

'KBC is de enige echte bank-verzekeraar in de wo

Interview Johan Thijs, ceo van KBC

(een van de tien beste ceo's van de wereld*)

WE WANDELEN HET ENORME kantoorgebouw van KBC in Leuven binnen. Iedereen die via de ring van Leuven rijdt, kent het iconische 'glazen paleis.' Vroeger was het

de hoofdzetel van CERA Bank, dat opging in de grote fusie met KBC. Hier werken nu ruim 3.000 KBC-mensen.

Niet lang voor het interview maakte BNP Paribas Fortis bekend vier op tien van de Belgische kantoren te sluiten de komende drie jaar. Ook bij KBC is het kantorennet aan het krimpen.

VFB *De digitalisering heeft een enorme impact. KBC heeft in België nog 585 bankkantoren tegenover 833 begin 2013. Een daling met maar liefst 30% over 6 jaar. Zal dit zich zo doorzetten?*

THIJS Wij hebben geen doelstellingen om kantoren te sluiten. Het is de klant die dat bepaalt. Mochten de klanten plots helemaal geen kantoren meer gebruiken, heeft het geen zin dat wij er nog open houden.

VFB *In hoeverre gebruikt de KBC klant de kantoren nog?*

THIJS Vandaag komt de helft van onze klanten zelfs niet één keer per kwartaal naar een kantoor. Waarom? Omdat je tegenwoordig alles online kan doen. De digitale transformatie gaat met een enorme snelheid. Ik geef toe dat ik dat een paar jaar geleden niet heb voorspeld. Kijk naar onze leningen op afbetaling, zoals autoleningen.

* De beste 10 ceo's volgens Harvard Business Review

HET AMERIKAANSE ZAKENBLAD KIJKT daarvoor naar de financiële prestaties van het bedrijf dat ze leiden. Ook zaken als duurzaamheid, milieu en deugdelijk bestuur worden geëvalueerd.

- 1 Pablo Isla, Inditex
- 2 Jensen Huang, Nvidia
- 3 Bernard Arnault, LVMH
- 4 François-Henri Pinault, Kering
- 5 Elmar Degenhart, Continental
- 6 Marc Benioff, Salesforce.com
- 7 Jaques Aschenbroich, Valeo
- 8 **Johan Thijs, KBC**
- 9 Hisashi Ietsugu, Sysmex
- 10 Martin Bouygues, Bouygues

We hebben enorme overschotten aan liquiditeiten. Niet miljoenen, niet miljarden, maar tientallen miljarden.

Twee jaar geleden sloten we er geen enkele digitaal af, vandaag 70%.

VFB *Is fintech (financiële technologie) een bedreiging voor de bestaande banken?*

THIJS Wij zien fintech als een partner. Maar alles gaat aan een enorme snelheid. We zijn afgestapt van het idee dat we alles zelf moeten bouwen en ontwikkelen. Daarom kijken we actief naar samenwerking om zo een meerwaarde aan onze klanten te kunnen bieden. Als een van de marktleiders, vertrekken wij vanuit een zeer sterke uitgangspositie. KBC heeft als grote voordeel tegenover startups dat we de technologie meteen kunnen schalen. We hebben twaalf miljoen klanten. Nu mag je als fintech bedrijf de meest sexy oplossing

ereld'



hebben, dat brengt je niet onmiddellijk een massa klanten. Vandaag werken we met tientallen fintech bedrijven samen in een voordelige win-win situatie. Fintech is zeker geen vijand, integendeel.

VFB Azië loopt in veel fintech toepassingen voor op Europa. Ziet u trends die u ook in België wilt implementeren?

THJS We promoten volop onze KBC all in one app. Die is inderdaad mede geïnspireerd op wat er in Azië gebeurt. Op applicaties zoals WeChat kan je betalen, chatten, boodschappen bestellen... Via de KBC app bieden we ook al veel niet-bancaire diensten aan. Denk aan het kopen van tickets van De Lijn en de NMBS, het raadplegen van maaltijdcheques, het bestellen van dien-

stencheques enzovoort. Ook dingen die je niet associeert met bankieren. Zo kunnen klanten van KBC via de app probleemloos bij Q-park parkeren via nummerplaather-

"De regelgevers waren geen voorstander van bankverzekeren. Maar we hebben voet bij stuk gehouden."

kenning. Je hoeft niet aan de automaat te betalen of geen bonnetjes meer bij te houden. Gewoon binnen rijden en de app doet alles automatisch voor jou. Wij gaan verder

dan bankieren. We willen het leven van onze klanten makkelijker maken.

VFB Tussen 2017 en 2020 zal KBC anderhalf miljard euro geïnvesteerd hebben in digitale transformatie. Waar gaat dit geld naartoe?

