

DETLEF THIELGEN
"Als CFO kan je veel schade berokkenen, als je te veel gedreven wordt door de cijfers bijvoorbeeld."



DETLEF THIELGEN (UCB) IS TRENDS CFO OF THE YEAR

‘Ik doe altijd alles voor het plezier’

Detlef Thielgen laveert al sinds eind 2007 het beursgenoteerde UCB mee door de woelige wateren van biofarma. De 55-jarige Duitser hanteert daarbij een simpele vuistregel: heb plezier. Het levert hem de bekroning tot CFO of the Year op. *Bert Lauwers, fotografie Debby Termonia*

Een ambassadeur voor zijn geboortestad Solingen, in menige keuken bekend als merk en productieplaats van kwaliteitsmessen en -bestek, zal Detlef Thielgen nooit worden. “Er zijn mooiere plaatsen in Duitsland om te bezoeken”, klinkt het doodeerlijk. Maar als ambassadeur voor zijn werkgever UCB is Thielgen nauwelijks te overtreffen. Thielgen kent dan ook als geen ander het reilen en zeilen van UCB. Hij was er het voorbije decennium de grote constante in de chronisch onzekere tijden die farma kenmerken. Samen met zijn vroegere CEO Roch Doliveux overwon hij de zogenoemde *patent cliff*, het massale omzetverlies dat een farmabedrijf treft wanneer een of meer succesmedicijnen hun octrooi-bescherming verliezen en goedkopere generische kopieën op de markt komen. En met Doliveuxs opvolger Jean-Christophe Tellier houdt Thielgen in rustiger vaarwater het bedrijf scherp. Maar altijd met plezier, een woord dat we nooit eerder zo vaak in een interview hebben horen vallen. “Ik doe altijd alles voor het plezier”, zegt Thielgen, die er meteen een sollicitatietip gratis bovenop gooit. “Als ik mensen interview voor een job, is mijn eerste vraag

DE MESSENSTAD

“Ik groeide op in Solingen, de messenstad”, zegt Thielgen. “Mijn vrouw en ik wonen er nog altijd. Maar dat is vooral ook omdat mijn moeder er nog leeft en wij er ons huis hebben. Ik moet toegeven dat er mooiere plaatsen in Duitsland zijn om te bezoeken. Solingen is vrij uitgestrekt met heel wat kleine bedrijven en hoewel het een mooie omgeving heeft, heeft het niet de culturele troeven van andere steden.”

“De eerste vereiste voor mij om geïnteresseerd te zijn in een job, is of de CEO bereid is naar mij te luisteren en na te denken over wat ik zeer duidelijk en zeer eerlijk zeg”

altijd wat hen blij maakt en hen ertoe brengt om graag naar hun werk te trekken. Steeds opnieuw zijn ze verrast door die vraag. Maar ik wil weten of ze echt innerlijk overtuigd zijn dat ze die

job willen. Omdat plezier hebben in iets zo belangrijk is.”

Heeft u voor uw job als CFO geput uit ervaringen uit uw jeugd?

DETLEF THIELGEN. “Ik kom uit een zeer liefhebbend gezin waarin ik enig kind was. Mijn vader had al een zoon verloren. Ik voelde me zeer geliefd en kreeg veel aandacht, maar nog belangrijker was dat mijn ouders mij wel raad gaven, maar me zelf lieten beslissen. Ze zeiden ‘we vertrouwen erop dat je het juiste doet’. Ze hebben mij in mijn hele leven nooit gezegd dat iets niet mocht. Dat gaf me veel vrijheid om een eigen mening te hebben. Mijn ouders hebben me ook heel vroeg in sport geduwd. Ik heb lang handbal gespeeld en was al vroeg, vanaf mijn zestiende, handbalcoach.”

Een vroeg teken van leiderschapskwaliteiten?

THIELGEN. “Moeilijk te zeggen, maar ik heb al vroeg moeten leren aandachtig te zijn voor mijn omgeving en meer verantwoordelijkheidszin te tonen. Dat had ongetwijfeld te maken met het feit dat mijn moeder vrij ziek was toen ik jong was. Nu koester ik dat ook: ik ben zeer aandachtig voor mensen en probeer mij in hun schoenen te verplaatsen.” ➔

DETLEF THIELGEN

- **55 jaar**
- **Start zijn carrière** in de bancaire sector
- **Start drie jaar later** universitaire studies economie in Wuppertal
- **1989:** start bij Schwarz Pharma
- **1995:** CFO van het Amerikaanse filiaal van Schwarz Pharma
- **1999:** algemeen directeur voor de wereldwijde productie- en toeleveringsketen, Schwarz Pharma
- **Februari 2002:** CFO Schwarz Pharma
- **December 2006:** CEO Schwarz Pharma, nadat hoofdaandeelhouder Patrick Schwarz-Schütte het bedrijf verlaat als gevolg van overname door UCB
- **Januari 2007:** lid van het uitvoerend comité UCB
- **November 2007:** CFO en executive vice-president UCB

➤ **Wat leerde u nog van uw handbaljaren?**

THIELGEN. “Dat als je het beste team en de beste spelers wil, je moet zorgen dat het voor hen de moeite waard is om voor jou te spelen. Ik heb geleerd dat middelmatige coaches je niet tot je beste niveau kunnen brengen. De echt goede coaches focussen op wat ze geloven dat ze uit je kunnen halen. Dat geldt evenzeer voor de zakenwereld.”

