

**BIRGIT CONIX (TELENET)** IS DE TRENDS CFO OF THE YEAR 2018

# ‘Je moet telkens van nul geloofwaardigheid opbouwen’

Birgit Conix is verkozen tot Trends CFO of the Year 2018. Eind juni verlaat ze Telenet voor de toerismereus TUI Group. “Ik was nochtans klaar om me nog eens te smijten voor een nieuw driejarenplan.” *Patrick Claerhout en Bruno Leijnse, fotografie Karel Duerinckx*

**D**e passage van Birgit Conix (52) als CFO van Telenet is niet ongemerkt voorbijgegaan. Sinds haar benoeming in 2013 deed de telecomonderneming vier overnames, verwierf ze een eigen mobiel netwerk en verdubbelde ze de vrije kasstroom. Synergieën en ambitieuze cashflowdoelstellingen werden netjes gerealiseerd.

Het ontging de jury van de Trends CFO of the Year 2018 niet, die Conix uitriep tot laureaat. Maar het ontging ook de Duitse toerismegroep TUI niet, die de Antwerpse als CFO binnenhaalt. Een promotie die geldt als een erkenning van haar kwaliteiten en een terugkeer naar de internationale context die ze eerder kende bij Heineken en Johnson & Johnson.

## Tevreden met de trofee van CFO of the Year?

BIRGIT CONIX. “Ja, bedankt zeg, bedankt. Dat had ik niet verwacht. Maar ik wil

de trofee graag opdragen aan alle mensen van mijn team. Er is niets dat ik alleen gedaan heb. Wij doen alles in teamverband. En Telenet heeft echt een heel sterk finance-team. Bovendien ben ik niet alleen verantwoordelijk voor het

*“We hebben maximaal geprofiteerd van de lage rente”*

financiële, maar ook voor aankoop, supply chain, business intelligence, vastgoed, facilities, ... Met Base en SFR erbij gaat het om 230 medewerkers.”

## Wat beschouwt u als uw belangrijkste realisatie in die vijf jaar Telenet?

CONIX. “Het strategisch driejarenplan 2015-2018 dat we samen met het senior leadership team uitgestippeld en gerealiseerd hebben. Daaruit zijn veel mooie dingen gekomen, zoals de overname van de mobiele operator BASE in 2016. Maar het belangrijkste was dat we de

doelstellingen gehaald hebben. We paken uit met een ambitieuze ebitda-doelstelling (ebitda is de operationele cashflow, brutobedrijfswinst voor afschrijvingen en waardeverminderingen, *nvdr*). De operationele cashflow

zou van 2015 tot 2018 gemiddeld jaarlijks groeien met 5 tot 7 procent. Dat was een gedurfde voorspelling. Het is niet eenvoudig om dat voor drie jaar te voorspellen, maar we hebben het consistent jaar na jaar gehaald, en daar mogen we heel trots op zijn.”

## Was de integratie van BASE de zwaarste opgave?

CONIX. “Nee, al was het voor Telenet natuurlijk belangrijk dat die integratie vlot verliep. Het meest uitdagende was het halen van de financiële parameters. ➔

**BIRGIT CONIX**  
"Telenet is heel sterk  
in zichzelf heruitvinden."



## BIO

- **Geboren** in 1965 in Antwerpen.
- **Behaalde een Master** of Science in Business Economics aan de universiteit van Tilburg in Nederland, en een MBA aan de University of Chicago Booth School of Business in de VS.
- **Begon haar carrière** bij Reed-Elsevier en later Tenneco.
- **Vervulde tussen 1993 en 2011** internationale topfuncties bij Johnson & Johnson (en dochterbedrijf Janssen Pharma) in finance, strategie en business operations.
- **2011-2013:** regionaal financieel directeur voor de West-Europese tak van Heineken.
- **Oktober 2013 - juni 2018:** CFO van Telenet.
- **Juli 2018:** CFO van de Duitse toerismereus TUI Group.



➤ Telenet is een jong, innovatief bedrijf dat ineens veel groter geworden was. Dan moet je structuren en processen installeren, zonder de innovatie af te remmen. Dat is niet zo simpel. Je moet kunnen opereren als een groot bedrijf zonder de dynamiek en het DNA aan te tasten.”