THJS Veel geld gaat naar de apps die onze klanten zien, maar een nog groter deel gaat naar het naadloos integreren van onze interne werking en de achterliggende besturingssystemen. Het is enorm belangrijk dat de klant een groot gebruiksgemak ervaart en dus nooit fricties heeft met zijn applicaties. Het is niet voor niks dat de KBC app tot beste banking app verkozen werd. Als de klant bij KBC informatie invoert, is het de bedoeling dat die onmiddellijk geïnte-



hoe sterk we daardoor zijn. Naast de voordelen voor de klant is de grote kracht vooral dat het KBC een diversificatie van inkomsten geeft. Dat verlaagt het risico en maakt het resultaat minder cyclisch. In deze tijden van lage rente zijn we zeer gelukkig dat we ook succes hebben met schade- en risicoverzekeringen. Daarom zijn wij een van de meest solide bankverzekeringsgroepen en tegelijk een van de meest rendabele in Europa.

VFB *Bankverzekeren klinkt logisch, maar waarom volgt de concurrentie dit model niet?*

THIJS Omdat het niet zo eenvoudig is. KBC is daar al 25 jaar mee bezig. Ik kan u verzekeren dat men mij de afgelopen jaren al veel gevraagd heeft dit model te komen uitleggen. Iedereen is op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen. Maar het gaat veel verder dan een bank die verzekeringsproducten aanbiedt. Het gaat om de volledige integratie van alle backoffices. Dat levert operationele en commerciële optimalisaties zowel voor de klant als voor KBC. Om bij mezelf te beginnen, ik ben zowel ceo van de KBC Groep, als van de bank en de verzekeraar. Je hebt dus maar een ceo voor de drie onderdelen. In onze werking volstaat één communicatieafdeling, één marketingafdeling, enzovoort. Enkel de achterliggende productfabrieken werken afzonderlijk, omdat het om heel specifieke métiers gaat. Je hebt

greerd wordt voor alle toepassingen. Dat vraagt veel werk, maar daardoor kan je bij ons nu online zekerheid krijgen over een woningkrediet in 10 minuten.

VFB *Het afsluiten van een woonlening heeft een enorme impact voor de klant. Kan zoiets wel gedigitaliseerd worden?*

THIJS Een drietal jaar geleden vertelde ik in een interview ook dat complexe producten minder snel gedigitaliseerd zouden worden. Toen vroeg men mij wat een complex product was. Mijn antwoord was: een woningkrediet. Maar ondertussen verkopen we in België al 10% tot 15% van onze woningkredieten digitaal. In Ierland is dat zelfs al 50%! Het is in die richting dat we ook in België gaan. En let op: de tarieven en voorwaarden zijn niet anders dan als het in een kantoor zou afgesloten worden. Stel dat je voor het huis van je dromen staat en je wil direct beslissen. Dat kan het verschil maken met een kandidaat-koper die zijn bank niet direct mee heeft.

"KBC zat in 2008 ook in de problemen, maar we hebben onze balans 40% kleiner gemaakt. Daardoor zijn we nu zo sterk en winstgevend."

Technologie is niet de grootste uitdaging, wel inspelen op het veranderende klantgedrag. De technologie zelf is een facilitator. Jonge mensen en steeds vaker ook ouderen kopen heel wat producten en diensten online. Ze vergelijken via het internet. Als je daarin niet mee bent als fi-

"Waarom niet iedereen bankverzekert? Omdat het niet zo eenvoudig is. KBC is daar al 25 jaar mee bezig."

nanciële instelling, heb je een enorm probleem. Daarom investeren we anderhalf miljard euro tussen 2017 en 2020 in digitale transformatie. Zo kunnen we de klanten optimaal en tevreden bij ons houden en tegelijk proberen we onze kosten te verlagen.

VFB *kunt u een concreet voorbeeld geven?*

THIJS Een voorbeeld zijn onze brandverzekeringen. Vroeger moest je ongeveer 59 vragen invullen om deze af te sluiten, vandaag nog maar drie. De overige 56 vragen zijn nog steeds relevant, maar die informatie halen we op een andere manier binnen. Via datamining hebben we nu al deze informatie zonder dat de klant zich hiermee moet bezig houden.

