

# Lage rente dwingt de financiële sector na te denken over marge

## Interview met Johan Thijs (CEO KBC Groep)

Victor Dubois  
Journalist VFB

**‘Met een rente die laag blijft,** zullen de financiële instellingen grondig moeten nakijken hoe zij toch nog een commerciële marge kunnen halen’, zegt Johan Thijs, gedelegeerd bestuurder van KBC Groep in een gesprek met Beste Belegger. Zonder het met zoveel woorden te zeggen, suggereert hij daarmee dat de prijzen voor sommige bankdiensten zouden kunnen stijgen. ‘Maar dat zal bepaald worden door de concurrentie.’

Thijs erkent dat de lage rente een zware uitdaging vormt, zowel voor het bank- als voor het levensverzekeringsbedrijf. ‘Het probleem daarbij is niet zozeer dat de rente laag is, maar wel dat de rente stabiel blijft op dat lage peil. En dan heb je een aantal wetmatigheden waar je niet buiten kan. De rendabiliteit van de banksector is in België de voorbije jaren verder onder druk gekomen door banktaksen en een aantal andere regelgevingen. En die rendabiliteit was al niet van de hoogste.’

‘Dat heeft te maken met hoe wij onze kredieten prijzen, hoe wij onze betalingsactiviteiten prijzen, enz. België heeft nog altijd een van de goedkoopste kredietprijzen in Europa. Voor de betalingsactiviteit is het grootste deel in België gratis. Er zijn zo toch een aantal zaken waar kritisch naar gekeken moet worden.’

**VFB** *Hoe belangrijk is de lage rente voor de verzekeringssector?*

**Johan Thijs** In het verzekeringsbedrijf heb je twee onderscheiden

activiteiten. Voor de schadeverzekeringen is de lage rente minder belangrijk. Je hebt wel een klein effect omdat het rendement op de beleggingen lager zal zijn, maar intrinsiek, naar het kernmetier toe, is er geen impact.

Voor de levensverzekeringen, en dan zeker de beleggingstak daarvan, geldt hetzelfde als voor het bankbedrijf en is er wel degelijk een impact. Er zal dus gekeken moeten worden wat technisch mogelijk is voor zowel de klant als het bedrijf.

Dat houdt in dat voor beleggingen een ander soort producten zal moeten aangeboden worden. Maar toverformules

bestaan niet. Je kan voor je klanten geen producten aanbieden met een opbrengst van 5 procent als de langetermijnrente 1 procent bedraagt, zonder substantieel risico te nemen. Dat past ook niet in onze visie over hoe we met de klant of met ons bedrijf willen omgaan. Ik hoop dat hier het gezond verstand op de markt zegeviert.

**VFB** *KBC Groep kiest voluit voor het bankverzekeringsmodel. Andere groepen, als bv. ING, stappen er net vanaf. Zijn bankieren en verzekeren geen verschillende metiers? Wat is de meerwaarde om die binnen de groep samen te houden?*

**Thijs** Wij hebben bij het in praktijk brengen van ons bankverzekeringsmodel altijd voor ogen dat wij de bankverzekeringnoden van onze klanten willen invullen op een geïntegreerde manier. Maar het klopt dat bankieren en verzekeren twee verschillende metiers zijn.

Onze klant heeft bepaalde dromen: hij wil een huis kopen, een bedrijf opstarten of op reis gaan. En daarvoor heeft hij geld nodig. Dan pas, in tweede instantie, denkt hij aan zijn bank. Eens de droom gerealiseerd is, wil de klant die ook veiligstellen. Als er bv. een brand uitbreekt in huis, of hij wordt fysiek onwel op reis, dan wil hij een bescherming hebben. Daar komt de verzekering om de hoek kijken. Het gaat hier om financiële basisnoden. Die basisnoden kunnen wij met ons bankverzekeringsmodel invullen, binnen één groep, op een geïntegreerde manier. Die integratie gebeurt op een manier die zowel operationeel als commercieel een aantal voordelen heeft.

Voor de klant kunnen wij de noden invullen zonder overlapping tussen de bankproducten en de verzekeringsproducten. Je hebt bv. een hypothecaire lening nodig. Daar kunnen wij voor zorgen. Daarnaast heb je een schuldsaldoverzekering en een brandverzekering nodig. Daar kunnen wij ook voor zorgen. En dat allemaal met eigen producten van KBC, producten waarvan wij de kwaliteit kunnen garanderen, volledig geïntegreerd. Dat is de commerciële kant.

