

DIRK MICHIESENS
"Katoen Natie combineert
de voordelen van een
kleine organisatie en
een multinational."



DIRK MICHIELENS (KATOEN NATIE) IS TRENDS CFO OF THE YEAR

‘Eindelijk is Katoen Natie financieel volwassen’

Dirk Michielsens is de CFO van het jaar. Hij werkte als financieel directeur mee de acquisitie van Indaver door Katoen Natie uit. Voor de hand liggende kandidaat-overnemers werden op snelheid gepakt. Als topman Fernand Huts iets te riskants wil ondernemen, toomt Michielsens telkens de guerrilla in. *Hans Brockmans, fotografie Debby Termonia*

Dirk Michielsens (Katoen Natie) is door onze jury uitgeroepen tot Trends CFO of the Year 2015. De jurist-econoom stapte in 1994 over van Coopers & Lybrand (nu PwC) naar de logistieke groep van Fernand Huts. “Op onze seminarweekends nemen de kaderleden hun partner mee”, vertelde Huts ons zestien jaar geleden. “Onze operator van de koffieterminal was er ooit met haar echtgenoot Dirk Michielsens. Die zat de hele dag op zijn computer te tikken in plaats van te genieten van de activiteiten. Dat moet dus wel *ne goeie* zijn, dacht ik. We deden een goed voorstel en hij stapte naar Katoen Natie over.”

Michielsens (53) was onlangs mee verantwoordelijk voor de grootste transactie die Fernand Huts ooit realiseerde, de overname van het afvalverwerkingsbedrijf Indaver. Hij is sinds 2007 vicepresident en is lid van in de raad van bestuur, naast Karine en Fernand Huts, Fabian Leroy en Dirk Lanoo.

Is een jurist wel in de wieg gelegd als CFO?

DIRK MICHIELENS. “Vroeg in de humaniora wilde ik al rechten studeren, niet om jurist te worden, maar als voorbereiding op een job in het bedrijfsleven. Na een economische opleiding ging ik aan de slag bij een auditkantoor omdat ik

“Ik vroeg en kreeg carte blanche om de financiële organisatie te hervormen. Er was amper structuur”

balanslezen essentieel acht in de zakenwereld. Het was een interessante leer-school. Ik deed erg jong al veel ervaring op in totaal verschillende sectoren en ondernemingsculturen.

“In 1994 vroeg Fernand Huts me als financieel directeur voor de maritieme poot van de groep, zoals Seaport Terminals, Flanders Container Services (Zee-

brugge) en het containerherstel. De jaren daarop groeide de maritieme cluster te weinig, omdat het Antwerps Havenbedrijf in zijn concessiepolitiek ons de toegang tot de Schelde weigerde. De uitdaging was voor mij verdwenen. Daarom kreeg ik in 1999 een nieuwe functie – na een snelcursus Portugees – in Brazilië, waar Katoen Natie zijn klant Solvay was gevolgd. We hadden er bedrijven overgenomen, die gereorganiseerd moesten worden.

“De containeractiviteiten renderden niet zonder een eigen Scheldeterminal, zodat we uiteindelijk alle activiteiten op rechteroever verkochten aan P&O Ports, nu Dubai Ports. Intussen was ik CFO van de groep.”

Wat was uw belangrijkste taak?

MICHIELENS. “Ik vroeg en kreeg carte blanche om de financiële organisatie te hervormen. Katoen Natie was sterk gegroeid, maar de financiële en administratieve ondersteuning was niet mee geëvolueerd. De groep bestond uit ondernemende verantwoordelijken, die ➤

➤ zelfstandig rapporten schreven volgens eigen model, en dan nog vrij laat. Er was amper structuur. Voor de geconsolideerde schuldpositie moest er vier dagen gerekend worden. Er was geen permanente opvolging.

“Vrij snel herschreef ik met een team pas aangeworven experts de financiële functie. Ook de informatica-afdeling nam ik voor mijn rekening om deze strategie technologisch te ondersteunen. Honderd interne analisten en programmeurs ontwikkelen onze operationele software en ondersteunen ons financieel pakket. Zo kunnen we snel optreden als ergens ter wereld een probleem opduikt.

“We structureerden de groep in businessunits per activiteit. Elke unit kreeg een eigen management met ook een financiële controller. De businessunitmanager hoeft zich geen zorgen te maken over financiële of juridische structuren. De controllers werken de rapportering uit. We meten en weten permanent of de businessunits hun doelstellingen halen, en of we moeten bijsturen.”

Werd dat permanente toezicht wel geapprecieerd door de vrijgevochten guerrilla, zoals Huts zijn troepen ooit noemde?

MICHIELSENS. “We leggen de organisatie niet lam met te veel en nutteloze rapporteringen. Door deze structuur hebben de managers, weliswaar binnen een bepaald raamwerk, net de handen vrij. In Katoen Natie is ondernemerschap zeer belangrijk. Een goede informatiestroom draagt ertoe bij dat nieuwe initiatieven kunnen worden ontwikkeld. De combinatie van ondernemersspirit en financiële gezondheid laat Katoen Natie toe nieuwe initiatieven op te starten en te screenen. Het stimuleert zijn managers daartoe. Mislukken ze? Dan beperken we snel de schade. We zullen de initiatiefnemer zeker niet ontmoedigen om met nieuwe ideeën te komen. Hebben ze succes, dan dragen ze bij tot de groei.

