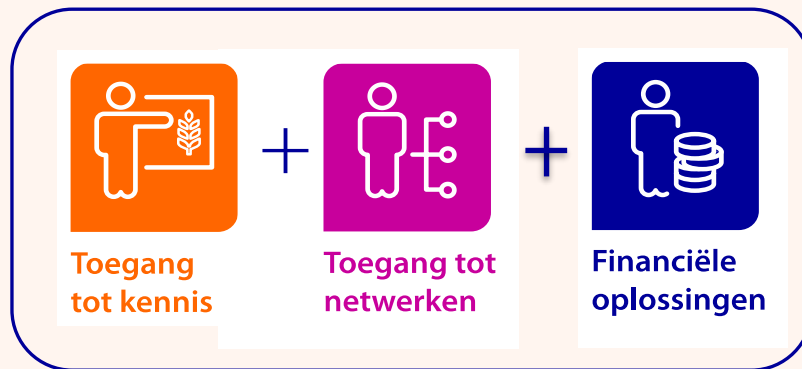
Randvoorwaarden

- Zorg voor ketensamenwerking zodat:
 - strategische 'lock-in' ontstaat
 - risico's worden gemitigeerd op vlak van **input- technologie- afzetmarkt**
 - Revenuen en risico's worden gespreid door de keten

Circulair ondernemen = kwestie van doorzetten

3 x 2

Onze Rol als Rabobank



o.a.
Achtergestelde innovatie lening
Impactlening

Rabo Circulair Ondernemen Desk

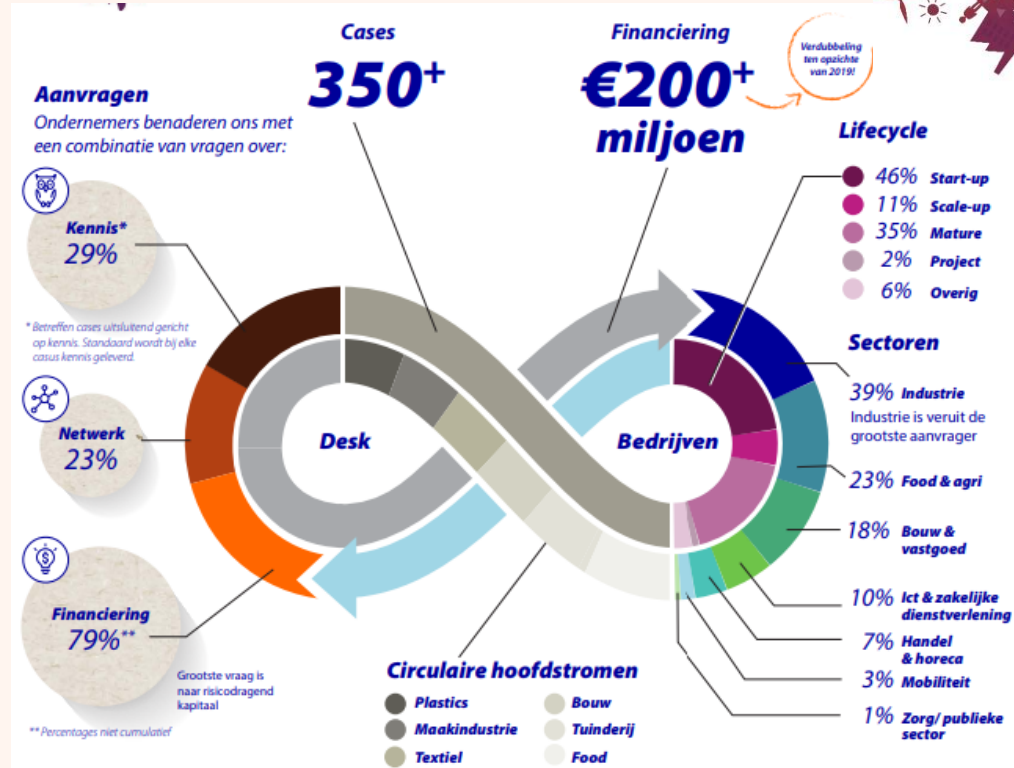


De Circulair Ondernemen Desk helpt klanten en collega's met strategische vraagstukken op het gebied van circulaire businessmodellen (Financieel, Kennis, Netwerk)

Het hele jaar open!

Neem contact op met onze desk

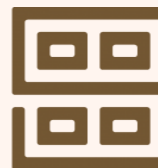
circulair.ondernemen@rabobank.nl



Voorbeelden



ioniqa



Bedankt voor jullie aandacht



Rabobank

Rabobank
Bedrijven

Björn Aarts
Specialist Circulaire economie

Telephone +31 (0)30 7122772
Mobile +31 (0) 6 54630819
Email bjorn.aarts@rabobank.nl



Rabobank

Rabobank
Sectormanagement

Yorick Cramer
Sectormanager Industrie

Telephone +31 (0)30 7122772
Mobile +31 (0)6 42625649
Email Yorick.camer@rabobank.nl