Specifiek voor KBC is dat, als je een schadegeval hebt, je geholpen zal worden door een van onze verzekeringsagenten, ook als je het product via het bankkantoor gekocht hebt. M.a.w. je kan terecht bij de specialist, de verzekeringsagent, die je helpt bij de afhandeling van het schadegeval. En dat is geruststellend voor de klant en een stuk comfortabeler dan via een

“Klanten die daar willen in meestappen, zullen wij proberen met ons bankverzekeringsconcept meer proactief te benaderen voor de invulling van hun behoeften.”

“Verzekeringen zijn nergens in Centraal-Europa zo ingeburgerd als in België. Maar daarin zit net het potentieel van die markten.”

callcenter te moeten werken.

In België is ook de operationele kant geïntegreerd. Al wat te maken heeft met informatica, marketing, personeel, enz. is geïntegreerd en dus gemeenschappelijk. Alles, behalve wat de ontwikkeling van de producten voor de bank of de verzekering betreft, want dat zijn aparte metiers. En we hebben in de crisis geleerd dat je met je metier ten gronde moet bezig zijn met experts. Dat is de reden waarom we die twee nooit zullen samensmelten.

Maar verder is er één CEO, één chief risk officer, één financieel directeur, één commercieel directeur ... En die werken allemaal met één doel: de klant. Kostenmatig is dat veruit de efficiëntste oplossing. En dat vertaalt zich ook weer naar de klant. Dat maakt KBC op het vlak van bankverzekeren uniek. Niemand heeft een geïntegreerd verhaal zoals wij dat in België hebben.

**VFB** *Sommige sectorgenoten zijn in de problemen gekomen door te hoge schulden. Hoe lag dat bij jullie?*

**Thijs** Dat is nog een reden waarom wij anders zijn. Wij hebben nooit financiële hefboomen gebruikt die een bankverzekeringsmodel met een holdingstructuur mogelijk maken. En wij zullen dat ook nooit doen. Als je een bank hebt, een verzekeraar en een overkoepelende holding, zijn dat drie niveaus waarop je schulden kan maken. Op die ma-

nier creëer je een hefboom. Maar de crisis heeft geleerd dat het daar fundamenteel fout kan gaan.

Als het bv. bij de bank fout gaat, zit je ook op het niveau van de groep met een probleem. Je hebt een hefboom gecreëerd. In goede tijden werkt die langs de positieve kant, maar in slechte tijden langs de negatieve kant. Wij hebben nooit dergelijke dubbele schuldposities genomen. Onze verzekeraar heeft zelfs geen schuld. Dat is ook niet optimaal. Normaal gezien is een schuldgraad van

20 procent verdedigbaar. Maar voor de crisis hadden sommigen een hoge schuldgraad op de drie niveaus.

Dat zijn de regels waar wij ons aan houden. En dan zie ik niet in dat het bankverzekeringsmodel een slecht model zou zijn. Wel integendeel. Op de piek van de crisis in 2009–2010 draaide het bankverzekeringsmodel bij KBC vlekkeloos. De problemen die wij gekend hebben, hadden niets te maken met het bankverzekeren, integendeel. Die hadden te maken met derivaten, producten die





© Lieven Van Assche / Image Desk

“De Hongaarse eerste minister Viktor Orbán zei onlangs dat hij een niet-liberale democratie wil creëren. Zo'n uitspraak is van een andere dimensie dan een bankentaks.”

te exotisch waren en waar we, achteraf beschouwd, beter niet ingestapt waren.

**VFB** *U benadrukt dat u een 'duurzame' bankverzekeraar wil zijn. Wat bedoelt u daar concreet mee?*

**Thijs** Heel ons concept is opgebouwd rond het creëren van een relatie op lange termijn met de klant van onze bankverzekeringdiensten. Wij bieden de realisatie van zijn droom en het verzekeren van die droom binnen een geheel aan onze klant aan, met bank- en verzekeringsproducten. Heel het bedrijf is erop afgestemd om naar het volgende niveau te gaan in het centraal stellen van de klant. Wij zijn niet geïnteresseerd in kortetermijnrelaties met onze klanten, wel in relaties voor de lange termijn. En dat zijn twee verschillende dingen.

In het eerste geval kan je maximaal rendement uit je klant halen, maar dan zal die ver-

moedelijk niet al te lang klant blijven. Als je echter op lange termijn kijkt naar de behoeften en de noden van de klant en naar de manier waarop je dat kunt invullen, dan ga je ervan uit dat je met die klant een relatie uitbouwt, zolang het kan. Dat is het uitgangspunt en dat zijn wij binnen de organisatie heel sterk aan het benadrukken. Wij zetten nu daarin de volgende stap.