“Een mooi voorbeeld is onze businessunit fijnchemie, opgericht door een manager uit de divisie petrochemicals. Deze poot haalde in 2014 een omzet van 96,2 miljoen euro en heeft een uitzon-



DIRK MICHIELSENS
“We meten en weten permanent of de businessunits hun doelstellingen halen, en of we moeten bijsturen.”

derlijk rendement en toegevoegde waarde. Katoen Natie combineert de voordelen van een kleine organisatie (snelheid, marktkennis, flexibiliteit) en een multinational (schaalvoordeel voor bijvoorbeeld de financiering en verzekeringen). Onze organisatie bestaat uit tweehonderd kmo's, geleid door onafhankelijke snelle beslissers.

“De geconsolideerde omzet groeide van 281 miljoen euro in 1999 naar 1,021 miljard euro in 2014. Van 50 ondernemingen in 10 landen evolueerden we naar 189 ondernemingen in 33 landen. Dat

gebeurde evenwichtig: de bedrijfskastroom steeg in die periode relatief sterker van 56,4 miljoen naar 255 miljoen euro. Katoen Natie is de voorbije jaren financieel volwassen geworden.”

Hoe worstelde Katoen Natie zich door de crisis?

MICHIELSENS. “Onze petrochemische businessunit voelt als eerste als er een crisis in de lucht hangt. Op een bepaald moment in 2008 kwam het signaal dat de magazijnen vol zaten. Dat kan goed nieuws zijn, als het een gevolg is van ➤



DIRK MICHELSENS (53)

- Licentiaat in de rechten, specialisatie fiscaal recht (UA Antwerpen)
- Licentiaat in de handels- en financiële wetenschappen (EHSAL Brussel)
- Gewezen medewerker Coopers & Lybrand (nu PwC)
- CFO Katoen Natie
- Gehuwd, drie kinderen

➤ een permanente goederenstroom tussen de klanten. Maar de oorzaak bleek na rondvraag de stagnerende verkoop. Vrij snel trokken we onze conclusies, hebben we gesaneerd waar het kon en de opstart van onze eigen projecten stilgelegd.

“Heel wat andere groepen moesten in een crisis activiteiten uitbesteden en ondernemingen al dan niet gedwongen afstoten. Omdat wij financieel gezond zijn, bood deze crisis ons de uitzonderlijke kans wereldwijd ondernemingen over te nemen of uit te breiden. Een mooi voorbeeld is de overname van het logistiek centrum Interporto Rivalta Scrivia in Italië in 2012, goed voor een omzet van 66 miljoen euro.

“De crisis verschilt wel per regio. Landen als Thailand en Singapore ondervonden geen last. We investeerden in beide landen 75 miljoen euro. De Europese vestigingen werden in 2008-2012 het sterkst getroffen. In de Verenigde Staten deed onze petrochemische tak het dan weer beter dan de prognoses. Door de stagnerende Amerikaanse eco-

“De combinatie van ondernemersspirit en financiële gezondheid laat Katoen Natie toe diverse nieuwe initiatieven op te starten en te screenen”

nomie kon de petrochemie al haar producten lokaal niet kwijt. Er was dan maar een uitweg: export, en die verliep via onze logistiek in Houston.

“We investeren ook meer in crisisbestendige logistiek. De uitbreiding van een Food and Feed-poot (menselijke en dierlijke voeding) is een direct gevolg van de crisis.”

De recente uitbouw van kunstlogistiek kan je moeilijk crisisbestendig noemen.

MICHELSENS. “Dat is een optelsom van toevalligheden en interesses. De familie Huts is erg begaan met kunst en dus ook met de logistiek rond kunstwerken. Toen niemand echt in staat bleek de werken van het Museum voor Schone Kunsten deskundig te stockeren tijdens de geplande renovatiewerken, vulden wij die leegte op. Vlaanderen heeft duizenden kunstschaten bij zijn welstellende burgers en instellingen. Toen bleek dat er in deze niche behoefte is aan een professionele logistieke speler.”

U bent, in tegenstelling tot Huts, Leroy en Lannoo, niet actief in de operaties. Moet u in de raad van bestuur regelmatig op de rem staan als zij snel vooruit willen?

MICHELSENS. “Jawel. Dat is mijn taak. Ik ben minder entrepreneur dan de andere bestuurders. Ik moet alle plussen en minnen op een rustige manier analyseren. Met de woorden van Fernand Huts: ‘Er moet iemand zijn die de entrepreneurs tegenhoudt als ze op het punt staan een verkeerde beslissing te nemen.’”

U bent het gezond verstand van Katoen Natie.

MICHELSENS. “Absoluut. Maar er is heel wat gezond verstand aanwezig in de groep.”

Wordt Katoen Natie dan niet meer gedreven door de legendarische guts van Huts?

