



## Strategische financieringskeuzes

# 'Meer ideeën dan geld zorgt voor positieve spanning'

Diederik Günther en Diederik Kolfshoten hebben allebei iets met financiering. Günther vooral omdat het een middel is om Broekman Logistics – waar hij sinds 2012 het financiële beleid bepaalt – te laten groeien en Kolfshoten omdat het voorziet in behoeften van zijn klanten. Vanuit hun verschillende rollen stellen ze zichzelf de vraag: 'Hoe maak je de juiste financieringskeuzes op het juiste moment?' De CFO en de Deutsche Bank specialist over de 'spannende' verhouding tussen goede ideeën en geld en de bank als intermediair.

Juni, 2016

### Diederik Günther (1960), CFO Broekman Logistics Group

Diederik Günther begon zijn Broekman carrière als CFO in 2012. Tussen 1987 en 2009 was hij werkzaam als Vice President Finance voor Unilever en Shell. Hij was Managing Director voor Coolshield Europe van 2009 tot en met 2012. Günther heeft zijn Master in Economie behaald aan de Universiteit van Groningen.



### Diederik Kolfshoten (1976), Hoofd Structured Finance Deutsche Bank

Diederik Kolfshoten werkt sinds 2010 bij Deutsche Bank waar hij sinds 2012 verantwoordelijk is voor corporate en structured lending in Nederland. Eerder werkte hij als Director Leveraged Finance bij ABN AMRO. Kolfshoten begon zijn carrière bij Lehman Brothers. Hij heeft zijn Master in Economie behaald aan de Universiteit van Groningen.



De logistieke serviceprovider Broekman Logistics is gevestigd in Rotterdam en biedt een breed scala aan diensten aan in Europa en Azië. Toen Diederik Günther in 2012 als CFO begon bij Broekman concludeerde hij al snel dat behalve de onderneming ook de creditzijde van de balans jarenlang op organische wijze was gegroeid, maar dat een duidelijke relatie ontbrak tussen strategie en financiering. Sindsdien besteedt de financieel directeur veel van zijn tijd aan wat hij noemt het 'stretchen' van de balans. 'We hebben een actief investeringsbeleid op het gebied van assets en acquisitie. We zien veel kansen. Om succesvol te zijn en te blijven, nemen we gecalculeerde risico's. Daarbij hoort eerder een 'spannende' balans dan een 'luie' balans. Onze aandeelhouders geven ons die ruimte, maar we moeten uiteraard resultaat laten zien. Voor ons is gezonde stress goed voor de performance.'

## Balans

De herfinanciering van Broekman in 2013 was een kantelpunt in de financieringsstrategie van het bedrijf. Toen veranderende de individuele, bilaterale structuur met drie banken, in een syndicaat met Deutsche Bank en één van die banken. 'Deutsche Bank heeft echt de markt voor ons opengetrokken', blikt Günther terug. 'Een syndicaat was een wens van de banken. Dat had zondermeer te maken met de Basel III wetgeving en het feit dat met onze groeistrategie de omvang van het krediet per bank te groot zou kunnen worden. We denken nu over een volgende stap, zoals het aantrekken van equity van buitenaf. Gezien de zwaarte van onze balans, waar uiteraard wel voldoende vaste activa tegenover staan, en ontwikkelingen in de bancaire sector beschouwen we bankfinanciering als een eindige bron. Dit is een van de alternatieven.'

Diederik Kolfschoten adviseert al ruim twaalf jaar bedrijven over optimale financieringsstructuren. De afgelopen jaren heeft hij het aandeel van alternatieve financieringsvormen in de totale bedrijfsfinancieringsmix zien groeien. 'Bankfinanciering is voor veel bedrijven nog steeds de belangrijkste bron, maar banken moeten ook creatief zijn. Steeds vaker leggen we ook andere opties op tafel, zoals asset-based lending, werkkapitaaloplossingen of supply chain finance. Kapitaalmarkt oplossingen kunnen ook steeds beter bestaan naast het traditionele aanbod. Onze core business is groei mogelijk maken. Financiering is daar onderdeel van, maar dat hoeft niet altijd op onze eigen balans of zelfs met eigen producten. De FinTech revolutie toont wel aan dat er niet één oplossing is voor een probleem. Onze toegevoegde waarde zal steeds meer komen te liggen in kennis, advies en netwerk. De bank als intermediair, zou je kunnen zeggen. Voor wie daarin excelleert, is er een plek in de top van het competitieve bankenlandschap.'

**'Voor ons is  
gezonde stress  
goed voor de  
performance.'**  
Diederik Günther



## Positieve spanning

Creativiteit heeft Broekman ook geholpen om zich een plek te verwerven in niches van logistieke dienstverlening en zich zo te ontwikkelen van een lokaal georiënteerde MKB'er tot een internationaal opererende corporate. 'Wij managen logistieke complexiteit en duiken in de supply chain van de klant', verklaart

**'Onze toegevoegde waarde zal steeds meer komen te liggen in kennis, advies en netwerk.'**

Diederik Kolfshoten

Günther het succes van deze aanpak. 'We onderscheiden ons met wat we noemen 'Value Added Logistics' (VAL) en 'Value Added Services' (VAS). Voor verschillende bedrijven doen we de assemblage, voor een klant mixen en distribueren we verf. Over de hele wereld hebben we strategische locaties voor de opslag van gevaarlijke stoffen en chemicaliën. De zwaarste bovenloopkraan in een loods in Rotterdam waarmee je zware turbines kunt optillen is van ons en we zijn de enige in de Rotterdamse haven met een overdekte all-weather terminal voor zeeschepen. En zo kan ik nog wel even doorgaan. Om onderscheidend te blijven zijn investeringen nodig. En omdat

we meer ideeën hebben dan geld, kiezen we ervoor om vooral te investeren in logistieke 'hotspots' in Europa en Azië en doen we acquisities die onze positie als nichespeler versterken. Uiteraard zijn we ook niet blind voor innovaties in de markt, zoals 'Internet of Things', eCommerce en 3D printing. Deze ontwikkelingen zullen we integreren in ons productie- en servicemodel om aan de veranderende klantbehoefte te kunnen blijven voldoen.'

Broekman financiert haar groei met ongeveer vijfendertig procent eigen vermogen en vijftien procent vreemd vermogen. Die verdeling en de relatief hoge mate van leverage op de balans die daarmee samenhangt, past bij de ambitieuze groeistrategie van het bedrijf en werkt volgens Günther door in het gedrag van de onderneming. 'In tegenstelling tot bedrijven met een hele 'conservatieve' balans is voor ons, als gevolg van die financieringsverhouding, cash wél een issue. Die druk en de positieve spanning op de balans geven focus en creëren een sfeer waarin op een zakelijke manier aan oplossingen wordt gewerkt zonder al te veel 'politieke overwegingen' die als stoorzender kunnen dienen. Groei geeft ons gezonde ambitie.'

Verder lezen:

[www.broekmanlogistics.com](http://www.broekmanlogistics.com)

[www.deutschebank.nl](http://www.deutschebank.nl)

[www.fd.nl/thefinancialagenda](http://www.fd.nl/thefinancialagenda)

Reageren op dit artikel?

[diederik.kolfshoten@db.com](mailto:diederik.kolfshoten@db.com)