### Waarom zijn die structuren en processen belangrijk? Om de kosten te beheersen?

CONIX. “Veel meer dan dat. Kijk, een jong groeiend bedrijf handelt vanuit zijn buikgevoel en wil vooruit. Maar als je groter wordt, nemen ook de risico's toe. Dan moet alles onderbouwd zijn met cijfers en feiten, de businesscases moeten juist zijn, er moet een investeringscomité geïnstalleerd worden. Een product als WIGO (een bundel van vier diensten, *nvdtr*) kun je niet zomaar lanceren zonder precies de financiële impact te kennen. Dat moet goed berekend worden. Als je marge op het mobiele stuk kleiner is, moet je weten waaraan

je begint vooraleer je naar de klant trekt met een aantrekkelijk data-aanbod.”

### Telenet heeft een hoge schuldgraad. Op school leren ze dat zo iets financieel niet gezond is. Hoe kijkt een CFO daar tegen aan?

CONIX. “Ik ben het ermee eens dat je een hoge schuldgraad goed in het oog moet houden. Maar schulden zijn gewoon een vorm van financieren. Wie zoals Telenet veel investeert, gaat schulden aan. Dat is zoals mensen die een huis kopen en daarvoor bij de bank een lening aangaan. Ze wachten geen twintig jaar tot ze voldoende cash hebben om hun droomhuis te kopen. Zolang een bedrijf een goede stabiele cashflow heeft, is er geen probleem. Precies daarom is het monitoren van die vrije kasstroom heel belangrijk.”

### Als de operationele cashflow hoog is, mogen ook de schulden hoog zijn?

CONIX. “De schulden van Telenet bedragen vier keer de operationele

cashflow (ebitda). Onze convenanten bij de bank laten zes keer de ebitda toe. Maar als je onze schuldgraad berekent volgens de criteria van de convenanten, zitten we aan 3,2. We lopen dus niet tegen de limieten van onze convenanten aan. Dat zou gevaarlijk zijn. Maar een ratio van 3,2 tegenover de 6 die de banken toelaten, en daarbij een lange looptijd met een gespreid profiel, dat is aanvaardbaar. Bovendien is er ruimte voor nog acquisities.”

### U hebt veel schulden van Telenet gefinancierd. Daardoor is de gemiddelde rentevoet gedaald van 7,2 tot 3,7 procent, en de gemiddelde looptijd opgetrokken tot negen jaar.

CONIX. (*lacht*) “Ja, we hebben daar maximaal geprofiteerd van de lage rente. Maar het belangrijkste is de uitvoering. Dit is de verdienste van ons treasury-team. Het voordeel is zo voor de hand liggend. De meeste bedrijven zullen dat wel gedaan hebben. Trouwens, uit voorzichtigheid hebben we al onze ➤

➤ schulden ingedekt. De rente is daarvoor vastgeklinkt tot het einde van de looptijd, waardoor we geen directe renteblootstelling hebben.”

**De jongste kwartaalcijfers van Telenet vielen tegen. De omzet stagneerde en de nettowinst halveerde. Sindsdien is de beurskoers fors gedaald. Voelt dat als een smet op uw blazoen?**

CONIX. “Neen, de financiële doelstellingen worden gerealiseerd en de ebitda is gestegen met 5 procent. Geen enkele analist twijfelt eraan dat Telenet zijn financiële doelstellingen voor 2018 zal halen, en dan heb ik het over ebitda, kapitaalinvesteringen en vrije cashflow. Waar de markt nu naar kijkt, en wat de koersval verklaart, is de omzetzdaling met een half procent. Dat cijfer op zich zit binnen onze voorspellingen, maar in een context van toenemende regulering roept het bij analisten vragen op over de toekomstige groei. De Belgische regulator heeft zopas zijn rapport aan de Europese Commissie gestuurd met voorstellen om de internetverbindingen en digitale televisie nog meer te reguleren. De beslissing van de raad van bestuur om geen dividend uit te keren, speelt ook een rol. Dat zijn op dit moment onzekere factoren waardoor de markt zich afvraagt of Telenet in zo'n context kan blijven groeien.”