U startte in de banksector maar ging plots opnieuw economie studeren. Dan is de farmasector daarna geen vanzelfsprekende keuze.

THIELGEN. “Ik had een goede job bij de bank, maar nam ontslag om dat diploma economie te behalen. Het zou me niet gestoord hebben bij een sollicitatie verlagen te worden op basis van prestaties, maar ik wou vermijden dat al dan niet een diploma hebben beslissend zou zijn. Terwijl ik op de universiteit zat, merkte ik dat ik kon genieten van *controlling*, wat vandaag *business partnering* heet. Banken waren daar toen ondermaats in. Maar goed, ik sprak daarom ook enkel met bedrijven die sterk waren in business partnering, en farma en chemie stonden bovenaan op



DETLEF THIELGEN
“Altijd tevreden en positief zijn, heeft een grote invloed op mij gehad.”

de lijst. En ik kon starten bij Schwarz Pharma. De mensen waren er aange-naam, mijn takenpakket ging breed, en het was ook internationaal werken. Ik kon er veel leren. Mensen geloven me niet, maar tot dan had ik nooit een carrièreplanning gehad.”

Eind 2006 werd Schwarz Pharma

overgenomen door UCB. Dacht u dan ‘o God, Belgen!’?

THIELGEN. “Ik was helemaal gewonnen voor een overname. Strategisch pasten de twee bedrijven perfect bij elkaar. Ook vandaag nog. Roch Doliveux vroeg me de integratie van de bedrijven te leiden. Ik had al integraties gedaan, maar ditmaal had ik de culturele verschillen

onderschat. Zeker omdat er amper 250 kilometer lag tussen de vestigingen van Schwarz en UCB. Bij UCB vond ik een zeer sterke consensuscultuur, terwijl ik gewoon was er na intense discussies meteen voor te gaan. Dat was dus niet eenvoudig. Ik herinner me nog dat ik aan mijn vrouw zei dat ik niet zeker was of ik na die integratie nog de meest gepaste job zou hebben. Ook al omdat UCB toen een goede CFO had, Luc Mis-sorten, voor wie ik nog altijd veel respect heb. Maar mijn vrouw zei dat ik moest doen wat ik wou doen.”

Hoe was de verhouding met uw CEO's?

THIELGEN. “Ik heb met drie sterke CEO's gewerkt. Ik had telkens hetzelfde gesprek. De eerste vereiste voor mij om geïnteresseerd te zijn in een job, is of de CEO bereid is naar mij te luisteren en na te denken over wat ik zeer duidelijk en zeer eerlijk zeg. Ik heb daar een vrij simpele opvatting over. Als CFO zal ik er eerst en vooral altijd voor proberen te zorgen dat de CEO zo goed mogelijk is. Maar daarvoor moet ik hem dus kunnen zeggen wat ik denk, en moet hij daarover willen nadenken. Je zou verwachten dat zoiets normaal is, maar dat is het niet. Gelukkig had ik telkens CEO's die dat oké vonden. En ze hebben zich er ook vrijwel altijd aan gehouden. 100 procent is onmogelijk. Soms ga je zo diep, dat het onvermijdelijk leidt tot meningsverschillen.”

Hoe verschillen Doliveux en Tellier van elkaar?

THIELGEN. “Ik voel mensen vrij goed aan. En Roch was een visionair. Dat ik ook hield van strategische thema's, is iets dat ons samenbracht. Het vertrouwen is sterk gegroeid. Ik kon zijn kantoor binnenstappen en hem zeggen wat ik had besloten. Jean-Christophe is ook visionair, maar eerder analytisch. We groeien steeds meer naar elkaar toe.”

Wat hoopt u UCB te hebben bijgebracht?