VFB *In de digitalisering zit u in een race met anderen. In wat ligt KBC op kop of is het uniek?*

THIJS We zijn de enige echt geïntegreerde bank-verzekeraar in de wereld. Ja, ik zie u kijken. Wij zijn de enige die zo georganiseerd is alsof het bankieren en verzekeren in één bedrijf gebeurt. Geïntegreerd betekent dat we naar de klant gaan en hem zowel verzekeringsproducten als bancaire producten aanbieden op maat van zijn behoefte. Een gewone bank doet dat niet, die biedt bankproducten aan. En een verzekeraar verkoopt alleen verzekeringsproducten. Tijdens de crisis waren de regelgevers geen voorstander van ons geïntegreerd bankverzekeringsmodel. Maar we hebben voet bij stuk gehouden. Want we wisten

"Vorig jaar behaalden we 45% van onze winst in het buitenland. Dat verhoogt onze groeikansen en is goed voor de diversificatie."

mensen die ons proberen te kopiëren, maar dat is niet evident. Ook voor ons is het hard werken om het bankieren en verzekeren elke dag weer te optimaliseren. De beloning is dat we door die integratie en door alles te centraliseren enorm op onze volledige werking besparen. En voor onze klanten maken we het eenvoudig.

VFB *Is er nog veel groei mogelijk binnen dit model of is het eerder een zaak om het te bestendigen?*

THIJS Bij het bankverzekeringsmodel, zoals KBC het toepast, zitten we zeker nog niet op onze limiet. In België zijn de premie inkomsten met 2% gestegen, maar in Centraal-Europa groeien we meer dan 10% en dat jaar na jaar. De doelstelling is

om met meer dan 10% te blijven groeien in Centraal-Europa. Dan praten we over onze divisies in Tsjechië (de tweede divisie van KBC, red.) en anderzijds Hongarije, Slovaakse en Bulgarije (samen met Ierland de derde divisie, red.) In België zouden we beter moeten kunnen dan groeien met 2%. Dat lijkt niet veel, maar die 2% is op zich al 50% beter dan de markt. En voor een goed begrip: de winstbijdrage van de Belgische verzekeraar schommelt rond de 20% van de groepsinst.

“Een harde Brexit? Als ik kijk naar onze eigen activiteiten moet ik zeggen: ons land is kwetsbaar.”

VFB Om terug te komen op Centraal-Europa, heeft u niet veel last van regelgeving in deze landen?

THJS Nee, daar hebben we last van in alle landen (lacht). Ik ben de eerste om te zeggen dat onze sector nood heeft aan regelgeving. We weten allemaal wat er gebeurd is



in 2008. Dat was een bewijs dat zelfregulering niet voldoende is voor de complexiteit van onze sector. Maar er is een limiet aan regelgeving. Daarna werkt het contraproductief.

VFB En dan zijn er nog de bankentaksen in België?

THJS België heeft een van de hoogste bankentaksen van heel Europa. Elf procent van de operationele kosten van KBC zijn vandaag al bankentaksen. Dat komt neer op 462 miljoen euro op jaarbasis. En dat zijn bankentaksen, bovenop de gewone belastingen. Ik mag hopen dat we het op dat vlak gehad hebben.

VFB Tien jaar na de financiële crisis heeft de ECB weer een steunprogramma aangekondigd onder de naam ‘TLTRO 3’ om goedkoop te lenen aan banken. Wat zegt dit over het Europese financiële systeem?

THJS Ik ben geen voorstander. De ECB gaat opnieuw liquiditeiten in de markt pompen terwijl die in overvloed aanwezig zijn. De kredietverstrekking breekt vandaag records. Veel geld wordt geparkeerd bij de ECB. Maar dit is niet zo voor alle banken. Wel voor KBC. We hebben enorme overschotten aan liquiditeiten. Niet miljoenen, niet miljarden, maar tientallen miljarden (KBC heeft meer dan 100 miljard aan klantendeposito's in België, red.) Die nieuwe TLTRO is er dus niet voor ons, maar voor bepaalde banken en bepaalde gebieden binnen de eurozone.

KBC basics

AAN EEN KOERS VAN 64,42 euro en met 416 miljoen aandelen, bedraagt de beurskapitalisatie 26,80 miljard euro. De groep is in 1998 ontstaan door de fusie van Kredietbank, Cera Bank en ABB verzekeringen. KBC is uniek in zijn bank-verzekeringsmodel. De groep focust op zowel de traditionele bank- als verzekeringstaken en vermogensbeheer. Over 2018 kwam 60,6% van de inkomsten (de omzet) uit rente-inkomsten, 9,3% uit verzekeringen en 22,9% uit netto provisie inkomsten (o.a. fondsen) en 7,2% uit diversen. KBC heeft 11 miljoen klanten en meer dan 42.000 medewerkers. De grote aandeelhouders zijn Cera, KBC Ancora, de MRBB (Boerenbond) en enkele andere die 40% van de aandelen hebben en in overleg optreden. KBC is sterk verankerd in Belgische handen.

