Strategische Waardecreatie in Consoliderende Markten

Brand Valuation & Portfolio Management: Een playbook voor C-level executives

Focusthema: Bescherming van merkwaarde en EBITDA in een tijdperk van M&A en internationale overnames.

frank.news

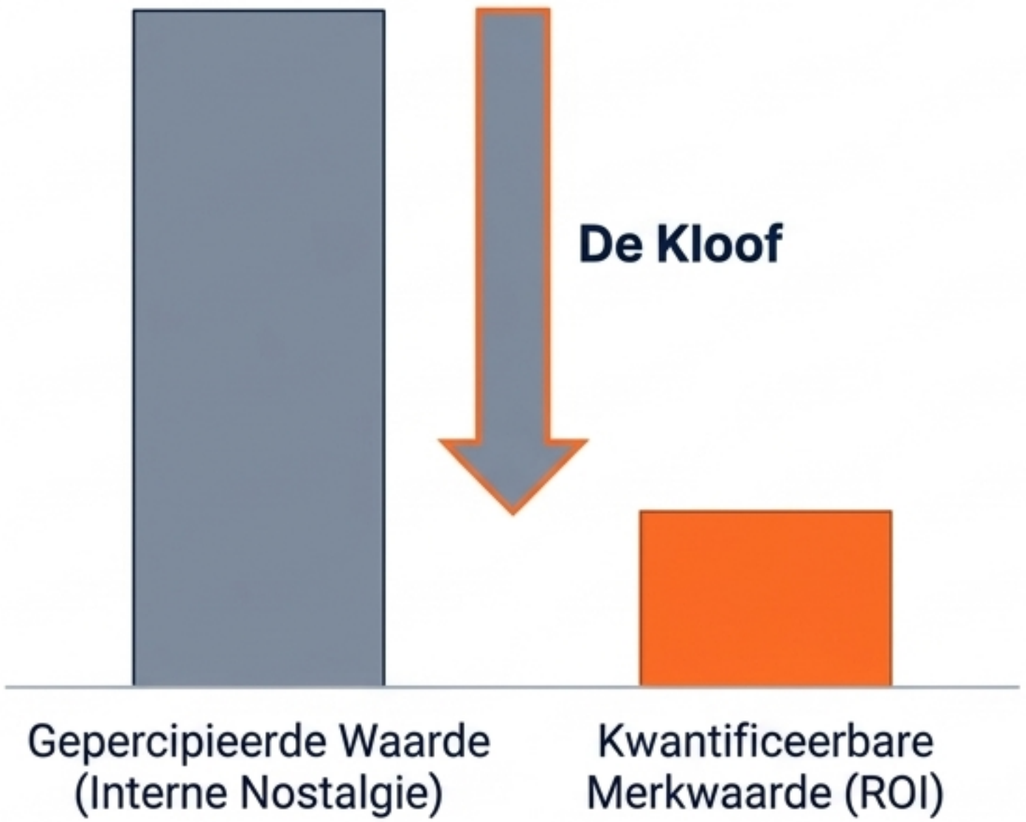
Situatie-analyse: De val van de ‘Made in Holland’ verdedigingslinie

Kernboodschap: Binnen enkele maanden is de eigendomsstructuur fundamenteel gewijzigd. Consumenten accepteren buitenlandse eigenaren, zolang de ware merkwaarde (kwaliteit en service) overeind blijft.



