

CHRIS BUYSE VAN THROMBOGENICS IS TRENDS CFO OF THE YEAR

‘Ik heb kletsen gekregen’

Chris Buysse is de allereerste Trends CFO of the Year. De 47-jarige West-Vlaming had al vele watertjes doorzwommen voor hij in 2006 aan de slag ging bij het biotechnologiebedrijf ThromboGenics. Voor Trends doet de Vlerick-boy zijn aanpak en ervaring uit de doeken. **BERT LAUWERS, FOTOGRAFIE KRISTOF VRANCKEN**

Het zijn spannende tijden voor ThromboGenics en zijn praatvaardige financieel directeur. Over een maand krijgt het Leuvense bedrijf van de Amerikaanse goedkeuringsautoriteit FDA te horen of het zijn veelbelovende oogmedicijn ocriplasmine in de VS op de markt mag brengen. De voortekenen zijn uitstekend, maar een *njet* van de FDA zou een ramp zijn voor de vaandeldrager van de Vlaamse biotechsector. Vooral na recent slecht nieuws voor twee onderzoeksprogramma's kan ThromboGenics zich een opdoffer voor ocriplasmine niet veroorloven.

Niet dat Chris Buysse dan voor het eerst te maken zou krijgen met tegenspoed. De TEW'er die in Brasschaat woont, kan na boeiende maar lastige passages bij onder meer Spector en Keyware tegen een stootje. Zijn voornaamste tool? Duidelijke communicatie. Daarom aarzelde ThromboGenics niet om het slechte nieuws van de andere programma's gezamenlijk uit te brengen. “Het slechtste dat je als bedrijf kan doen, is *saucissoneren*, het slechte nieuws in schijfjes brengen, maanden aan een stuk. Dat is de beste manier om een vertrouwenscrisis in je bedrijf of je aandeel te veroorzaken”, meent Buysse.

TRENDS. ThromboGenics is na het recente slechte nieuws over twee andere programma's wel een *make-or-break-verhaal* geworden.

CHRIS BUYSE. “Dat kunnen we niet ontkennen. Daar moeten we niet flauw over doen. Dat ocriplasmineverhaal moet lukken, anders hebben we een reusachtig probleem.”

Hoe zeker bent u dat het zal lukken?

BUYSE. “Bijna 100 procent. Wij zien in alle eerlijkheid geen enkele rode vlag. Ik kan me niet voorstellen dat dit nog faalt. De FDA kan wel zeggen dat we nog een en ander moeten verduidelijken of verder uitwerken. Dan moeten we aan de markt melden dat het een paar maanden langer zal duren.”

“De CFO moet echt een strategische partner zijn voor het bedrijf, anders heeft hij geen bestaansreden”

U hebt ervaring met crisiscommunicatie.

BUYSE. “De eerste knepen daarvan heb ik geleerd bij Spector en Keyware. Ik ben bij Spector aan boord gekomen na de acquisitie van de Duitse retailketen Porst. Ik heb me er toen relatief snel rekenschap van gegeven dat die hap vrij moeilijk verteerbaar zou zijn. Als ik een kleine frustratie heb in mijn carrière, dan is het dat ik daar niet meer heb kunnen realiseren. “Ik ben van nature een optimist. Ik ben trouwens een van de 175 stichtende leden van de Optimistenbond van het Koninkrijk België. Maar dat betekent ook niet dat je je kop in het zand moet steken en de problemen niet wil zien. Bij Spector blijven was geen optie.

“Bij Keyware kreeg ik daarna voor het eerst de kans CFO te worden en mee aan het stuur te staan. En wat een avontuur is dat geweest. Daar heb ik de MBA in *real life* gehad. Ik heb er nog net de wittebroodsweken meegemaakt, toen er nog geld en enthousiasme was. En dan volgde de totale implosie van de technologie-markt. Het werd een drie jaar durend verhaal van crisismanagement. Toch is dat voor mij een periode waar ik best fier op ben.

“Nadien kreeg ik een droomopdracht bij het Gentse biotechbedrijf CropDesign. ➤



CHRIS BUYSE
"Ik aard minder in
grote bedrijven, waar je
je helaas moet hoeden
voor een bepaalde
politiek van het huis."



CHRIS BUYSE
 "Ga ik dit nog
 twintig jaar doen?
 Vermoedelijk niet."