**VFB** *Waaruit bestaat die?*

**Thijs** De wereld rond ons verandert in een heel snel tempo. Het digitaliseren neemt hand over hand toe. Je betaalt veel meer elektronisch dan met contant geld. Je vult je belastingen elektronisch in. Je leest je krant elektronisch, enz. Bankieren en verzekeren gebeuren ook almaar meer via elektronische weg.

Die digitalisering heeft als grote voordeel dat al die gegevens bewerkt kunnen worden. Daardoor kan je achterhalen waar de gebruiker in geïnteres-

seerd is, met andere woorden, wat de behoeftes zijn van de gebruiker. Gegevens worden zo informatie.

De volgende vraag is dan of de klant wil dat wij die informatie gebruiken om in te spelen op zijn behoeften. Klanten die daarvoor opteren – en dat zijn er almaar meer – zullen wij proberen met ons bankverzekeringconcept meer proactief te benaderen voor de invulling van hun behoeften. Dat is de uitdaging voor de toekomst. Er zijn ook klanten die daar niet willen in meestappen en dat zullen we ook respecteren. Wij willen op die manier de privacy van onze klanten maximaal respecteren.

Je ziet iets gelijkaardig bv. bij Google al. Als je in Google zoekt naar bv. fototoestellen en lenzen, dan krijg je al heel snel voorstellen over fototoestellen en lenzen, ook als je naar

andere zaken kijkt. Zij anticiperen in wat je geïnteresseerd zou kunnen zijn en waarmee ze je kunnen helpen. Dat gebeurt in de financiële wereld nog te weinig. Dat zal in heel de sector in de komende jaren veranderen.

Vandaag hebben wij een hele resem distributiekanaal, gaande van bankkantoren, verzekeringsagenten, callcenters, internet, telefoon, enz. De verschillende kanalen werken nog te veel gescheiden van elkaar. De bedoeling is dat, als je morgen bij een van die kanalen binnenstapt, men daar weet wat jouw vragen zijn. Als je bv. op de KBC-website informatie gezocht hebt over een lening en een paar simulaties gemaakt hebt, is de kans groot dat je op zoek bent naar een woning.

Als je dan morgen een kantoor binnenstapt, is dat informatie waar wij daar moeten over beschikken. Dan kunnen wij proactief al eens praten over wat wij als aangepaste oplossingen voor jou in huis hebben. En meteen zou men al kunnen aangeven dat wij ook over schuldsaldoverzekeringen en brandverzekeringen beschikken. Dat is de wereld waar wij naartoe gaan.

**VFB** *U wil daar 500 miljoen euro voor uittrekken?*

**Thijs** Wij trekken een half miljard euro uit voor de hele KBC-groep voor investeringen tussen nu en 2020. Het grootste deel daarvan zal gespendeerd worden in de eerste twee jaar. Dat gaat over de integratie van de netwerken, met name het banknetwerk, het netwerk van de verzekeringsagenten, de callcenters, internet, het mobiele netwerk. Al die dingen willen wij uitbouwen en samenbrengen. Al die databanken moeten met mekaar kunnen praten en dat in heel de groep.

De eigenlijke data-analyse van de eigen gegevensbanken vertegenwoordigt slechts 10 miljoen euro van dat budget.

**VFB** *In België is de integratie al ver gevorderd. In Centraal-Europa is er op dat vlak nog een weg te gaan. Hoe ziet u die evolutie?*

**Thijs** Een eerste vaststelling is dat de distributiekanaal niet in alle landen hetzelfde zijn qua aard. Bv. in België hebben wij een groot netwerk van KBC-verzekeringagenten. Dat zijn zelfstandigen die exclusief met KBC werken.

In Centraal-Europa is de groep van zelfstandige verzekeringsexperten, die wij met onze eigen bankkantoren kunnen laten samenwerken, veel kleiner. Daar werken wij



ook met onafhankelijke makelaars en de samenwerking tussen de makelaar en onze eigen klanten, is niet zo evident.

Een tweede punt is het maturiteitsniveau in die landen. Dan heb ik het over de grootte van het verzekeringsbedrijf ten opzichte van de bank. Dat maturiteitsniveau hebben we in die landen nog niet overal.

Met CSOB hebben wij in Tsjechië bv. een marktaandeel van ongeveer 22 procent voor bankzaken. De verzekeraar heeft daar slechts een marktaandeel van zo'n 6,4 procent. Het spreekt voor zich dat als een industriële klant van de bank een groot project verzekerd wil hebben, wij dat niet zullen kunnen aanbieden als kleine verzekeraar. Als je kijkt naar hoe ingeburgerd verzekeringen zijn in die landen, dan zie je dat dat nergens op een vergelijkbaar niveau ligt met België. Maar daarin zit net het potentieel van die markten.