Waarom dit urgent is:
Passief merkbeheer is een direct EBITDA-risico

The Value Gap



The Threat

Margedruk & Overcapaciteit

↓

Onderwaardering van het Merk

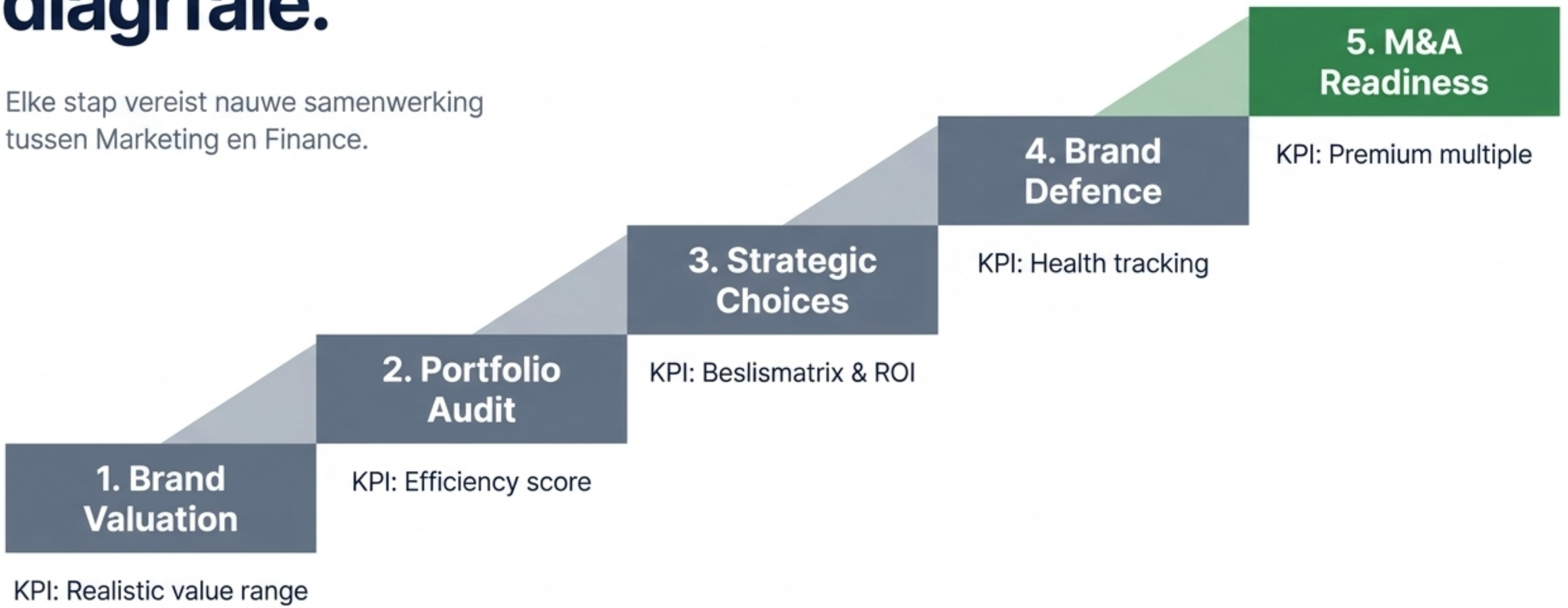
↓

Opportunistische Private Equity M&A Swoop

Merken zonder harde bewijsvoering verliezen hun premium-positie en worden overnamedoelwitten.

Het Framework: Een 5-stappen aanpak voor portfolio optimalisatie diagrfale.

Elke stap vereist nauwe samenwerking tussen Marketing en Finance.



