

*Bestuursvoorzitters
van familie- en
groeibedrijven (2)*

Trends publiceert deze maand een reeks gesprekken met bestuursvoorzitters van Vlaamse familie- en groeibedrijven. Daarin peilen we vooral naar de omstandigheden waarin deze ondernemingen anno 2010 moeten functioneren. Daarom heeft Trends een aantal externe voorzitters geselecteerd, die hun licht laten schijnen op de uitdagingen waarvoor Vlaanderen, België en Europa in een globale economische context staan.

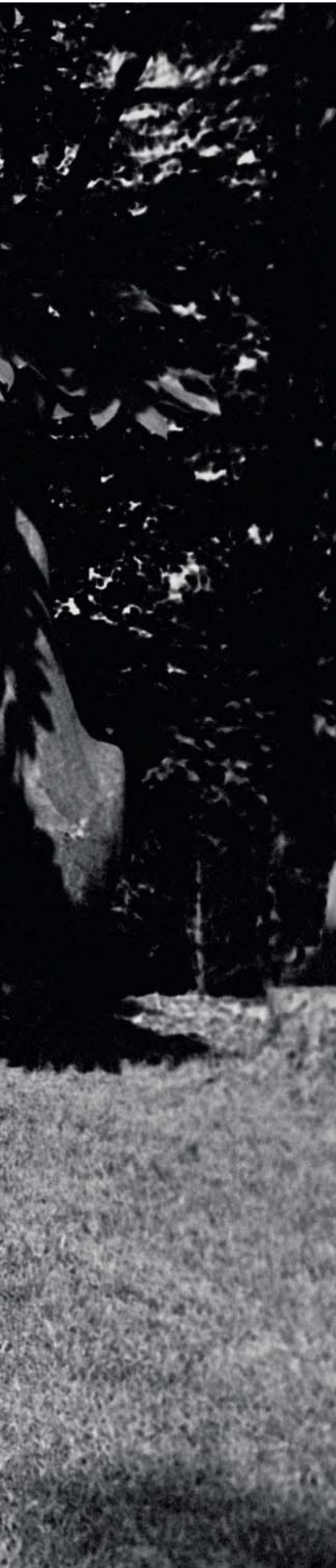
Na Louis Verbeke vorige week is het deze keer de beurt aan Theo Peeters, voorzitter van Uitgeverij Lannoo uit Tielt. Peeters verwierf bekendheid als professor economie en als bankier. Hij leidde de BBL tussen 1988 en 1992 en kwam later aan de top van KBC. Als vicevoorzitter van de Hoge Raad voor Financiën zat hij tot voor een paar jaar de studiecommissie voor de vergrijzing voor.

Volgende week kunt u hier een interview lezen met Luc Van den Bossche, voorzitter van de raad van bestuur van Optima Financial Planners en van Brussels Airport.

THEO PEETERS

"De financiële crisis hoeft geen slechte zaak te zijn voor de overheidsfinanciën."





Theo Peeters hielp ons land in de jaren tachtig al eens uit de economische en financiële ellende. Maar het door hem zo gehekeld consumptiefederalisme bestaat nog steeds. “De financieringswet wijzigen wordt veel moeilijker dan BHV splitsen.”

DOOR PATRICK CLAERHOUT & BERT LAUWERS, FOTOGRAFIE JELLE VERMEERSCH

‘De Franstaligen moeten hun verlatingsangst overwinnen’

En zeggen dat we Theo Peeters hadden uitgenodigd om te praten over zijn voorzitterschap bij Uitgeverij Lannoo. Maar hoe kun je het niet hebben over onze ontsprende overheidsfinanciën, de vergrijzingproblematiek en de politieke problemen met de voormalige directievoorzitter van de BBL, voorzitter van de Studiecommissie voor de Vergrijzing en buitengewoon hoogleraar aan de KU Leuven? De nu 73-jarige Peeters was een van de architecten van het herstelbeleid in de harde jaren tachtig. Hij heeft ons land er al een keer doorgekregen en is de aangevozen persoon om opnieuw recepten en oplossingen boven te halen.