INTENSIEF LEVEN

"Zaken die mij bijblijven, haal ik zeker niet noodzakelijk uit managementlectuur", zegt Chris Buyse. "Jacques Brel zei ooit 'Ce qui compte, c'est l'intensité d'une vie, pas la durée d'une vie'. Je moet proberen intensief te leven. Het leven is veel te kort om dingen halfslachtig te doen. Met middelmaat, wat kleurloos aanmodderen en in routine vervallen, heb ik het moeilijk."

➤ Tot het werd overgenomen door BASF. Ik kon blijven, maar wou terug naar een *entrepreneurial*, kleinschaligere omgeving."

En toen belde Désiré Collen, de oprichter van ThromboGenics.

BUYSE. "De timing was perfect. Het was het kortste sollicitatiegesprek in mijn leven. Als je die man gepassioneerd bezig hoort... Iedereen had mij trouwens gezegd dat ik er met mijn ogen dicht in moest stappen.

CHRIS BUYSE

- Geboren op 30 juli 1964 in Izegem
- Gehuwd, twee kinderen
- Licentiaat TEW Antwerpen, Summer College Georgetown University, Washington DC, MBA Vlerick, Master of Finance Vlekho
- 1988-1992: auditor, Unilever, Brussel en Londen
- 1992-1998: financial controller, later general manager Duitsland, Watco (Suez Lyonnaise des Eaux)
- 1998-2000: group manager control & audit, Spector Photo Group
- 2000-2003: CFO, CEO ad interim Keyware Technologies
- 2003-2006: CFO Worldcom/MCI Belux
- 2006: CFO CropDesign
- 2006-heden: CFO ThromboGenics
- Bestuurder Bone Therapeutics, Cardio3Biosciences, Q Biologicals, Iteos, LSRP

"Er wordt wel eens links en rechts aan mijn mouw getrokken, maar ik heb die commitment naar Désiré, en naar Patrik De Haes (de CEO van ThromboGenics), die een jaar later bij ons kwam."

Weinig CFO's zijn communicatief zo sterk. U bent een vlotte prater.

BUYSE. "Inderdaad, vandaar misschien dat ik op zeker moment de bocht heb gemaakt naar een publiek bedrijf, waar communicatie a fortiori nog belangrijker is."

Wordt dat onderschat?

BUYSE. "Ja. Als ik sommige collega's bezig hoor, denk ik vaak 'hmm, wat ongelukkig uitgedrukt' of 'hmm, ik zou het anders gezegd hebben'. Veel CFO's hebben vanuit hun achtergrond een enigszins introvertere insteek. Daar is niets verkeerd mee. Vaak zijn dat mensen die wat technischer met hun vak bezig zijn, en die komen wat minder uit de verf. Ik niet. Sommigen zeggen dat ik meer een ver-

koper ben dan een CFO (*lacht*). Ik heb ook effectief in mijn periode bij Worldcom zes maanden de functie van CFO gecombineerd met die van directeur sales en marketing en dat beviel me eerlijk gezegd wel.

“Mensen die goed communiceren, kunnen vaak ook goed luisteren. Er moet ook een bepaalde natuurlijke aanleg zijn. Had ik mijn hart gevolgd in mijn studiekeuze, dan had ik vermoedelijk talen gestudeerd. Ik kan trouwens genieten van een goeie speech, van de manier waarop daarin een redenering wordt opgebouwd.”

Welke raad kunt u geven aan collega-CFO's?

BUYSE. “Het laatste wat ik wil, is belerend zijn naar collega's toe. Maar de CFO moet echt een strategische partner zijn voor het bedrijf, anders heeft hij geen bestaansreden. Sommige CFO's zijn eerder hoofdboekhouders, en ik bedoel dat niet meewarig, want dat is een zeer belangrijke functie. Maar als je echt ten

volle je rol wil spelen, raad ik hen aan een strategische blik te ontwikkelen en veel contacten te leggen in de sector. De CFO van de toekomst zal nog meer een generalist zijn, een sparringpartner van de CEO. Aan zo'n mensen is er momenteel een tekort.”

De financieel directeur wordt een manusje-van-alles?