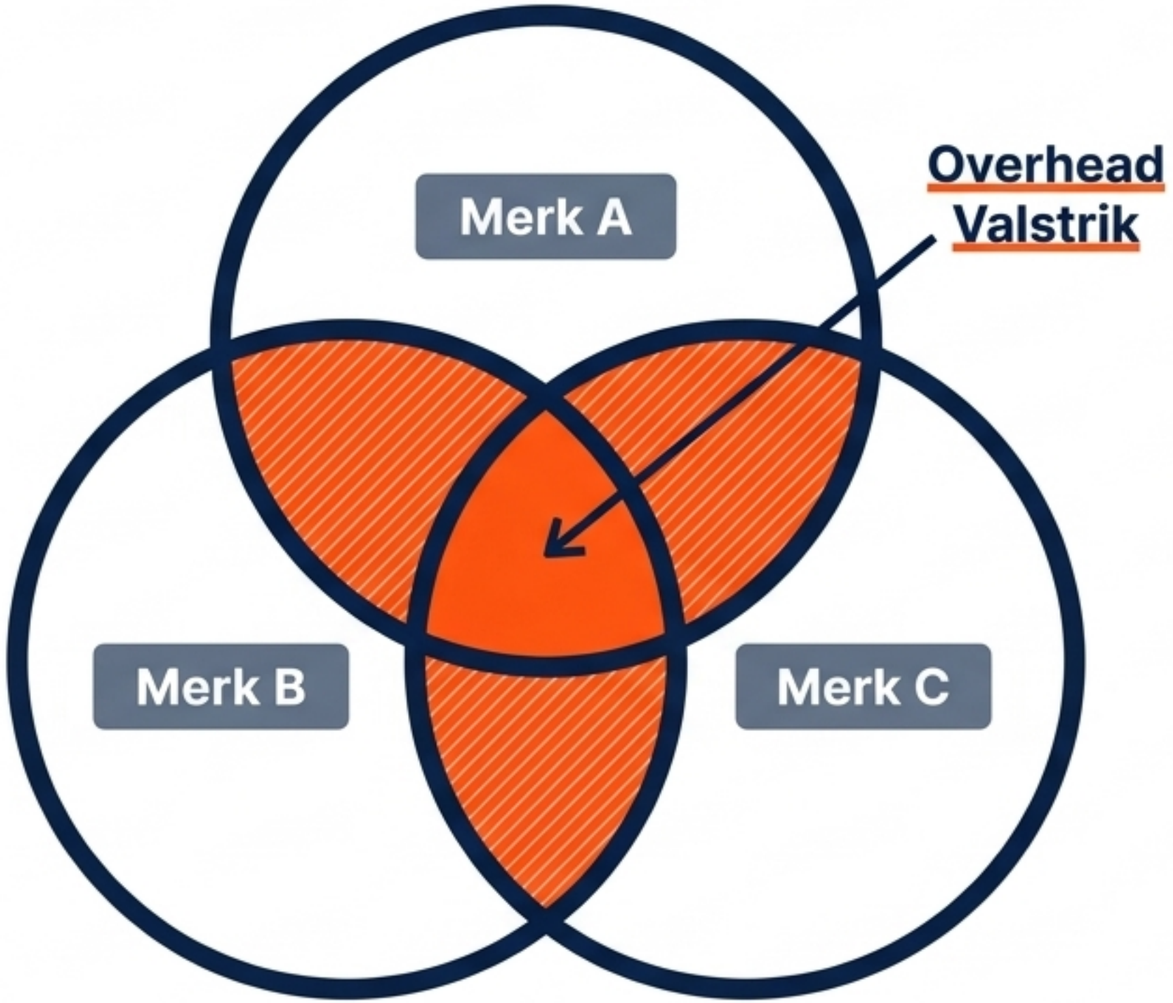
frank.news

Stap 1 - Brand Valuation: Koppel merkwaarde aan harde parameters

Methodiek	Waardeversterker	Toepassing	Ideaal Voor
Income-based	Royalty Relief & Cashflows	Waarde berekenen via toekomstige inkomsten	Gevestigde merken met stabiele marges
Market-based	M&A Transactie Multiples	Vergelijken met recente industriële overnames	Voorbereiding op directe acquisitie
Cost-based	Reproductiekosten	Inschatten van investeringen voor heropbouw	Verwaterde of zeer jonge merken

Doelstelling: Het definiëren van een ‘realistic brand value range’ ter voorbereiding op C-level consolidatiegesprekken.

Stap 2 - Portfolio Audit: Identificeer verborgen merk-kannibalisatie



De Overlap Valstrik

Meerdere merken die vechten om dezelfde consumentenbudgetten drijven de Cost Per Acquisition (CPA) onnodig op.

Gefragmenteerde Budgetten

Overlappende proposities slurpen R&D en marketingbudgetten op die beter gecentraliseerd kunnen worden.

KPI: Portfolio Efficiency Score

Ratio tussen gedeelde overhead en uniek marktbereik.

frank.news

Stap 3 - Strategic Choices: De Brand Rationalization Matrix



Output: Een harde beslismatrix met directe ROI impact.