**En wat is het antwoord?**

CONIX. “Het zal een combinatie van interne en externe groei zijn. Waar Telenet sterk in is, is het zich heruitvinden en heel innovatief met nieuwe dingen uitpakken. Ik heb het volste vertrouwen dat dat in de toekomst ook zo zal zijn. Een CEO als John Porter legt zich heus niet neer bij een omzetzdaling met een half procent. Daar zal aan gewerkt worden. Telenet zal nieuwe inkomstenstromen ontwikkelen. Daarnaast kan het bedrijf zijn voetafdruk mogelijk ook vergroten via overnames. Daar is al uitgebreid over geschreven in de pers (de mogelijke overname van Nethys en Brutélé, *nvdv*). Hoe dan ook is een nieuw driejarenplan, waarin uitgelegd wordt hoe Telenet de volgende fase van groei zal realiseren, noodzakelijk.”

**BIRGIT CONIX**  
“Schulden zijn gewoon een vorm van financieren.”



**'VAAK DE ENIGE VROUW IN EEN MEETING'**

Birgit Conix is na Karen van Griensven van Melexis in 2014 de tweede vrouwelijke laureaat in de zeven jaar dat de Trends CFO of the Year uitgereikt wordt. Dat betekent volgens haar geenszins dat het beroep snel vervrouwelijkt. “Eerlijk: ik zie echt niet zo

veel vrouwelijke CFO's. Ik moet ze bijna met een vergrootglas zoeken. Misschien zijn er meer dan vroeger, maar dat is niet moeilijk: vroeger waren er geen. Dus neen, wat mij betreft zijn er nog altijd heel weinig vrouwelijke CFO's. Om je een idee te

geven: ik merk het zelfs niet meer als ik de enige vrouw in een meeting ben. Gewoon omdat het bijna altijd het geval is. Dat zegt toch genoeg. Terwijl een man alleen in een kamer vol vrouwen allicht bij zichzelf zal denken: hé, ik zit hier als enige man.”

**“Een CEO als John Porter legt zich heus niet neer bij een omzetzdaling met een half procent”**

**Waarom?**

CONIX. “Wat krijg je anders: kwartaal na kwartaal resultaten, waardoor analisten focussen op de korte termijn en het management in de verleiding komt ook kortetermijnbeslissingen te nemen. Neen, je hebt een langetermijnverhaal en strategie nodig. Dat geeft je geloofwaardigheid. Dan kun je zeggen: dat gaan we doen. Als je dan de financiële parameters die je naar voren schuift ook continu haalt, win je het vertrouwen van de markt. *Walk the talk*, dat is zo belangrijk. Maar goed, dat nieuwe driejarenplan wordt iets waaraan mijn opvolger zal meewerken.”

**U gaat in juli aan de slag bij TUI. Was u aan verandering toe?**

CONIX. “Nee, ik was eigenlijk helemaal klaar om erin te vliegen voor dat nieuwe driejarenplan. Ik zat in mijn hoofd al te denken aan een nieuwe *capital markets day*, waarin we aan de investeerders zouden uitleggen wat we gingen doen. Ik was me mentaal aan het voorbereiden om bij Telenet mee te gaan in een nieuwe *wave*.”

**Maar TUI was zo'n kans dat u niet neen kon zeggen?**

CONIX. “Het aanbod was er ineens. Dat begint met een etentje, een paar ge-



➤ spreken en plots moet je beslissen. Dat is een trein die voorbij komt, en je moet beslissen of je erop springt of niet. Daar heb ik echt wel moeten over nadenken.”

### Wat heeft de doorslag gegeven?

CONIX. “TUI is een heel mooi bedrijf, en het klikte met de CEO. Friedrich Jousen is een ex-telco-man (hij leidde tussen 2005 en 2012 Vodafone Duitsland, *nvdv*), een boeiende, interessante figuur. Jousen heeft me uitgelegd hoe hij met TUI tegen de stroom in roeit. Ze hebben een pak hotels gekocht, ze investeren in cruiseschepen, om hun business minder seizoensgebonden te maken. En daar slagen ze ook in. Het is een model met heel veel klantenfocus, en een product waarmee ik mij kan verbinden. Er zijn analogieën met Telenet. Het logo van TUI heeft zelfs, net als dat van Telenet, een smiley. Heel veel zaken voelden vertrouwd aan.”