BUYSE. “Het juridische kader waarin wij opereren, wordt almaar complexer en stringenter. Ik geef een voorbeeld. Wij zijn een van de eerste bedrijven die een volwaardige fiscale ruling voor de octrooi-aftrek hebben bekomen. De opbrengsten uit ocriplasmine, mogelijk honderden miljoenen per jaar, zullen onderworpen worden aan een sterk gereduceerd tarief. De overheid wenst daarmee kapitaals-intensieve sectoren zoals biotech aan te moedigen om blijvend in ons land te investeren. Dat is een zeer technisch dossier, waarop we zes maanden hebben gewerkt. Ik nam daarbij de leiding, maar

ik heb vooral een goeie fiscale jurist die het veel beter kent dan ik. Het komt erop aan de juiste medewerkers en adviseurs te kiezen. Ik heb een klein maar uiterst competent ploegje. Je kunt vandaag geen specialist zijn in alles. Fiscaliteit ontwikkelt dermate snel, net als de regels van *corporate governance*, de complexiteit van beursgenoteerde rapporteringsverplichtingen, het IFRS-verhaal, de consolidatietechnische aspecten... Dat zijn eigenlijk allemaal vakgebieden op zich. Risicobeheer zal ook belangrijker worden. Een reden te meer om de juiste vragen te kunnen stellen in al die onderdelen. De CFO zal een consolidator moeten zijn die de goede capaciteiten en competenties bijeenbrengt.”

En die kan rekenen op de CEO, die hem voldoende ruimte laat?

BUYSE. “Klopt. Dat is zeer belangrijk. Als je succesvol wil zijn als CFO, moet de chemie met de CEO 100 procent goed zitten. Ik stel vast dat bedrijven die goed ➔

“Het slechtste dat je kan doen, is *saucissoneren*, het slechte nieuws in schijfjes brengen, maanden aan een stuk. Dat is de beste manier om een vertrouwenscrisis in je bedrijf of je aandeel te veroorzaken”

JAN GESQUIÈRE BECIJFERT DE GROEI VAN ELIA

Ook Jan Gesquière was genomineerd voor de titel van CFO of the Year. Hij is al bijna tien jaar de financieel directeur van Elia. Dat bedrijf beheert sinds 2001 de hoogspanningslijnen in ons land: ruim 8000 kilometer onder- en bovengrondse kabels. Onder leiding van afscheidnemdend CEO Daniel Dobbeni, die op 28 juni de fakkel doorgeeft aan Jacques Vandermeiren, vertolkt Elia een voortrekkersrol in de consolidatiebeweging in de sector. De Belgische onderneming nam in 2010 het Duitse 50Hertz



JAN GESQUIÈRE
CFO van Elia en nog heel wat meer.

Transmission over. Jan Gesquière begon zijn carrière met diploma's handeldingenieur aan de KU Leuven en een *advanced management program* bij Insead in Fontainebleau op zak. In 1986 werd hij audit assistant bij Ernst & Young. Het Gentse staalbedrijf Sidmar haalde hem drie jaar later binnen als interne auditor en CFO van de *scrap business*. Nadien volgde nog een passage van acht jaar als CFO van het textiel- en chemiebedrijf Domo, en nog twee jaar bij het cateringbedrijf Carestel.

Als CFO van Elia is Gesquière ook bestuurder en lid van het auditcomité van de Franse energiebeurs Powernext, en vertegenwoordigt hij Elia in de algemene vergadering van de Belgisch-Nederlandse energiebeurs APX-Endex-Belpex, waarin Elia een belang van 20 procent heeft. Ook is hij voorzitter van herverzekeraar Elia Re, en bestuurder en voorzitter van het auditcomité van Eurogrid International. Dat is de holding die opgericht werd door Elia en Industry Fund Management voor hun gezamenlijke acquisitie van 50Hertz. **L.H.**

LUC POPELIER LEEFT TUSSEN HOOP EN VREES

Eveneens genomineerd was Luc Popelier, die iets meer dan een jaar de CFO van de bank-verzekeraar KBC Groep is. De financiële crisis hield lelijk huis in het directiecomité van KBC. De verwachting is dat de 47-jarige Popelier voor stabiliteit op het financiële departement zorgt. Luc Popelier werd in 1964 in Antwerpen geboren. Zijn ouders waren West-Vlaamse zelfstandigen. Dag en nacht werken leerde hij van hen. Popelier studeerde TEW aan de Ufsia in Antwerpen, al was hij naar eigen zeggen even geboeid door de vakken filosofie en antropologie als door wiskunde en statistiek. Hij startte zijn loopbaan in 1988 bij de Kredietbank, waar

hij tot 1995 op het bedrijven-segment werkte. Omdat hij van een carrière in een groot financieel centrum droomde, ging hij voor de zakenbank SBC in Londen werken. In 1999 keerde hij terug naar KBC Securities, waar hij drie jaar later directeur van de stafdirectie Strategie en Expansie werd. Behalve voor strategische ondersteuning van het directiecomité was hij verantwoordelijk voor de fusie- en overnameactiviteiten van KBC in onder meer Centraal-Europa. In 2009 werd Popelier benoemd tot lid van het directiecomité van KBC Groep en tot CEO van de marktactiviteiten van KBC in de businessunit Merchant Banking (KBC Securities, KBC



LUC POPELIER
Dag en nacht aan het werk, dankzij West-Vlaamse roots.