frank.news

Stap 4 - Brand Equity Defence: Operationele excellentie verslaat nostalgie

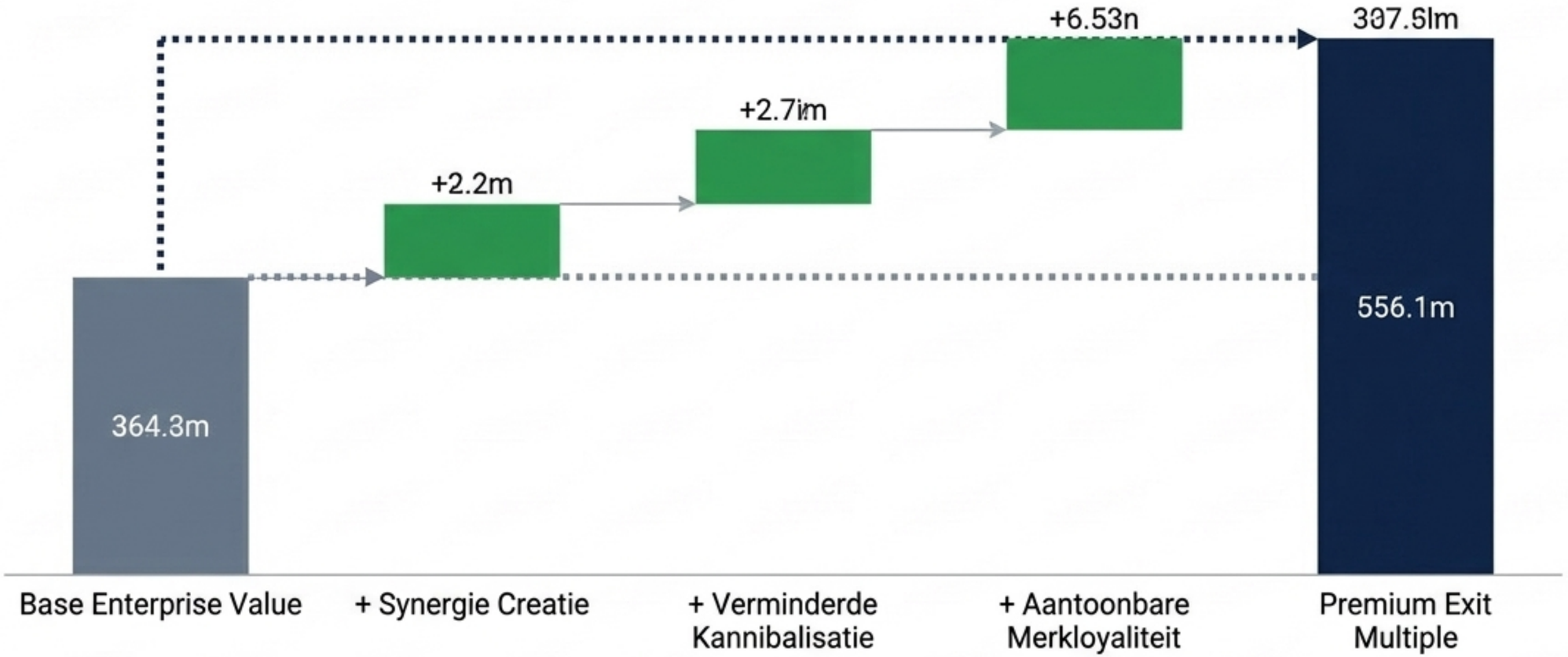


De Les van Sparta/Accell

Vertrouwen bouw je op in decennia, maar verlies je in twee jaar. Toen Accell bezuinigde op onderdelen om schulden te betalen, **verdampte de reputatie direct**. Bescherming is operationeel.

Data-inzicht: Restwaarde op Marktplaats na 5 jaar is direct gekoppeld aan **langdurige service**, niet aan het land van productie.

Stap 5 - M&A Readiness: Kwantificeer de strategische merkpremie



Kopersperspectief: Private Equity betaalt een premium voor merken met onafhankelijke, meetbare loyaliteit en een efficiënte, schone kostenstructuur. M&A readiness vereist het elimineren van legacy-overhead.

frank.news

Nederlandse Context: Consolidatie over sectoren heen

Fietsindustrie (Accell)

Overcapaciteit en **hoge schulden** leiden tot de **val van nationale iconen**. Sparta en Batavus bewijzen Batavus bewijzen dat puur historisch erfgoed geen bescherming meer biedt tegen **efficiënte hybride spelers** zoals Tenways.

Fashion (G-Star)

De verschuiving van **massale expansie** naar **scherpe portfolio rationalisatie**. Focus op **winstgevendheid van het kernmerk** in plaats van **eindeloze sub-labels** die operationele marges opeten.

FMCG (Unox / JDE)

Nederlandse consumenten accepteren buitenlands eigenaarschap volledig, zolang de fysieke productkwaliteit en distributie **foutloos blijven**. **Trouw is aan het product**, niet aan het aandeelhoudersregister.

