

# Trends

## 'Saai maar gelukkig, zeg ik altijd'

06/03/19 om 21:00 - Bijgewerkt om 10:04  
Uit Trends van 07/03/19 (</s/r/c/1437837>)

**Niemand werkt al zo lang zo nauw samen met Marc Coucke als Mario Debel. Alleen heeft Debel altijd in de schaduw van Coucke geopereerd. Ook bij Ceres Pharma, dat wordt omschreven als het nieuwe Omega Pharma, is dat het geval. Zelfs nu Debel er de CEO en de drijvende kracht van is.**



MARIO DEBEL "Ik ga geen al te grote risico's meer nemen. Ik word 49, dan moet je ook verstandig zijn." © THOMAS SWEERTVAEGHER

Terwijl Marc Coucke al decennia prominent de krantentitels en de audiovisuele media inpalmt, is voormalig Omega Pharma-topmanager Mario Debel buiten de farmasector een nobele onbekende. Dat leven in de schaduw van Coucke bevalt de West-Vlaming evenwel, ook toen

het duo anderhalf jaar geleden de handen in elkaar sloeg om Ceres Pharma op te richten. Dat deden ze door hun activiteiten in voorschrijfvrije geneesmiddelen, de OTC-producten, samen te voegen. Debel werd de CEO, maar opteerde voor een belang van 20 procent in het nieuwe bedrijf. Coucke heeft 80 procent. Sindsdien heeft Ceres Pharma drie overnames gedaan. Nadat het eerst een portefeuille met vrouwengeneesmiddelen had gekocht van het beursgenoteerde Mithra, nam het de Hongaarse sectorgenoot Ceumed over. En vorige maand verwierf Ceres 2Pharma, dat het fopspeenmerk Difrax en het medische materiaal van het Japanse Omron verdeelt. Door die cocktail van Coucke, OTC en overnames wordt Ceres Pharma al snel beschouwd als een nieuw Omega Pharma. In ambitie moet Ceres Pharma niet onderdoen, stelt de 48-jarige Debel in een eerste uitgebreid interview.

|| Met minder dan 25 procent van de aandelen heb je niks te piepen, maar het geeft me een gevoel van vrijheid

### Wat is uw voorgeschiedenis?

**MARIO DEBEL.** "Ik kende Marc van in mijn studententijd. Hij was net als ik een actieve student in het nachtleven. Zo ben ik al vroeg bij Omega Pharma gekomen. Yvan Vindevogel, die ook aan de basis van Omega Pharma ligt, was toen nog aan boord. Die pionierstijd was fantastisch, met veel overnames. Ik ben altijd lid van het directiecomité geweest en was verantwoordelijk voor de internationale marketing, en vaak ook voor productie, want af en toe kregen wij via een overname fabrieken in handen die ik zo snel mogelijk moest verkopen. Ik moest ook internationale overnames integreren, en filialen stroomlijnen en aansturen.

"Omega Pharma groeide als kool, maar het werd mij een beetje te afstandelijk, een ivoren toren. Bovendien knaagde het al een tijdje, omdat ik in mijn hart een ondernemer ben. Toen Marc zich in 2007 als CEO liet vervangen door Jan Cassiman en voorzitter werd, ben ik vertrokken. Ik heb toen in diverse sectoren gewerkt, onder meer in een transportbedrijf van mijn schoonfamilie. Na de verkoop van dat bedrijf ben ik vrij snel opnieuw in de farmasector terechtgekomen. Ik was net in Hongarije om het dermatologiebedrijf DesPharma op te richten, toen Marc belde om te vragen of ik hem kon helpen Omega Pharma opnieuw op de rails te zetten. Hij had het heft weer in handen genomen. Ik twijfelde, waarop Marc belde naar mijn vrouw. Een nee aanvaardt hij niet zo snel (*lacht*). Dus ben ik teruggekeerd. DesPharma was intussen een succes. Ik heb het ook verkocht aan Omega Pharma, net voor het werd overgenomen door het Amerikaanse Perrigo. Dan ben ik in ABC Chemicals gerold, dat ik samen met twee partners en het investeringsfonds Indufin heb opgericht rond activiteiten die we hadden gekocht van het door Vindevogel opgerichte Vemedia. Ook ABC was een succes, maar het heeft te kort geduurd."