Bovendien ligt het gemiddeld bedrag per verzekering er nog een stuk lager. Dat heeft te maken met het welvaartsniveau. Maar dat

stijgt jaar na jaar. We zien dus in de meeste van die landen een correlatie tussen stijgende welvaart en stijgende verzekeringsbehoeften. Daar zijn enerzijds nog veel groeimogelijkheden, terwijl wij anderzijds ons bankverzekeringconcept nog verder kunnen uitbouwen.

Onderschat niet de enorme evolutie die die landen doorgemaakt hebben in de jongste vijf tot tien jaar. Twintig jaar geleden reden in bv. Hongarije nog vooral auto's rond als Trabantjes of Wartburgs. Vandaag is het wagenpark daar even modern als het wagenpark bij ons. Alleen al naar verzekeringsnood in omniumverzekeringen is het effect daarvan niet te onderschatten. Ook in de gebouwenfinanciering in die landen, of de bedrijven die daar de voorbije jaren zijn ontstaan, zie je een enorme evolutie.

**VFB** In Tsjechië heeft u in het bankbedrijf verschillende merken. Blijft dat zo of hoe ziet u dat evolueren?

**Thijs** In Tsjechië zijn wij al een tijdlang bezig om naar een meer geïntegreerde aan-

pak te gaan. Wij hebben daar inderdaad verschillende merken: CSOB, Hypotecni Banka, de Postbank, en CMSS.

Die hebben allemaal verschillende proposities naar de klanten toe, maar niet noodzakelijk altijd naar verschillende klantsegmenten. De backoffices zijn er vandaag allemaal verschillend. Dus daar zijn nog heel wat mogelijkheden om synergie te realiseren. Het bankverzekeringconcept staat in Tsjechië nog niet zover als in België. Bij sommige entiteiten in Tsjechië draait dat zeer goed, maar bij andere draait het nauwelijks. Dus daar willen wij het bankverzekeringconcept op dezelfde manier in de verschillende kanalen brengen.

Daarnaast werken we aan de integratie van de backoffices, met de bijhorende synergie. De verschillende onderdelen doen immers in essentie hetzelfde, zij het onder een ander merk en soms ook iets anders gestructureerd. Wij zullen wel de verschillende merken behouden. Dat is een van de sterktes van KBC

**VASCO**  
THE AUTHENTICATION COMPANY

# We Authenticate the World

sterke authenticatie | digitale handtekeningen | identity management

**VASCO is wereldleider op vlak van sterke authenticatie, digitale handtekeningen en identity management oplossingen.**

- Genoteerd op NASDAQ sinds 1997
- 21% CAGR op inkomsten van 2003 – 2013
- 46 opeenvolgende kwartalen met winst
- Meer dan 10.000 klanten in meer dan 100 landen
- Meer dan de helft van de top 100 banken wereldwijd zijn VASCO klant
- 1.700 financiële instellingen vertrouwen op VASCO
- Meer dan 200 miljoen DIGIPASS verkocht

Voor meer investeerdersinformatie, bezoek [www.vasco.com/investors](http://www.vasco.com/investors) of e-mail naar [pr@vasco.com](mailto:pr@vasco.com)

Groep. Na een overname hebben wij nooit de merken veranderd. De sterke lokale identiteit, waar de klant aan gewend is, blijft behouden. Als ik praat met regelgevers en politici in die landen, hoor ik dat zij dat erg appreciëren.

Bijkomend in Tsjechië is dat men zwaar de omslag neemt in de richting van een klantgedreven organisatie. Dan spreken we niet enkel over de bank- en verzekeringsbehoeften, maar wij willen er nog een stap verder gaan, vermoedelijk vanaf 2017–2018. Hoeveel we daarin zullen geraken, zullen we wel zien, maar het is alleszins mee opgenomen in het concept.

Om het in marketingtermen uit te drukken: we creëren een soort van 'ecosfeer'. De klant die in die ecosfeer stapt, wordt volledig bediend. Dat gaat dan natuurlijk over banken verzekeringsproducten, maar ook over producten die daarmee verband houden. Koopt de klant bv. een auto, dan assisteren wij desgewenst in de aankoop van de wagen, brengen de financiering, de verzekering alsook de inschrijving en heel de administratie om de auto in het verkeer te mogen brengen voor de klant in orde. Het gaat dus nog een stap verder dan wat we al voor onze klanten doen in België. Voor de klant is dat geweldig, want alles wordt voor hem gedaan. Hier gaat het dus zowel over financiële producten als over niet-financiële producten.