Lessen geleerd: Aantoonbare kwaliteit overstijgt het label ‘Made in Holland’.

frank.news

Valuation Methodieken Deep-Dive: Het kwantificeren van onzichtbare assets

Methodiek	Rekenvoorbeeld & Driver
Income Approach (Royalty Relief)	**Formule:** **Verwachte Omzet** × **Merk Royalty Rate** × Disconteringsvoet. **Driver:** Isoleert de kasstromen die puur door het merk worden gegenereerd.
Market Multiples	**Formule:** **Merk EBITDA** × Vergelijkbare **Sector Multiple**. **Driver:** Meet de actuele markttemperatuur door te spiegelen aan recente M&A acquisities.
Replacement Cost	**Formule:** Som van historische R&D + Marketinguitgaven geïndexeerd naar huidige waarde. **Driver:** Berekent de **absolute bodemprijs** bij zware merkerosie.

Fundamenteel voor de CFO: Gebruik meerdere methodieken **simultaan** om een onweerlegbare **‘valuation range’** in de data-room te presenteren.

frank.news

Do's and Don'ts: Emotionele besluitvorming vs. Datagedreven acties

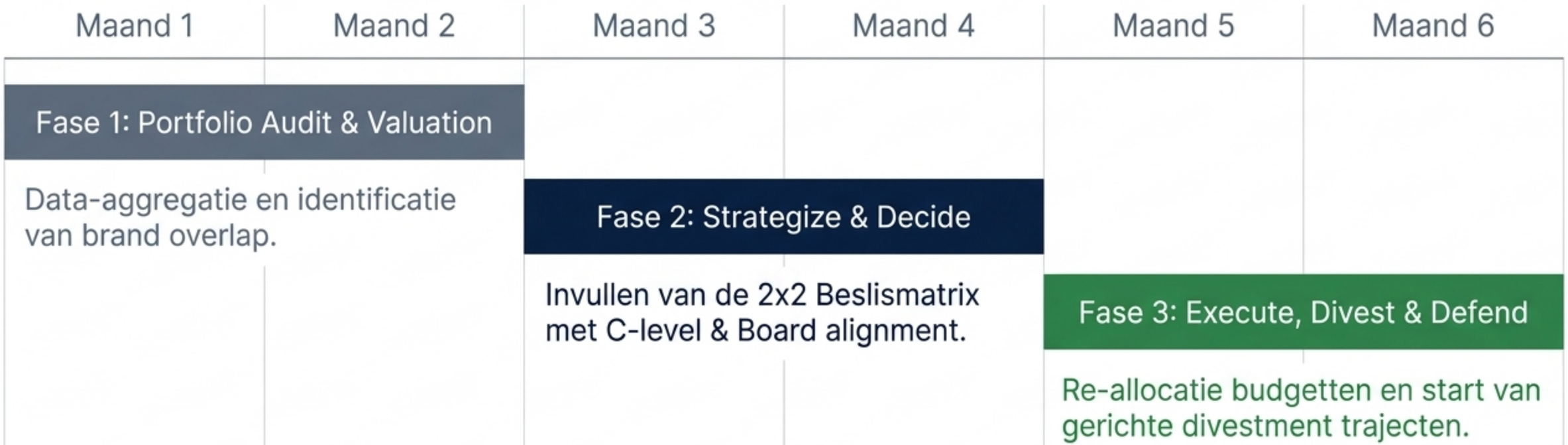
❌ Valkuilen (Don’ts)

- **Emotional Attachment:** Vasthouden aan een merk vanwege rijke historie. Nostalgia doesn’t pay the bills.
- **Sunk Cost Fallacy:** Blijven investeren in een bloedend portfolio-onderdeel vanwege eerdere uitgaven.
- **Overhead Onderschatting:** Denken dat een extra sub-merk in de portfolio ‘vrijwel niets extra kost’.

✔ Leiderschap (Do’s)

- **Kritische Rationalisatie:** Durf merken te sluiten of te verkopen die structureel EBITDA vernietigen.
- **Budget Herallocatie:** Verplaats marketinggeld van prijspromoties naar geruststelling en servicegaranties.
- **Meetbare Onafhankelijkheid:** Gebruik marktonzekerheid om uw eigen kwaliteitsclaims te verankeren.

Implementatie Roadmap: Van complexiteit naar M&A readiness in 6 maanden



Doel: Een eindig, strak gemanaged project met een vastgestelde scope, zonder eindeloze consultancy-uren.

frank.news

KPI Dashboard: Merkwaarde als harde bestuurskamer metric

Brand Equity Metrics

Executive executive dashboard



NPS & Perceptie van Servicekwaliteit. Real-time tracking van klantvertrouwen.