THIELGEN. “Ik hoop dat ik impact heb gehad op de strategische agenda. Als CFO kan je veel schade berokkenen, als je te veel gedreven wordt door de cijfers bijvoorbeeld. Al wil ik wel mijn doel-

DE LES VAN AB INBEV

“Ik zie mezelf niet zo zeer als een financieel persoon”, zegt Thielgen. “Ik ben eerder een zakenman in financiën. Ik ben zeer nieuwsgierig, wat iedereen hier kan bevestigen. Zowel in mensen als in zaken. En ik heb een natuurlijke aanleg om complexe dingen te kunnen ontwarren, zeker ook in cijfers. Plezier haal ik uit mijn betrokkenheid in strategie, maar ook uit

het buiten de eigen muren kijken. Zo is niemand beter in sommige vormen van budgettering dan de mensen van AB InBev. Daar haal ik ideeën uit voor onszelf. Niet dat we dat hier zomaar zouden toepassen, maar we kunnen het wel aanpassen aan onze noden. Ik probeer altijd vooruit te kijken of iets helpt voor een volgende stap. Daar geniet ik van.”

“Ik werk ook vele uren omdat ik mezelf niet kan inhouden. Ik hou van wat ik doe en beleef er veel plezier aan, maar je moet dat ook in de juiste context plaatsen. Wij hebben geen kinderen. Mochten die er geweest zijn, was het anders geweest. Je weet van mijn voorgeschiedenis dat ik het me niet zou vergeven als ik er geen tijd mee zou doorbrengen.”

“Ik word een beetje zenuwachtig als mensen me zeggen dat iets neergeschreven moet worden om te weten wat ik moet doen”

stellingen halen, en heb ik die, op één uitzondering na, ook altijd gehaald. Je moet altijd je beloftes inlossen, zodat je de geloofwaardigheid opbouwt om iedereen te motiveren, of het nu beleggers zijn, de raad van bestuur of de werknemers. Ik heb ook altijd geprobeerd een rolmodel te zijn.”

Hebt u zelf een rolmodel?

THIELGEN. “Mijn vader. Hij werkte zeer hard, als productieverantwoordelijke in een bedrijfje dat instrumenten maakte voor chirurgie en tandheelkunde. Hij werkte zes dagen per week, twaalf uur per dag en op zaterdag tien uur. Maar er ging geen dag voorbij of hij bracht na zijn thuiskomst tijd met mij door. (nadrukkelijk) Geen enkele dag. Mijn vader kende nochtans zeer lastige tijden. Soms kon zijn salaris niet tijdig worden uitbetaald, soms zelfs pas maanden later. Maar toch was hij altijd

gedreven en bleef hij steeds zeer positief. Altijd tevreden en positief zijn, heeft een grote invloed gehad op mij. Als ik deze fundamentele, eenvoudige dingen merk bij bedrijfsleiders of politici, trekt mij dat meteen aan. Ik zal mensen ook nooit in hokjes steken. Fundamenteel respect voor andere mensen is heel belangrijk voor mij. Ik weet zeker dat als je het hier aan de receptionist of poetsvrouw vraagt, ze zullen bevestigen dat ik altijd vriendelijk ben tegen hen. We denken allemaal dat dit normaal is, maar dat is het niet.”

Het frustreert u niet dat u geen CEO bent?

THIELGEN. “Helemaal niet. Ik ben nu en dan gevraagd voor de job van CEO, maar dan moet ik realistisch zijn. Ik zou niet gelukkig zijn in die rol, omdat ik niet zou kunnen voldoen aan alle vereisten. Omwille van mijn levensomstandigheden kan ik maar zoveel tijd en energie geven. Ik zou dus niet veel meer tijd in reizen kunnen steken, wat er ook bij hoort. Maar ik ben daarmee helemaal in het reine. En dan kom ik terug op wat ik eerder zei. Ik wil plezier hebben en het gevoel hebben dat ik mijn job echt goed kan doen. Dat is wat me altijd heeft gedreven.”

UCB IN CIJFERS

Bron: UCB

In miljoen euro	2015	2014	2013
Netto-omzet	3512	2938	2795
Eigen vermogen	5546	4842	4323
Nettowinst	674	199	145
Liquiditeit	0,9	1,1	1,0
Solvabiliteit (%)	51	48	44

➤ **Wat was de moeilijkste periode voor u?**

THIELGEN. "Als je door die *patent cliff* gaat en 1,2 miljard euro winst verliest op een omzet van 3,6 miljard binnen de achttien maanden, weet je dat het lastig is. Niet dat ik ooit schrik had, maar tussen de patent cliff en de noodzakelijke herschikking van de schulden moest er heel wat gebeuren. Dat was... uitdagend. Het kwam goed, niet alles, maar toch veel. We hadden ook altijd een plan B, C en D. Maar toch is vandaag de uitdaging voor het management groter. Toen wisten we namelijk dat we met onze voeten boven het vuur bengelden. Dat maakte het gemakkelijker voor mensen om te begrijpen dat we moesten ingrijpen. Nu voelen de mensen zich veel veiliger. Zelfgenoegzaamheid kan er insluipen. Dat betekent dat het vuur moet worden opgepookt, want als we ook morgen goed willen zijn, moeten we nu ageren. We moeten de organisatie sturen naar iets onbekends, zonder onze beweeglijkheid die nodig is in deze volatiele, snel wijzigende omgeving, te beperken."