De drie divisies

1 De Belgische divisie. Deze divisie heeft 31% van het aantal medewerkers en staat in voor 64% van de totale opbrengsten. Met 585 bankkantoren en 374 verzekeringsagentschappen is dit

ook de divisie met het grootste aantal kantoren in één land. In België heeft KBC 3,5 miljoen klanten die 131 miljard euro spaargeld bij de bank hebben staan en waaraan 108 miljard euro kredieten worden verleend. KBC behaalde in België een nettoresultaat van 1 450 miljoen euro in 2018.

2 De divisie Tsjechië. Dit is een van de groeipolen van KBC waar nu al 24% van het aantal medewerkers werken en die verantwoordelijk is voor 19% van de totale opbrengsten. In Tsjechië heeft KBC iets meer klanten dan in België (3,6 miljoen), maar de vermogens zijn er lager, wat je ziet in de kleinere omvang van de kredieten (26 miljard euro) en spaargeld (32 miljard euro). Tsjechië is verantwoordelijk voor liefst 27% van het nettoresultaat van KBC oftewel 654 miljoen

euro in 2018. De groeipoot is dus rendabeler dan België. KBC is er ook sterk met een geschat marktaandeel van 23% voor beleggingsfondsen en 19% voor de traditionele bankproducten.

3 De divisie internationale markten. Dit zijn Slovaakse, Hongarije, Bulgarije en Ierland. Met 15% van de totale opbrengsten is dit de kleinste divisie in termen van inkomsten, maar de grootste voor personeel (34%). De divisie internationale markten is mede verantwoordelijk voor de groei van de KBC groep. KBC heeft als doel in deze landen het aantal bank-verzekeringssklanten met meer dan 10% te laten groeien per jaar (in de periode 2016-2018 haalde men 31%). KBC behaalde in 2018 in deze landen een nettowinst van 533 miljoen euro.

Nettoresultaat regio's

(in miljoen euro)	2016	2017	2018	2019 E	2020 E	2021 E
1. België	1432	1575	1450	1387	1437	1481
2. Tsjechië	596	702	654	727	749	776
3. Internationale markten	428	444	533	425	420	442
Groepscenter	-29	-146	-67	-65	-59	-58

Kerncijfers KBC

(in miljard euro)	2018	Groei 17-18	2017	Groei 16-17	2016
Totaal beheerd vermogen	200	-8,68 %	219	2,82 %	213
Totaal kredieten	165	+7,14%	154	4,05%	148
Totaal deposito's	194	0,31 %	194	9,60 %	177
Aantal (bemande) retailkantoren Vlaanderen	488	-9,29 %	538	-10,33 %	600

VFB De problemen uit het verleden zijn dus gewoon vooruit geschopt?

THIJS Ze zijn onvoldoende kortdaat aangepakt. KBC zat in 2008 ook in de problemen, maar we hebben toen de koe bij de horens gevat. We hebben onze balans ongeveer 40% kleiner gemaakt, onderdelen afgestoten en gesneden in vele activiteiten.

We hebben zeven miljard staatssteun ontvangen. We moesten terugbetalen tegen 2020. KBC heeft in totaal 14 miljard terugbetaald in 2015. Dat vroeg grote offers.

Maar nu zijn we een van de meest rendabele en liquide instellingen van Europa. Dat zijn de consequenties. Maar er zijn ook instellingen die niet of onvoldoende hervormd hebben. Ik snap dat de ECB toch een zekere stabiliteit wil verzekeren aan het bancaire systeem in bepaalde Europese landen, maar eigenlijk zou het niet meer mogen.

VFB Is de herinnering aan de crisis van 2008 en de angst voor systeemrisico in de bancaire sector de reden dat Europese banken vandaag lage waarderingen kennen?

THIJS Als er morgen een bank zou omvallen in Europa, dan heeft dit geen impact op de stabiliteit van KBC. Integendeel, dat zou mogelijk zelfs een opportuniteit zijn, want dan zouden we misschien activa beneden de boekwaarde kunnen kopen. Als je kijkt naar de waardering van banken, zie je dat beleggers toch onderscheid maken. Daadkracht en hervorming wordt gewaardeerd. Deutsche Bank betaalt de problemen via de beurskoers. Bij KBC zie je net het omgekeerde. We zijn zeer stabiel in rendabiliteit, kapitaalvereisten, liquiditeit en risicoprofiel. Dat zijn de vier elementen die je nodig hebt om een beetje zekerheid te bieden. Als een bank een lage koers/boekwaarde heeft, zal je zien dat er een probleem is bij die ratio's.

VFB Ondanks de lage rente hielden de rente-inkomsten van KBC in 2018 verbazingwekkend goed stand. Is dat houdbaar?