De Tsjechische markt zit trouwens iets anders ineen dan bv. de Belgische. Zo zijn er een aantal wettelijke geplogenheden die moeten uitgevoerd worden door banken, terwijl je dat in België rechtstreeks met de overheidsadministratie in orde kan brengen.

**VFB** Voor Hongarije heeft u in de eerste jaarahelft een provisie van 231 miljoen euro ten laste genomen, als gevolg van een nieuwe Hongaarse wetgeving. Bovendien behoort de bankentaks in het land tot de hoogste ter wereld. Toch zegt u dat u Hongarije een interessante markt blijft vinden. Waarom blijft die markt interessant?

**Thijs** Intrinsiek is Hongarije een attractief land. Het telt zo'n elf miljoen inwoners. Het kent een behoorlijke economische groei. Het ligt op een centrale positie in Centraal-Europa. Kortom, het land heeft uitzicht op een mooie toekomst.

Dat Hongarije de wereldkampioen is op het vlak van bankentaksen, klopt, maar het is niet het enige land dat een bankentaks heft. Hongaarse politici hebben al laten verstaan

dat die mogelijk wat lager zou kunnen worden. Trouwens, wij waren de voorbije jaren in Hongarije rendabel. Daarom heb ik naar aanleiding van zowel de Investor Relations-dag als naar aanleiding van de halfjaarResultaten gezegd dat Hongarije een interessant land blijft.

Maar daarna heeft de Hongaarse eerste minister Viktor Orban in een toespraak gezegd dat hij de liberale democratie wil verlaten om een niet-liberale democratie te creëren, naar het voorbeeld van Singapore, China, Rusland en Turkije. (Orban zei dat in een toespraak tot de leiders van de Hongaarse minderheid in Roemenië en werd daarop geciteerd door de Financial Times.) De vraag is of dat het echte gedachtengoed is van Viktor Orban, dan wel of het om een 'slip of the tongue' ging. Dergelijke uitspraak is immers van een andere dimensie dan een bankentaks.

Ik blijf ervan overtuigd dat Hongarije een attractief land is, met heel wat economische mogelijkheden. Maar de basisbeginselen van een vrije markt moeten gerespecteerd worden. En de vraag is in hoeverre de basisbeginselen van de vrije markt overeind blijven in een niet-liberale democratie.

Tot nog toe heeft mijnheer Orban in de gesprekken die wij met hem gehad hebben nooit dergelijke uitspraken gedaan. Het heeft alleszins heel veel wenkbrauwen doen fronsen, ook in Europa en in de bureaus van Westerse investeerders. Dus dat moeten we verder in de gaten houden. Het is vandaag niet helemaal duidelijk hoe we die uitspraak precies moeten interpreteren.

**VFB** U heeft het grootste deel van de staatssteun in België al terugbetaald. Wat zijn de plannen voor de rest?

**Thijs** Analisten zeggen dat wij kapitaaloverschotten hebben, en dat klopt. Wij hebben gezegd dat wij zullen zien wat we daarmee doen. Wij hebben nu nog 2 miljard euro

staatssteun uitstaan, waar wij 50 procent boete bovenop moeten betalen. Dus dat is 3 miljard euro. Als we nu de staatssteun volledig zouden terugbetalen, dan hebben we niets meer achter de hand voor een eventuele acquisitie of om onverwachte tegenslagen op te vangen. Dus dat is geen optie.



© Lieven Van Assche / Image Desk

"Vanaf 2016 betalen wij minstens de helft van onze winst, en mogelijk meer, uit als dividend."

We zullen de staatssteun zeker tegen eind 2017 terugbetalen, drie jaar vroeger dan overeengekomen met de Europese Commissie. Een derde van het kapitaaloverschot zullen wij gebruiken voor de terugbetaling van de staatsschuld, een derde om de autonome groei te financieren en voor eventuele overnames en een derde voor de uitkering van dividenden.

Vanaf 2016 betalen wij minstens de helft van onze winst, en mogelijk meer, uit als dividend. Hoeveel het uiteindelijk wordt, hangt af van de opportuniteiten die er zijn op het vlak van interessante overnames. Over het jaar 2014 keren wij een dividend uit, maar over het jaar 2015 niet. Want als we volgend jaar dividend betalen, moeten wij aan de overheid ook een coupon van 8,5 procent betalen op de staatssteun.