“Zonder staats hervorming krijg je dit land niet opnieuw aan het draaien”, zegt Peeters resoluut. “Maar je moet erin slaan een win-winsituatie op lange termijn te creëren. Scenario’s waarvan de Vlamingen beter worden en de Franstaligen slechter, zullen het nooit halen.” Verschillende keren vergelijkt hij de situatie van België (“Absurdistan”) met twee drenkelingen die in het water liggen te spartelen. “Ze klampen zich aan elkaar vast, maar

de ene wil naar de linkeroever en de andere naar de rechterkant. Ze trekken aan hun drijfhout, zodat ze allebei dreigen te verdrinken. Sommigen zeggen: die ene, sterkere drenkeling moet zich maar losmaken en alleen de oever proberen te bereiken. Beter is dat ze elkaar verstaan en samen naar de oever zwemmen. Dat is voor mij de essentie van federalisme: probeer een minimum aan gemeenschappelijke doelstellingen te vinden en voer artikel 35 van de grondwet uit.”

Dat artikel bepaalt dat de federale overheid slechts toegewezen bevoegdheden overhoudt, terwijl de rest naar de gewesten en gemeenschappen gaat. Maar een uitvoeringswet is er nooit gekomen. Ook daar zitten we klem?

THEO PEETERS. “Het grote probleem van dit land is dat het financieringssysteem uitgehold is. De gewesten en gemeenschappen mogen het geld uitgeven, maar moeten zelf niet voor hun inkomsten zorgen. Zij kunnen daarvoor een beroep doen op dotaties uit de federale pot. De federale overheid staat in voor de financiële en fis- ▶



geld vandaan moet komen. Geen enkele politicus wil naar de verkiezingen met de boodschap: we moeten de belastingen verhogen. Dat is het probleem van de politiek in dit land: men slaagt er niet in voorbij de volgende verkiezingen te kijken.”

Hoe moet het nu verder?

PEETERS. “Er is maar één oplossing: de financieringswet moet worden gewijzigd. Niet Brussel-Halle-Vilvoorde maar het financieringssysteem is de achilleshiel van dit land. Maar de financieringswet wijzigen wordt een veel moeilijker oefening dan BHV splitsen. Er staat veel meer op het

spel. Het gaat om de middelen waarmee je de staat zult organiseren. Zo’n verandering doe je niet van vandaag op morgen. Er moeten overgangperiodes komen. Voor mijn part mogen die zelfs lang zijn. Essentieel is dat er een akkoord komt dat uitgavenbevoegdheid en inkomstenverantwoordelijkheid koppelt, en dan maakt het niet uit of dit principe over vijf, tien of twintig jaar ten volle werkt.”

Waarom zouden de Franstaligen dit aangaan? Zij halen nu meer uit het systeem dan de Vlamingen en moeten er veel minder inspanningen voor doen.

PEETERS. “Omdat ze geen andere keuze hebben. Het status-quo is geen alternatief meer. Als ‘solidariteit’ voor de Franstaligen betekent: het handhaven van het bestaande financieringssysteem, zullen de twee drenkelingen verdrinken. Dan verdwijnt Absurdistan, en zullen anderen zich over ons ontfermen.

“De Franstaligen moeten hun verlatingsangst overwinnen. Het klopt dat zij momenteel meer uit het systeem halen dan hun rijkere buur. En veel mensen vinden dat ook normaal want ‘de rijke moet de arme ondersteunen’. Voor mij is dat een groot misverstand. Het gaat niet om solidariteit tussen rijk en arm, tussen het Noorden en het Zuiden, maar om solidariteit tussen actieven en niet-actieven. Het probleem van de welvaartsverschillen tussen Noord en Zuid is in wezen dat

van een hogere activiteitsgraad in het Noorden, een lagere activiteitsgraad in het Zuiden, en een dramatisch lage activiteitsgraad in Brussel. Dit probleem oplossen, doe je niet door de feiten toe te dekken, te subsidiëren en verder te laten bestaan.”

En dan hebben we het nog niet eens gehad over de aanzwellende vergrijzingskosten. De overheid heeft daarvoor nauwelijks geld opzijgezet.