### TUI Group is vele malen groter dan Telenet. Schrikt u dat niet af?

CONIX. “Dat internationale ben ik gewoon van vroeger. Ik heb voor mijn periode bij Telenet voor multinationals als Johnson & Johnson en Heineken gewerkt. De uitdaging is vooral dat het weer een nieuwe sector is die je moet leren kennen en doorgronden. Je begint ook van nul, je moet het vertrouwen en de geloofwaardigheid weer van nul opbouwen. Ook bij Telenet was de start het moeilijkste moment. De overdracht is in één dag gebeurd, en dan was het aan mij. Terwijl je de industrie nog moet leren kennen en je de business nog niet begrijpt. En toch verwachten de mensen dat je al belangrijke beslissingen neemt. Dan is snel bijleren echt wel een must.”

### Bij Heineken bleef u amper drie jaar. Hoe kwam dat?

CONIX. “Ik moest veel reizen en de afstand met thuis was toch iets te groot. Ik wilde meer tijd bij mijn familie doorbrengen. In die zin kwam het aanbod van Telenet in 2013 mij zeer goed uit. Ik ben de voorbije vijf jaar heel dicht bij mijn twee zonen geweest, en ik vond dat bijzonder leuk. Dat creëert een hechte band. Maar nu vliegen ze zelf uit. De oudste studeert aan een buitenlandse universiteit en de jongste gaat



zijn laatste jaar van de humaniora afwerken aan een internationale school, en daarna gaat hij ook in het buitenland studeren. (*grappend*) Nu ik in de reissector ga werken, zal ik hen vaak kunnen bezoeken.”

### TUI heeft zijn hoofdkantoor in Hannover. Niet meteen de droombestemming voor een expat?

CONIX. “Hannover is heel groen. Het hangt er dus maar vanaf met welke ogen je dat bekijkt. De stad heeft door de

CONIX. “Ik vermoed dat ik echt wel geluk gehad heb. Met alle CEO’s of managing directors met wie ik heb gewerkt, klikte het. Ondanks de verschillen. Sommigen waren heel gedetailleerd. De eerste die zo in detail ging, daar moest ik even aan wennen. Ik dacht toen: ik doe toch al die cijfers, dat moeten we niet nog eens doen. Maar achteraf bekeken moet ik toegeven dat ik daar heel veel van geleerd heb. Ik kan dus niet zeggen of er een bepaald type CEO beter is dan een ander. Het is vooral belangrijk complementair te zijn. Dan ga je automatisch tegengas geven, en dat moet een CFO toch wel doen.”

### Hoe was de samenwerking met Telenet-baas John Porter?

CONIX. “John Porter is een fantastische baas geweest, en een mentor. Echt een coach, ik kwam supergoed met John overeen en ik heb heel veel bijgeleerd van hem. Het is fijn om met zo iemand samen te werken. Ik zal John zeker nog vaak zien. Dat heb ik ook met een aantal directeurs met wie ik ooit gewerkt heb, en die me nog altijd coachen. Ik kan ze altijd bellen om raad, en dat is heel fijn. Het zijn ook de mensen die me geholpen hebben met mijn carrière. Mensen die soms een risico genomen hebben door mij een hogere functie toe te kennen. Dat heeft iedereen nodig om een succesvolle carrière te maken: mensen die in je geloven en die je een duwtje in de rug geven.”

## “Een CFO moet complementair zijn aan de CEO. Dan ga je automatisch tegengas geven”

bombardementen in de oorlog mischien een stukje van haar ziel verloren, maar er zijn ook nog hele stadsdelen die precies zoals vroeger zijn. Met mooie, statige huizen, en veel parken. (*enthousiast*) Ik heb me voorgenomen veel te gaan joggen.”

**U hebt er al een paar keer op gealludeerd. Een CEO en een CFO moeten goed kunnen samenwerken. Met welk type CEO kon u het makkelijkst overweg?**

### Droomt u nooit van een operationele functie?

CONIX. “Vroeger wel. (*gniffelt*) Vroeger wilde ik absoluut in de business. Bij Johnson & Johnson wilde ik vanuit finance het ‘managing director’-track volgen. Achteraf bekeken ben ik blij dat ik dat niet gedaan heb. Het is beter om in de finance-profielen een soort ‘witte raaf’ te zijn. En misschien had ik het ook wel niet gekund hoor, dat weet ik niet, ik heb het niet geprobeerd. Misschien was ik wel faliekant gefaald.” ©