MICHELSENS. “Voor de buitenwereld is dat soms niet duidelijk, maar Fernand Huts bekijkt de zaken zeer berekend. Hij houdt terdege rekening met ons advies als niet-familiale bestuurders met meer dan twintig jaar ervaring bij Katoen Natie. Zijn beroemde buikgevoel blijft echter belangrijk, maar is geen impulsief gedrag. Integendeel. Omdat ons interne studiewerk erg accuraat is en wij een sterk bedrijf zijn, durft hij soms verder te springen dan de concurrenten. De vuistregel is: als je het dossier niet begrijpt, begin je er het beste niet aan.”

Waarom heeft uw raad van bestuur dan beslist een bod te doen op de afvalverwerker Indaver, actief in een sector waar Katoen Natie geen jota van kent?

MICHELSENS. “Indaver is de Europese marktleider, net als wij in veel niches. Het bedrijf is sterk in technologie en dienstverlening. Wij ook. We vullen elkaar perfect aan.”

Bij de start stond Katoen Natie niet eens op de shortlist van hoofdaandeelhouder Delta als mogelijke kandidaat-overnemer. Hoe versloeg het toch de concurrentie bij de bieding?

MICHELSENS. “We vernamen in een weekend in september dat er bij Indaver iets aan het bewegen was. Er volgde een telefoonronde. We kennen Indaver als een goed geleid en innovatief bedrijf. Een deel van zijn administratie huist in onze kantoren aan de Singelberg. Fabian Leroy kent de topman van Indaver bovendien uit zijn studietijd. De dinsdag erna lieten we Morgan Stanley in Londen dan ook weten dat Katoen Natie interesse had. Zo kwamen we op de shortlist.

“Zoals gezegd kunnen we deals operationeel, commercieel en financieel snel inschatten. We konden bepaalde stadia — zoals de lange zoektocht naar een financiering — overslaan. Fabian Leroy en ik werkten aan de financiële, fiscale, ➤



DIRK MICHELSENS
"Onze organisatie bestaat uit tweehonderd kmo's, geleid door onafhankelijke snelle beslissers."

➤ juridische en technische aspecten in nauw overleg met Fernand Huts. Eind november volgde een niet-bindend bod. We haalden PwC en Rabobank aan boord als adviseurs, omdat ze expertise hadden in het financiële reilen en zeilen van de afvalsector. Eind februari kwam het bindende bod. We waren al bezig met de onderhandelingen, terwijl de andere kandidaten de boeken nog aan het doorlichten waren."

Uw bod was lager dan dat van de

andere kandidaten. Waarom haalde u het?

MICHELSENS. "De hoofdaandeelhouder Delta wilde een snelle verkoop. Het verkocht aan ons omdat wij een grote transactie zekerheid boden en onze financiering rond was. Andere kandidaten waren in de afvalsector actief. De mededingingsautoriteiten zouden meer tijd nodig hebben om het dossier te bestuderen en eventueel bijkomende eisen stellen, zoals de verkoop van bepaalde activiteiten."

KATOEN NATIE IN CIJFERS

Katoen Natie is wereldwijd actief in havenactiviteiten. Het heeft installaties tot in Uruguay. De groep heeft de voorbije decennia sterk geïnvesteerd in haar aanbod van logistieke en semi-industriële diensten aan bedrijven. In de petrochemie is Katoen Natie hierin de wereldmarktleider. Het bedrijf heeft ook een sterke positie in de kleinchemie, consumenten goederen, de voedingsindustrie, cacao, koffie, metaal en kunst. De 189 ondernemingen van de groep halen in 33 landen een geconsolideerde omzet van 1,021 miljard euro omzet (2014). De bedrijfskasstroom (ebitda) bedraagt 255 miljoen euro, de nettowinst 116 miljoen euro. Met de overname van Indaver, begin dit jaar, start de groep met een tweede poot in het afvalbeheer. Hierdoor wordt een groep gevormd met een geconsolideerde omzet van 1,6 miljard euro en een ebitda van 370 miljoen (2015).

Blijven Indaver en Katoen Natie twee aparte bedrijven met eigen CFO's?

MICHELSENS. "Onze operationele activiteiten zijn gescheiden. Indavers investeringen lopen soms in de honderden miljoenen met een looptijd van meer dan 25 jaar. De tienjaarlijkse contracten van Katoen Natie vergen een investering van hoogstens 85 miljoen euro. Dat vraagt een totaal andere financiële aanpak.

"Toch vullen we elkaar aan. Door de integratie van een bedrijf met 532,6 miljoen euro omzet en een bedrijfskasstroom (ebitda) van 112 miljoen euro in een groep met een miljard euro omzet en een bedrijfskasstroom van 255 miljoen euro, staan we beide financieel nog sterker om grote transacties op poten te zetten. We hebben allebei een sterk internationaal netwerk dat we voor elkaar kunnen inzetten. De vroegere aandeelhouder Delta was in handen van lokale overheden, die niet altijd even sterk geïnteresseerd waren als Indaver een wereldwijde investering wilde doen. Katoen Natie is een stabiele referentie-aandeelhouder. Dat geeft Indaver sterkere vleugels." ©