Financial Performance



P&L per specifiek merk, strak gecorrigeerd voor toegekende overhead-ratio's.

Portfolio Synergie Score

87/100 ↗

Indexcijfer dat cross-sell versterking versus interne kannibalisatie meet.



Merkportfolio-management moet exact zo rigoureus gemonitord worden als supply chain of cashflow

frank.news

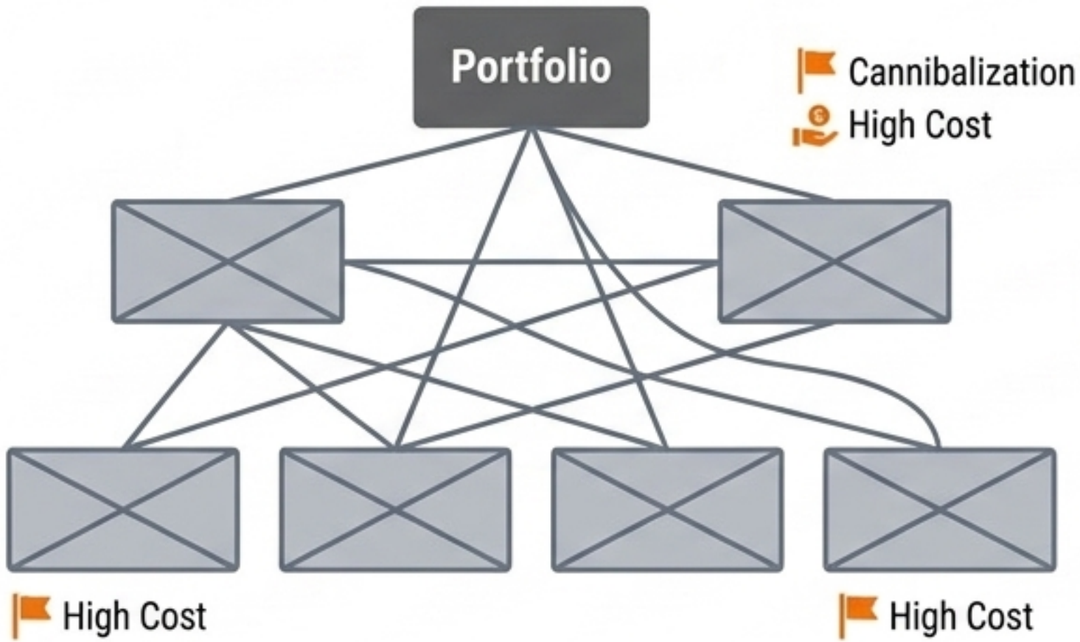
Budget Richtlijnen: Investeren in rendement

Basis Audit	Strategische Rationalisatie	Volledig M&A Ready
€15K - €25K	€35K - €50K	€50K - €75K+
Focus op Stap 1 & 2. Exacte financiële merkwaarde en in kaart brengen van actuele kannibalisatie.	Inclusief implementatie van de 2x2 beslismatrix, herallocatie van marketingbudgetten en afstoten van verlieslatende sub-merken.	Inclusief volledige verdedigingsstrategie en turn-key voorbereiding voor de due diligence data-room van investeerders.