### U hebt het verkocht aan het beursgenoteerde Fagron.

**DEBEL.** "We namen marktaandeel af van dat bedrijf en werden benaderd door de toenmalige CEO Ger van Jeveren en CFO Jan Peeters, die ik goed kende. Na de verkoop ben ik naar de Himalaya getrokken met mijn echtgenote om na te denken over wat we verder zouden doen in ons leven. En toen belde Marc om samen een project uit te bouwen rond Pharco Innovations, waarvan Omega Pharma de producten verdeelde. In die periode nam ik twee bedrijfjes over, Calxx Laboratories en Primrose Pharma. Ik stelde Marc daarop voor Pharco, Etixx (het sportvoedingmerk dat Coucke had teruggekocht van Omega Pharma, *nvdr*) en mijn activiteiten in één pot te kletsen. Zo is Ceres Pharma gestart."







MARIO DEBEL "Onlangs kregen we een dossier dat over een miljard euro ging. Zover zijn we nog niet." © THOMAS SWEERTVAEGHER

### U nam slechts 20 procent van de aandelen. Waarom?

**DEBEL.** "Een bewuste keuze. Marc vroeg of ik wat meer wilde. Onder 25 procent heb je inderdaad niks te piepen, maar het geeft me een gevoel van vrijheid. Ik voel me daar heel goed bij. We hebben samen een model uitgewerkt waarmee ik die 20 procent vrij lang moet kunnen aanhouden door bij elke kapitaalverhoging te volgen. Mijn middelen zijn niet zo groot als die van Marc, voor alle duidelijkheid (*lacht*). Ik ben enkele keren langs de kassa gepasseerd, maar dat is beperkt. Bovendien ga ik op mijn leeftijd geen al te grote risico's meer nemen. Ik word 49, dan moet je ook verstandig zijn."

|| Het is geen oplossing dat iedere apotheek een onlineshopje gaat maken. De kaarten voor online zijn al verdeeld

### En dat loopt goed, met Coucke?

**DEBEL.** "Ik heb altijd goed met Marc kunnen samenwerken. Ik weet dat hij vaak dominant kan zijn in zaken. Dus hebben we de afspraak gemaakt dat hij zich niet mengt in het operationele. Ik moet eerlijk toegeven dat dat lukt. Hij zal niets doen wat ik niet wil. En acquisities kan ik indien nodig tegenhouden. Bovendien zit ik hier naast Alychlo, zijn familiale investeringsmaatschappij. Ik kan onder meer gebruikmaken van haar juridische diensten. Sinds vorig jaar heb ik ook een voltijdse CFO, Anja Imschoot, die ooit nog de CFO van Omega Pharma België was."

### Hoe zijn de resultaten?

**DEBEL.** "We wilden heel snel naar 30 miljoen euro gaan. In 2017, het eerste jaar, haalden we een omzet van 10 miljoen en was de bedrijfskasstroom break-even. Vorig jaar draaiden we bijna 20 miljoen euro omzet, met een bedrijfskasstroom van 1,3 miljoen. Dit jaar halen we zonder bijkomende acquisities een omzet van 35 miljoen en een bedrijfskasstroom van zowat 5,5 miljoen. Als sterk groeiend bedrijf bouwen we een mooie waarde op. Al moeten we niets. We zijn niet beursgenoteerd."

### Nog niet.

**DEBEL.** "Ik steek niet onder stoelen of banken dat we ooit naar kapitaaloperaties zullen kijken. Een beursgang zou ik leuk vinden, maar is nog niet aan de orde. De deal met Mithra was een grote stap. Daardoor zijn we een farmaceutische firma geworden. Dat gaat over voorschrijfplichtige hormonale producten. Wij zijn de eigenaar van die merken voor België. Maar mijn ambitie reikt verder. We kunnen breder gaan in anticonceptie of andere categorieën. Als ik morgen aan pakweg Allergan zeg dat ik graag de licentie voor een product zou

hebben voor onze vestigingen in Oost-Europa, maken we een deal. Die vrijheid hebben we."

#### **Ceres Pharma wordt al vergeleken met Omega Pharma.**

**DEBEL.** "Mensen vergelijken graag, dus laat ik het maar zo. Ceres is anders. Wij hebben het voordeel nog klein te zijn. Ik heb bij Omega Pharma de tijd beleefd dat we klein waren, en plots zaten we aan een miljard euro omzet. Ik voel me heel goed in een bedrijf tot pakweg enkele honderden miljoenen. Toen Omega Pharma boven het miljard ging, werd het logger. Als een bedrijf groter wordt, kun je geen ondernemer aan het hoofd ervan zetten. Als wij zo flink groeien, zal iemand anders de operationele leiding moeten nemen. Ik kan wel actief blijven in strategie en acquisities, mijn sterke punten, maar zal tekortschieten in bepaalde operationele zaken."