THIJS Onze rente-inkomsten bedragen beduidend minder dan 60% van onze inkomsten. Daardoor zijn we een van de meest gediversifieerde instellingen van Europa. Soms zeggen spaarders me dat de langetermijnrente gestegen is en dat de rente op de spaarboekjes niet gevolgd

“Technologie is niet de grootste uitdaging, wel het snel veranderende klantengedrag.”

is. Maar zo werkt het niet. Het is enkel de kortetermijnrente die de vergoeding op het spaarboekje bepaalt en die is nog altijd negatief bij de ECB.

Onze rente-inkomsten zijn afhankelijk van het volume (en die zijn gestegen in 2018, red.) en het verschil tussen de korte- en de langetermijnrente. Je moet dit ook geografisch bekijken. In de eurolanden zit je door de ECB met lage rentes. Gelukkig voor ons is er in de niet-Eurolanden van Centraal-Europa een andere politiek. Tsjechië (de tweede thuismarkt van KBC, red.) heeft in 2018 zijn rente vijf keer verhoogd van 0% naar 1,75%. Als bank zetten we liquiditeiten om in kredieten en met wat overblijft, kopen we financiële instrumenten die we uitlenen aan de centrale bank. In Tsjechië krijgen we daar 1,75% voor, in België betalen we 0,40% als we deze liquiditeiten geven aan de Centrale Bank. Reken maar uit hoeveel dat opbrengt.



© Lieven Van Assche / iPhotoAgency

Berekening nettowinst KBC

in miljoen euro	% van de totale opbrengst	2018	Groei 17-18	2017	Groei 16-17
1) Netto rente inkomsten	60,6 %	4.553	10,48 %	4.121	-3,22 %
2) Technisch verzekeringsresultaat	9,3 %	701	9,53 %	640	46,12 %
3) Netto provisie inkomsten (o.a. beleggingsfondsen)	22,9 %	1.719	0,70 %	1.707	17,72 %
4) Diversen	7,2 %	539	-56,25 %	1.232	15,68 %
Totale opbrengsten (1+2+3+4)	100 %	7.512	-2,44 %	7.700	6,78 %
5) Exploitatiekosten	55,9 %	4.234	3,93 %	4.074	3,19 %
Resultaat voor belastingen (TO -5)	44,1 %	3.310	-9,74 %	3.667	18,67 %
6) Belastingen	9,9 %	740	-32,30 %	1.093	65,11 %
Nettowinst (rvb -6)	34,2 %	2.570	-0,19 %	2.575	6,10 %

VFB *Is dit toe te passen op de 30 miljard deposito's in Tsjechië? Kan KBC gelden van België ginds beleggen?*

THIJS Het precieze bedrag dat we plaatsen, bij de diverse centrale banken maken we niet bekend, maar het klopt wel dat onze surplus liquiditeiten via euro's omgezet worden in Tsjechische Kronen en bij de Centrale Bank in Tsjechië worden geplaatst.

VFB *Maar er is wel een muntrisiko.*

THIJS Ja, maar het muntrisiko kunnen we volledig indekken. In de rente business doen we ook pure leningen zoals woningkredieten en kredieten aan KMO's. Die kun je verhogen door ofwel de marge te verhogen ofwel de volumes te vergroten. De marges zijn onderhevig aan commerciële druk. De vraag is of de volumestijging groot genoeg kan zijn om een eventuele dalende marge en het transformatierisico te compenseren.

VFB *Het transformatierisico?*

THIJS In essentie is dit het omzetten van korte termijn liquiditeiten (bijvoorbeeld spaargelden) naar lange termijn assets (bv. kredieten). In het verleden hebben we geld op lange termijn belegd tegen hoge rentes. Maar die beleggingen lopen op een bepaald moment af. Dan moeten we herinvesteren, alleen is de rente nu veel lager dan vroeger. Dat is dus het transformatierisico. Als dat voor zakgeld zou zijn is dat geen probleem, maar we spreken hier over miljarden aan liquiditeiten. Daarom zoeken banken koortsachtig naar alternatieven om hun inkomsten te diversifiëren. We hopen dat het vroeg of laat keert.

VFB *Maar de ECB verschuift al jaren de timing van de eerste renteverhoging.*

We verkopen in België al 10% tot 15% van onze woningkredieten digitaal. In Ierland zelfs 50%.

© Lieven Van Assche / Iphotoagency

THIJS Het huidige monetaire beleid is een heel onconventioneel beleid. Er gaat onvermijdelijk een moment komen dat we terug in een moeilijke economische situatie terecht komen. De rente verlagen kan dan niet. Dan kunnen ze alleen nog obligaties opkopen, maar daar zit een limiet op. Er was nu al tekort aan papier. Je kan ook de rente van -0,4% naar -0,8% verlagen, maar dan wordt het helemaal te gek. Beter was om de bazooka al te herladen. Dat is in de VS gebeurd. Daar staat de rente nu op 2,5%. Misschien verandert er iets als de termijn van Draghi afloopt. Maar In 2019 verwachten we geen renteverhoging meer.