U bent als CFO afhankelijk van de resultaten van klinische testen voor potentiële geneesmiddelen. Weegt dat?

THIELGEN. "Nee. Ik ben dan ook een optimist. Als je geen risico's neemt, geraak je nergens. UCB is daarvan een geweldig voorbeeld. Zo werken wij aan een nieuw product waardoor voor het eerst botweefsel gekweekt kan worden. Mijn moeder heeft osteoporose, haar heupen zijn kapot en ze heeft al twee rugwervels gebroken. Ik weet dus wat die ziekte aanricht en dit raakt me persoonlijk. Als ons product er zou komen, kunnen wij haar helpen. Zorgen dat dat voor het bedrijf ook financieel allemaal in orde is, is de eerste vereiste om dat allemaal te bekomen. Dus ik doe financiën om hopelijk ook het leven van mensen te helpen verbeteren. Daarom ook dat ik zo gelukkig ben dat ik al ruim twintig jaar in deze sector kan werken."

Er zijn al heel wat voorbeelden van Belgische CEO's die geslaagd zijn in het buitenland. Voor CFO's is dat nauwelijks het geval. Hoe verklaart u dat?



DETLEF THIELGEN
"Ik ben al gevraagd voor de job van CEO, maar ik zou niet gelukkig zijn in die rol."

DE FRUSTRATIE VAN HET JOGGINGPARCOURS

"Als je me een bal voor de neus houdt, ben ik meedogenloos", lacht Thielgen. "Maar als je me een joggingparcours voorschotelt, ben ik al gefrustreerd voor ik eraan begin. Omdat ik alles altijd heel goed wil doen. Dus doe ik dat nog amper. Nu, ik ben gestopt met sport toen ik dacht dat het de andere dingen die belangrijk waren in mijn leven, zou belemmeren. En ik mis het eerlijk gezegd niet, omdat ik bewuste keuzes maak, in mijn job, en in mijn privéleven. Toen ik in de VS woonde en werkte, zag ik golf echt wel zitten. Maar ik wist dat het niets voor mij zou zijn. Omdat het me niet zou zinnen als zou blijken dat ik er te weinig tijd voor zou hebben om het goed te doen. Versta me niet verkeerd. Ik heb er geen probleem mee te verliezen. Maar ik heb wel een probleem met verliezen wanneer ik geloof dat ik kan winnen."

THIELGEN. "Ik zie eigenlijk niet in waarom dat zo is. Belgen staan bekend voor hun cultuur van openheid en con-

sensus. Dat zou in een internationale omgeving altijd heel positief moeten zijn. Maar allicht is daar voor CFO's minder behoefte aan. Aan de kwaliteit van Belgische CFO's zal het niet liggen. Ik ken er heel wat uitstekende, en heb het grootste respect voor hen."

Zal de rol van CFO nog evolueren?

THIELGEN. "De strategische taak van de CFO is de jongste jaren al belangrijker geworden. De komende jaren zullen ook de digitale ontwikkelingen, met geavanceerde data-analyse en thema's als cyberveiligheid, en de interactie daarvan met de maatschappij, een sterke impact hebben op CFO's. Zij krijgen veel meer inzichten en middelen om efficiënt te zijn. Een CFO is steeds meer de spin in het web. Aan hen om het nodige aanpassingsvermogen en bereidheid tot leren te tonen. Maar dat leidt er ook toe dat integriteit nog belangrijker wordt."

Er moet een statuut voor de CFO komen?

THIELGEN. "Ik word een beetje zenuwachtig als mensen me zeggen dat iets neergeschreven moet worden om te weten wat ik moet doen. Kijk, wij doen hier bij UCB zeer veel aan benchmarking. We vragen onszelf in ons departement altijd af hoe we er binnen vijf jaar moeten uitzien. Kijk gewoon rond. Er zijn genoeg mogelijkheden om info te krijgen over hoe je het moet aanpakken. Integriteit is daarbij natuurlijk zeer belangrijk."

Een voorrecht als laureaat van de CFO of the Year: u mag advies geven aan uw collega's.

THIELGEN. "Integriteit moet altijd centraal staan. Ik pleit ook steeds voor nieuwsgierigheid. Je moet ook oprecht interesse hebben in mensen, en daarmee bedoel ik de klanten, die bij UCB patiënten heten, maar ook de mensen waarmee je samenwerkt. Anders is er ook geen vertrouwen. En tot slot is ook het vermogen om te leren belangrijk. Als die vier criteria vervuld zijn, zit je goed. Ik zou daar graag genoeg iets aan willen toevoegen dat meer specifiek financieel is, maar daar geloof ik zelf niet in." ☉