#### **Maar Ceres wil heel groot worden.**

**DEBEL.** "Dat is onze ambitie. Als je de zon wil bereiken, moet je op de sterren mikken. We kunnen nu elke transactie van 1 tot ruim 50 miljoen euro aan, en misschien zelfs iets meer. Maar sommige dingen zijn te groot. Onlangs kregen we een dossier dat over een miljard euro ging. Zover zijn we nog niet. Maar we willen wel heel snel doorgroeien naar 100 miljoen euro omzet. Er beweegt veel op de farmamarkt. Ze wordt belaagd door strengere overheidsregels voor de terugbetaling van geneesmiddelen. Dat is nefast voor de heel grote bedrijven met hun loodzware structuren, maar het biedt ons kansen. Die grote jongens willen heel graag dat wij hun geneesmiddelen verdelen. En met Ceumed hebben wij in Oost-Europa daarvoor een fantastisch verkoop- en marketingmodel gekocht. Vanuit Boedapest sturen we een organisatie in zes landen met een aparte munt en aparte wetgeving aan. Een groot farmabedrijf zal daar geen structuur neerpoten om al die markten te bewerken. En dat terwijl de OTC-markt sterk groeit in Oost-Europa, nu de middenklasse zich er ontplooit. In België bedraagt die groei jaarlijks gemiddeld 0,2 tot 0,4 procent, maar in landen als Hongarije of Roemenië is dat 10 tot 16 procent."



MARIO DEBEL "Omega Pharma groeide als kool, maar het werd mij een beetje te afstandelijk, een ivoren toren." © THOMAS SWEERTVAEGHER

#### **Kan Ceres Omega Pharma overtreffen?**

**DEBEL.** "Wat heet overtreffen? Een waarde van meer dan 4 miljard euro hebben? Alles kan. Maar zulke uitspraken leiden tot niet veel. Laat ons vooral bescheiden en realistisch blijven. Timing zal zeer belangrijk zijn. Stel dat we een heel mooie grote acquisitie op het oog hebben en het beursklimaat gunstig is, dan kunnen we overwegen die via een beursgang te financieren. Alleen is het beursklimaat allesbehalve goed. De waarderingen in onze sector blijven ook zeer hoog, omdat er geen aanbod is. Onze recente acquisities waren bedrijven die niet te koop stonden, maar die ik zelf heb benaderd."



## || Buiten de farmasector kent niemand mij, maar waarom zou dat wringen? Ik lig daar niet wakker van

### Ceres Pharma verkoopt vooral via de apotheek, een sector in volle transformatie.

**DEBEL.** "Wij werken in een disruptieve sector. Sommige producten staan wellicht binnenkort ook bij Colruyt, en onlineapotheken zoals Newpharma en Pharmaline zijn heel grote klanten geworden. Vorig jaar vertegenwoordigden de nieuwe distributiekanaalen 16 tot 17 procent van mijn omzet. Vandaag is dat voor sommige merken al 40 procent. Ik heb mijn salesmanagement vervangen, en heb nu een salesmanager die weet hoe de grootdistributie werkt. De apotheker blijft onze kernklant, maar de apotheker van gisteren is niet de apotheker van morgen."

"Al mag ik mijn enthousiasme niet te veel uiten, want de apothekers zitten in de put. Elke maand sluiten minstens vijf tot tien apotheken. Nu zijn er nog 4800 en het moet naar 2500 gaan. Dat zal een heel andere dynamiek geven. Als ik met apothekers praat, is hun eerste vraag of ik iemand ken die hun apotheek wil overnemen. Dan denk ik: je zit hier met zo'n prachtig kanaal. Ze moeten dynamischer worden. Al is het geen oplossing dat elke apotheek een onlineshopje gaat maken. De kaarten voor online zijn al verdeeld. Er zijn Newpharma en Pharmaline, en Amazon zal er zeker nog bij komen, zodra het hier neerdaalt. Maar apotheken mogen daar niet bang voor zijn."

### U bent CEO, maar Marc Coucke loopt ook bij nieuws over Ceres altijd in de kijker. Stoort dat u?

**DEBEL.** "Buiten de farmasector kent niemand mij, maar waarom zou dat wringen? Ik lig daar niet wakker van. Ik ben hier inderdaad de persoon die moet werken. Marc niet, hij is de investeerder. Maar ik hoop dat Marc zal genieten van zijn investering, want dan ga ik daar ook mee van profiteren. Ik zou niet om kunnen met al die aandacht. Maar bij hem is dat al zijn hele leven zo. Al in zijn studententijd stond hij vooraan liedjes te zingen."