VFB *U legde al uit dat Tsjechië heel belangrijk is voor KBC als diversificatie buiten de eurozone. Buiten België is KBC ook actief in Slovaakse, Hongarije, Bulgarije en Ierland.*

Beleggen in KBC Ancora: koop met korting en ontvang hoger dividend

OVER 2018 ZAL KBC 59% van haar winst uitkeren als dividend of 3,50 euro per aandeel. Dat is een bruto dividendrendement van 5,70% bij een koers van 61,00 euro. Een zeer mooi dividendrendement. Maar u kan ook KBC kopen via KBC Ancora, dat als verankeringsholding 17,6% van de KBC aandelen in portefeuille heeft. Doordat KBC Ancora (koers 41,14 euro) tegen een holdingkorting noteert, bedraagt het dividendrendement 6,25%, dus nog hoger dan bij KBC.

Wilt u de intrinsieke waarde van KBC Ancora berekenen? Er zijn iets meer aandelen KBC Ancora dan KBC. Vermengvuldig daarom de koers van KBC met 0,99 en trek er de schulden van 3,67 euro per aandeel af. Voorbeeld: op 25 april sloot KBC af op 64,42 euro en KBC Ancora op 45,00 euro. De berekening wordt dan 64,42 euro maal 0,99 min 3,67 euro. Dit geeft als resultaat 60,11 euro = de intrinsieke waarde van KBC Ancora. Op dezelfde dag kon u KBC Ancora kopen tegen 45,00 euro, dus een korting van 25% op de werkelijke waarde. De voorbije 5 jaar was de discount gemiddeld 29,7%.



SWOT analyse

Sterktes

- + KBC heeft haar risicovolle activiteiten sterk afgebouwd.
- + Sterke marktpositie in kernmarkten België en Tsjechië.
- + Bankverzekeringen: synergievoorstellen + extra diversificatie.
- + Een van de rendabelste en meest solide banken van Europa.
- + Dividendaandeel: de komende jaren wil KBC minimum 50% van haar winst uitkeren.

Opportunities

- + Verder groeien in Centraal-Europa, overnamemogelijkheden.
- + Een stijgende langetermijnrente zou de winst fors kunnen opkrikken.

Zwaktes

- Reeds zeer sterk in Vlaanderen (groeimogelijkheden beperkter).
- Toenemende regulering en Belgische banktaksen wegen zwaar.

Bedreigingen

- Harde Brexit: Vlaanderen en Ierland zeer gevoelig.
- Beleggingsfabriekje zeer rendabel, maar kan mogelijk onder druk komen.
- Een zwakker beursklimaat zou wegen op de inkomsten van KBC.
- Blijvend lage rente in de eurozone kan winst fors onder druk zetten.

Gemiddelde schatting analisten

	Netto resultaat (in miljoen euro)	Winst per aandeel	Dividend per aandeel	Pay-out ratio
FY 2019 e	2 479	5,87	3,99	68,1%
FY 2020 e	2 551	6,08	4,28	70,5%
FY 2021 e	2 646	6,32	4,52	71,5%

Ratio's KBC

	2014	2015	2016	2017	2018
Rendement op eigen vermogen	14 %	22 %	18 %	17 %	16 %
Kosten-inkomstenratio bankieren	58 %	55 %	55 %	54 %	57,5 %
Exploitatiekosten bankactiviteiten/opbrengsten					
Hoe lager, hoe efficiënter de bank is					
Gecombineerde ratio schadeverzekeringen	94 %	91 %	93 %	88 %	88 %
< 100 %: men ontvangt meer premies dan schade					
Common equity ratio, group (Basel III, fully loaded)	14,3 %	14,9 %	15,8 %	16,3 %	16 %
Hoe hoger, hoe beter de bank gekapitaliseerd is					
Net stable funding ratio (NSFR)	123 %	121 %	125 %	134 %	136 %
Beschikbare financiering / benodigde financiering					
Hoe hoger hoe minder groot het liquiditeitsrisico					
Liquidity coverage ratio (LCR)	120 %	127 %	139 %	139 %	139 %
Idem als NSFR, moet volgens regelgeving boven 100 % liggen					

KBC waardering

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nettowinst (in miljoen euro)	612	1.015	1.762	1.448	2.318	2.575	2.570
Boekwaarde (per aandeel)	29,0	28,34	31,40	34,50	38,14	41,58	41,40
Winst per aandeel	1,57	2,43	3,32	3,80	5,68	6,03	5,98
Laagste Koers/Winst	5,8	25	11,4	11,7	7	9,5	9,1
Hoogste Koers/Winst	16,7	40,8	14,1	17,2	10,8	12	13,2
Dividend per aandeel	1,00	0	2,00	0	2,80	3,0	3,50
Dividendrendement hoogste koers	3,81 %	geen	4,00 %	geen	4,6 %	4,13 %	4,44 %
Dividendrendement laagste koers	10,99 %	geen	5,26 %	geen	7,54 %	5,26 %	6,40 %

Focust u uitsluitend daar voor de verdere groei buiten België?