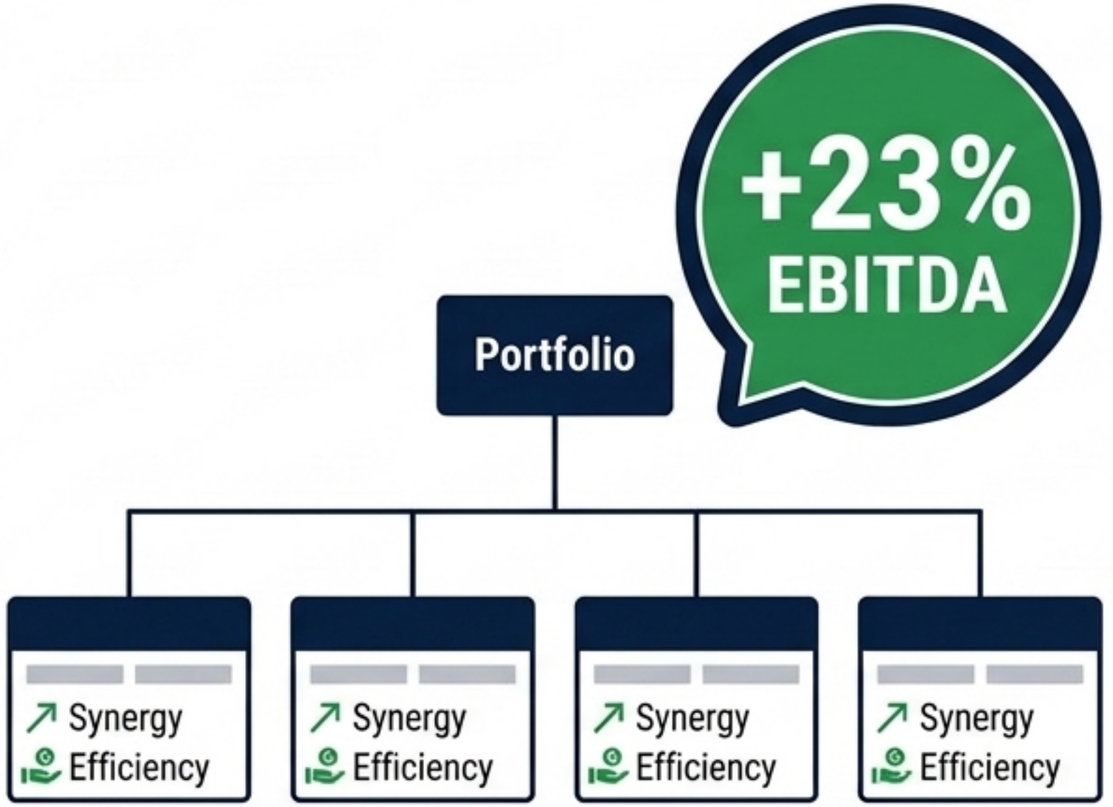
De investering vormt een fractie van de waarde die behouden blijft door het stoppen van merk-erosie. Gemiddelde terugverdientijd: < 6 maanden.

frank.news

Case Study: Hoe rationalisatie direct de EBITDA verhoogt



Oude Portfolio: 8 Merken, Hoge Kannibalisatie



Nieuwe Portfolio: 4 Kernmerken, Gestroomlijnde Overhead

Toepassing van de matrix leidde tot het harvesten van 2 merken en het divesten van 2 sub-merken. Drastische verlaging van de **Cost Per Acquisition** en een succesvolle positionering voor PE-buyout binnen 18 maanden.

frank.news

Samenvatting: 5 Key Takeaways voor Portfolio Excellence

1

Historie is geen schild.

‘Made in Holland’ biedt geen financiële bescherming tegen consolidatie of overcapaciteit.

2

Eigendom doet er niet toe, service wel.

Consumenten accepteren buitenlands kapitaal zolang garantie en onderdelen perfect geregeld zijn.

3

Meer merken is vaak minder winst.

Overlappende merkportfolio’s slurpen overhead op en drijven de acquisitiekosten destructief op.

3

Meer merken is vaak minder winst.

Overlappende merkportfolio’s slurpen overhead op en drijven de acquisitiekosten destructief op.

4

Valuation is een continue discipline.

Zorg dat u de actuele, realistische EBITDA-waarde van uw merken kent vóórdat een koper aanklopt.

5

Durf te divesten.

Snijd emotieloos verlieslatende 'zombie-merken’ weg om kapitaal vrij te maken voor uw kroonjuwelen.

frank.news

Actieplan: Drie stappen voor volgende week

1. Eis financiële transparantie per merk

Geef de CFO de opdracht om binnen 14 dagen de geïsoleerde overhead per individueel merk exact in kaart te brengen.

2. Bevries budgetten voor zombie-merken

Stop per direct met adverteren voor merken in het ‘Divest’ kwadrant. Verschuif deze budgetten naar service en retentie van kernmerken.

3. Kwantificeer uw verdedigingslinie

Vraag een onafhankelijke ‘Brand Valuation’ aan. Ken de exacte waarde van uw equity voordat een opportunistische koper die voor u dicteert.

In een consoliderende markt wordt de winnaar niet bepaald door de rijkste historie, maar door de scherpste executie.

frank.news