### U moest niet mee op tafel dansen?

**DEBEL.** "Nee. Marc plaagt mij soms nog en noemt mij dan een saai piet. Ik zeg altijd: saai maar gelukkig (*lacht*). Marc is anders dan ik, maar er is onderling vertrouwen en wederzijds respect. We hebben een goede vriendschappelijke, zakelijke relatie. Dat is een heel gezonde situatie om zaken te doen. Marc is superintelligent, voelt extreem goed aan hoe markten evolueren en is een ongelofelijk *salesbeest*. Hij is ook zeer eerlijk. Ik heb hem nog nooit kunnen betrappen op zaken die niet door de beugel kunnen. En dat wordt nu heel zwaar besmeurd door die Perrigo-affaire. Ik ben daar niet direct bij betrokken, maar dat is een typisch Amerikaans verhaal. Ze gooien met megaclaims, terwijl iedereen weet dat die mensen gewoon hun huiswerk niet hebben gedaan en gefrustreerd natrappen. Terwijl wij in Europa zouden zeggen: ik zit met een probleem, hoe gaan we dat oplossen? Hadden ze die weg gekozen, dan zou het plaatje er totaal anders uitzien, maar Perrigo heeft op agressieve wijze de deur dichtgegooid."

### Perrigo laat nu ook kansen liggen.

**DEBEL.** "Ik vind dat verschrikkelijk. Perrigo ondersteunt maximaal tien merken, terwijl wij vroeger met Omega Pharma veel activiteiten ontwikkelden, in een partnerschap met de apotheken. Als ik die kansen zou mogen benutten en ik 10 procent krijg van de opbrengst van alle mogelijke deals, zou ik heel rijk worden. In Europa welteverstaan. Mij zie je niet in Amerika, voor geen geld in de wereld. De claimscultuur in onze sector is daar gewoon ziekelijk. In China liggen wel kansen, zeker voor cosmetica. Wij starten met Etixx in Hongkong en Singapore, via de verdeler van de Leonidas-pralines. Maar we moeten afwachten wat dat zal worden. India is een zeer moeilijke markt, daar ga ik mij niet vlug aan verbranden. Met Omega Pharma hebben wij een joint venture opgezet met Modi-Mundipharma, een heel groot Indiaas bedrijf. Dat was geen groot succes. Heel veel bedrijven bijten zich er de tanden op stuk."

### Werkt het als u de naam Marc Coucke laat vallen bij onderhandelingen?

**DEBEL.** "In negen op de tien gevallen is dat een voordeel. Maar soms kan dat ook negatief zijn. Zo is onlangs een deal afgesprongen door de naam van Marc Coucke. Waarom? Stel dat je met een hevige supporter van Club Brugge aan tafel zit. Dan is dat geen competitief voordeel (*lacht*)."

#### Bio

- Geboren in Roeselare, 48 jaar
- Studie farmacie, UGent
- Getrouwd, dochters Pauline (22) en Justine (19)
- 1994-2007: directielid Omega Pharma
- 2003-nov. 2013: eigenaar Belgophar
- Mei 2012-nov. 2013: eigenaar Sportivision
- 2007-juli 2014: co-eigenaar DesPharma (Boedapest)
- Nov. 2013-juli 2015: CEO Euphaco
- Okt. 2015-sept. 2017: co-oprichter en managing director Pharco Innovations
- Feb. 2016-sept. 2017: eigenaar en managing director Calxx Laboratories
- Aug. 2016-sept. 2017: eigenaar en managing director Primrose Pharma
- April 2017-sept. 2017: CEO Etixx Sports
- Sinds feb. 2016: eigenaar en managing director MD Pharma
- Sinds sept. 2017: co-oprichter en CEO Ceres Pharma

**Mario Debel over**

· Sport

"Ik ben een sportieve mens. Ik loop en fiets. Midden april loop ik de marathon van Boston. Elk jaar probeer ik een grote marathon te doen. En ik rijd graag met de racefiets. Laten we zeggen dat ik een gezonde wielertoerist ben. Gelukkig kan ik vrij goed sportief presteren zonder grote inspanningen, want ik heb vaak te weinig tijd om te trainen."

· Vertrouwen in Coucke

"We hebben voor Ceres Pharma ooit een *voddeke* ondertekend, en al drie jaar zeggen we dat we eens een aandeelhoudersovereenkomst op papier moeten zetten, terwijl het toch stilaan over veel geld gaat. Ik lig daar niet wakker van."

· Het sportmerk Etixx

"Ik overweeg Etixx ook te brengen in kant-en-klare dranken à la Aquarius of AA Drink, met sportdop. Die zouden we breder aanbieden in benzinestations of supermarkten, terwijl de mensen voor de specifiekere producten in de apotheek moeten zijn."