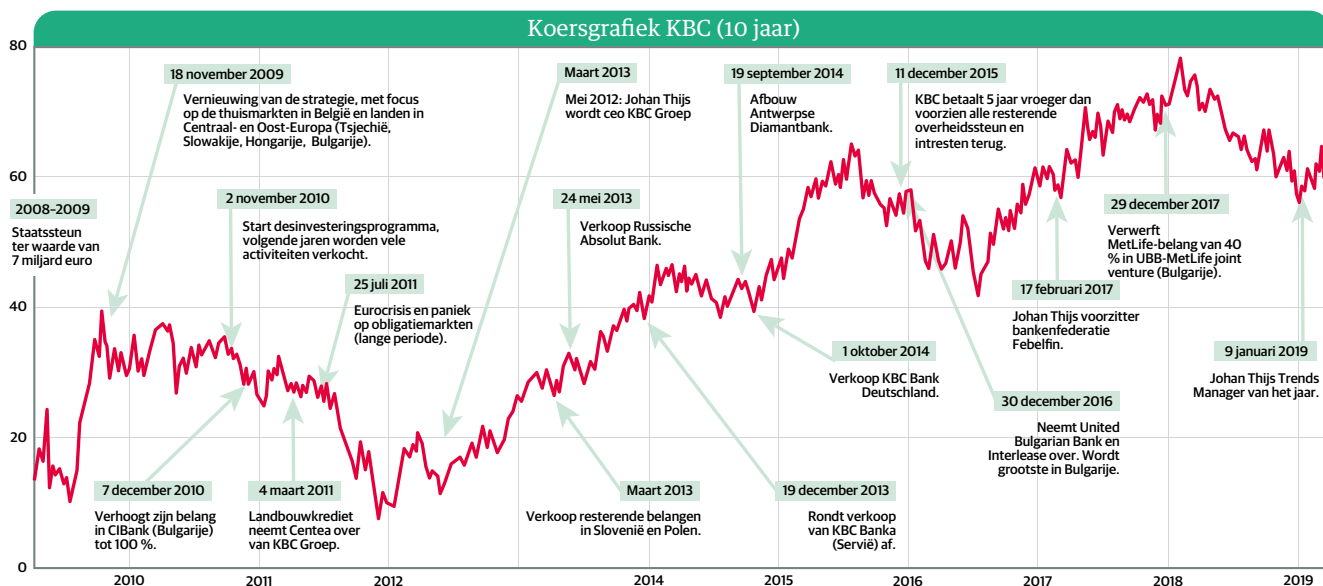
THIJS Als je Tsjechië en de andere landen buiten België samenneemt, zie je dat we vorig jaar 45% van onze winst in het buitenland behaalden. Daar ben ik heel blij mee, want het draagt bij aan de diversificatie en verhoogt ons groeipotentieel.

In alle kernlanden blijven we verder groeien en bouwen aan ons marktleiderschap. Ook de uitrol van het bankverzekeringsmodel en de verdere digitale transformatie van onze bankverzekeringsinstellingen staat overal hoog op de agenda. Op dit moment kijken we niet naar andere regio's dan onze kernlanden (België, Tsjechië, Slowakije, Hongarije, Bulgarije, Ierland) voor acquisities. Maar als er in deze kernlanden zich een overnamemogelijkheid voordoet, dan zijn we zeker geïnteresseerd.

(Na het interview maakte KBC bekend dat ČSOB, de Tsjechische divisie van de KBC Groep de Tsjechische bouwspaarbank (ČMSS) voor 100% in handen nam. Het betaalde 240 miljoen euro voor 45%).

VFB Volgens uw schattingen heeft KBC een marktaandeel van 32% van de beleggingsfondsen in België. Dat gaat over actief beheer. Maar zijn de kosten van actieve fondsen vandaag nog te verantwoorden? Versus de lage kosten van passief beheer (ETF's of trackers) en dergelijke?