Financial Products, KBC Private Equity en KBC's dealing rooms).

Als CFO is Popelier vooral bezig geweest met de uitvoering van het desinvesteringsprogramma van KBC. Naar verluidt was het zijn idee de beursgang van het Tsjechische filiaal CSOB af te blazen en de Poolse dochters Kredybank en Warta te verkopen. Die desinvesteringen zijn principieel rond, maar het blijft de vraag of ze voldoende opleveren om tegelijk de overheidssteun terug te betalen en de kapitaalbasis van KBC aan te sterken. De winstmotor van KBC draait goed, maar de problematische economische situatie in Ierland en Hongarije kan de bankgroep nog zware kredietverliezen doen oplopen. Het blijft leven tussen hoop en vrees. **P.C.**

➤ gerund worden, meestal ook zo'n goede tandem hebben. De synergie die ik met Johan Cardoen had bij CropDesign, heb ik ook met Patrik De Haes. We hebben de afspraak dat we elkaar informeren over alles wat we doen, wat onze meningen zijn, en wie we ontmoeten."

Geen verborgen agenda's...

BUYSE. "Daarvoor zijn we stilaan te oud geworden, om nog die neiging te hebben om profileringsdrang tentoon te spreiden. We vormen een duo, en dat werkt bijzonder aangenaam. Ik heb het getroffen met Patrik, of hij met mij, dat laat ik in het midden (*lacht*)."

"Ik vind mezelf nogal een *straight shooter*, zeker geen politicus. Daarom dat ik minder aard in grote bedrijven waar je je helaas moet hoeden voor een bepaalde politiek van het huis."

Hoe ziet u uw toekomst?

BUYSE. "Ik heb een duidelijk commitment gegeven aan de raad van bestuur en aan Désiré Collen als persoon dat we dit schip doen aanmeren, waar het ook moge zijn. Dus ook uit loyaliteit wil ik

verder, het liefst met Patrik. ThromboGenics kan een winstgevend en goed geolied bedrijf worden dat verschrikkelijk veel geld verdient met ocriplasmine. Ga ik dit dan nog twintig jaar doen? Vermoedelijk niet. ThromboGenics kan ook deel worden van een groter verhaal. In Big Pharma blijven meedraaien, overweeg ik evenwel niet. Dit heb ik wel gehad. Nu, voor alle duidelijkheid, onze

strategie is er een van standalone. Maar we zijn ook niet naïef. Wij staan op de radarschermen."

Met al wat u al hebt meegemaakt, hebt u allicht ook wat olifantenvel gekweekt?

BUYSE. "Ja, ik kan tegen een stootje. Vooral de Keyware-jaren hebben me wel gelouterd. Ik heb toch links en rechts kletsen gekregen (*lacht*)."

VIERMAAL RAAK

ThromboGenics heeft vier kapitaaloperaties achter de rug. Die waren telkens succesvol en goed getimed. Hoe deed u dat?

CHRIS BUYSE. "Elke operatie lijkt altijd een beetje op een lucky shot. Maar er zit wel degelijk een plan achter en het is altijd gekoppeld aan een stuk momentum. Aan de basis

ligt het feit dat ik tracht heel dicht bij onze aandeelhouders te staan. Ik steek me niet weg. Ik ben zeer veel op roadshow. Een biotechbedrijf moet klaar zijn om permanent middelen te mobiliseren, want deze business is nu eenmaal erg kapitaalintensief. Je krijgt maar bepaalde windows en als je op dat moment nog moet

gaan uitleggen aan je achterban hoe je ervoor staat, kom je hopeloos te laat."

"We bouwen langetermijnrelaties op. Er zijn aandeelhouders die ik al twaalf of vijftien keer gezien heb, van wie ik weet dat wanneer we morgen centen nodig heb, ze genoeg hebben aan één nacht om te beslissen."