THIJS Ze vallen alsmaar meer te verantwoorden, denk ik. We moeten een onderscheid maken tussen actief en passief beleggen. Iedere klant heeft zijn





“Als er morgen een bank omvalt, blijft KBC perfect stabiel. Geen probleem, integendeel het zou ons kansen bieden.”

eigen specifiek profiel en noden en daar spelen we op in met actieve fondsen. Ik zeg niet dat trackers slecht zijn, maar ze passen niet binnen het traditionele profiel van de meeste van onze klanten. Meestal volgen passieve beleggingen aandelenindexen. Ze hebben dan wel lage beheerskosten, maar ze volgen enkel de markt.

VFB Hoe belangrijk is de fondsentak voor uw resultaat? Dit valt onder de netto provisie-inkomsten (fees of commissies) die goed zijn voor 22,8% van de netto inkomsten?

THIJS Binnen de groep krijgen we 1,7 miljard euro aan inkomsten voor belasting uit fees. Vijfzestig procent komt van Asset Management (vermogensbeheer, waaronder fondsen, red.) en 35% uit banking services. Van de eerste groep komt 80 à 85% uit de beheerskosten en 15 à 20% uit instapkosten en gelijkaardige fees. Beleggen voor anderen is dus inderdaad belangrijk voor ons resultaat.

VFB Op basis van nieuwe Europese wetgeving (Mifid II) moeten de banken vanaf het werkingsjaar 2018 alle aangerekende kosten voor beleggingen zoals fondsen jaarlijks in absolute cijfers verantwoorden. Een percentage volstaat niet. Hebt u deze facturen al verstuurd?

THIJS Deze worden nu verstuurd. We zullen zien wat de reacties zijn. We hebben in 2018 al geëxperimenteerd. De reacties waren eerder genuanceerd. Je moet ook alles in zijn geheel bekijken en de kosten over de volledige looptijd zien. Wil je elk jaar een rendement halen van 5% en je bekijkt de kosten over datzelfde jaar, dan zal 2018 een bittere pil zijn, want nagenoeg alle beleggingscategorieën eindigden ne-

gatief. Ik spreek nu over de sector. Zowel obligaties als aandelen boden een negatief rendement. Bekijk je het over een langere tijdshorizon en hou je rekening met de geboden service, dan krijg je een heel ander beeld.

VFB Vreest u niet dat er druk kan komen op de inkomsten uit beleggingsfondsen en vermogensbeheer?

“Controle is nodig, maar op een gegeven moment begint regelgeving contraproductief te werken.”

THIJS Je moet hier altijd vrees voor hebben en aandachtig zijn. Maar men waarschuwt daar al veel langer voor. Ik hoor dat al tien jaar. Nog eens: alles hangt af van de meerwaarde die je brengt voor de klant. Zonder blijft dit uiteraard niet duren. Om nog eens terug te komen op trackers en passief beleggen. Als je als asset manager enkel een index kopieert dan is een lage kostprijs voor de klant een logisch gevolg. Als je discretionair beheer uitvoert op de portefeuille voor je klant, dan is een hogere kost perfect verantwoord. Vergelijk het met een low budget auto en een premium wagen.

VFB U verwacht niet dat de enorme verschuiving naar passief beleggen in de vs naar België komt?

THIJS De vs is een andere markt die veel meer equity gedreven is. Dat kan je niet

vergelijken met de Europese markt. De impact van de regelgeving is op dat vlak anders. Zal Mifid II impact hebben op onze business? Met zekerheid kan ik dat zeggen binnen dit en een jaar.

VFB U richt zich ook op de doe-het-zelf-belegger via Bolero. Past dat in de strategie van KBC? Financieel is het allicht weinig belangrijk voor KBC?

THIJS Een kleine bijdrage is geen punt. Als KBC bieden wij het hele gamma aan. Bolero is een platform waar de doe-het-zelf-belegger kan handelen en informatie kan vinden. Niet alles is trouwens in hokjes op te delen. Het zal je niet verbazen dat ik zelf beleg bij KBC via discreti-

onair beheer, maar ik heb ook een rekening bij Bolero. Elke klant heeft zijn eigen noden waar we aan proberen te voldoen.

VFB De Brexit saga blijft aanslepen. Kan dat grote gevolgen hebben voor KBC als bank? Bijvoorbeeld met uitstaande kredieten? En met Ierland?

THIJS Ik maak me ongerust over een harde Brexit. Ik hoop dat ik me vergis over de zware impact voor zowel de Britten als Europa. Als ik kijk naar onze eigen activiteiten moet ik zeggen dat ons land kwetsbaar is. Het Verenigd Koninkrijk is exportland nummer 4 voor België. Vooral Vlaanderen is zeer gericht op het VK. We zijn een KMO-land dat sterk onder een harde Brexit zou lijden. We moeten hopen dat de beleidslui hun verstand zullen gebruiken.



Stefan Willems
Freelance journalist



Jan Reyns
Hoofdredacteur
Gids voor de Beste Belegger

INTERVIEW APRIL 2019