PEETERS. “De politici hebben het probleem van de vergrijzing altijd voor zich uit geschoven. In het Zilverfonds zit geen geld omdat de regering de voorspelde begrotingsoverschotten nooit gerealiseerd heeft, en dit ondanks de substantiële rentemeevallers. Halverwege de jaren negentig bedroeg de rentelast 9 tot 10 procent van het bruto binnenlands product. Dat is gezakt tot ongeveer 4 procent net voor het uitbreken van de financiële crisis. Had men die middelen opzijgezet, zou er vandaag relatief veel geld in het Zilverfonds steken.”

“Men heeft de rentemeevallers systematisch uitgegeven. Dat mag je op het conto van paars schrijven. Na de verkiezingen van 2007 ging men er dan misschien toch werk van maken, maar de crisis heeft die intenties van tafel geveegd. Bijgevolg moeten we vanaf 2013 de toenemende vergrijzingskosten dragen zonder reserves en met de bijkomende lasten van de crisis erbovenop. We schuiven het vergrijzingsprobleem, willens nillens, voor een deel door naar de volgende generaties. Maar ook dat is niet nieuw, en niet eens dramatisch.”

► cale ontvangsten, en speelt eigenlijk de rol van ‘derde betaler’. En dit terwijl zij niet eens mag toezien op de uitgaven van de gewesten en gemeenschappen. Dit staat gelijk met het organiseren van de onverantwoordelijkheid.”

De Lambermont-akkoorden uit 2001 waren daar een goed voorbeeld van. De Franstalige Gemeenschap had te weinig geld om haar onderwijs te financieren, en dus werd er geld overgeheveld uit de federale pot.

PEETERS. “Economen noemen dit ‘financiering op basis van behoeften’, een zeer inefficiënt systeem. Want wie controleert de behoeften? En wie beslist dat de behoeften aan Franstalige kant een stuk hoger zijn dan aan Vlaamse? Want dat is de enige conclusie die je vandaag kunt trekken als je het financieringssysteem bekijkt: Franstalig België krijgt per hoofd van de bevolking meer overheidsmiddelen dan Vlaanderen. Terwijl de Franstaligen zeggen dat er nog meer nodig is en dat de Vlamingen te veel geld hebben. Als dat zo is, moet men zich aan de andere kant van de taalgrens dringend bezinnen. Want dat zou betekenen dat men daar wel heel inefficiënt bezig is. Dat zou je in het bedrijfsleven eens moeten proberen: dat elke afdeling in functie van haar behoeften zomaar uit het centrale budget kan putten.”

Dertig jaar geleden al klaagde u dit consumptiefederalisme aan. Hoe komt het dat er niets aan gedaan wordt?

PEETERS. “Uit schrik voor de kiezer vermoed ik. Telkens als er verkiezingen zijn, praten politici over de zaken waaraan ze geld willen uitgeven. Nooit gaat het over waar het

THEO PEETERS

- geboren in Maaseik in 1937.
- voormalig directievoorzitter BBL, erebestuurder KBC.
- emeritus hoogleraar economie aan de KU Leuven.
- oud-voorzitter van de Vergrijzingscommissie.
- medearchitect van het herstelbeleid in de jaren tachtig.
- voorzitter van de raad van bestuur van Uitgeverij Lannoo, bestuurder bij Brussels Airlines en De Eik.

Moeten we de pensioenleeftijd verhogen?

PEETERS. “Die pensioenleeftijd van 65 jaar is uitgevonden door Bismarck aan het einde van de negentiende eeuw, toen de gemiddelde levensverwachting een stuk onder de 65 jaar lag. In die tijd gingen de meeste mensen bovendien al op hun veertiende of vijftiende aan het werk. Vandaag ligt de levensverwachting 20 jaar hoger, en veel mensen beginnen maar te werken op hun 22ste of 25ste. We treden dus tien jaar later tot de arbeidsmarkt toe en stappen er zeven tot acht jaar vroe-

De Duitsers zijn het probleem

Theo Peeters heeft een belangrijk deel van zijn carrière aan de Europese monetaire integratie gewijd. De crisis van de euro kwam voor hem dan ook niet als een verrassing. "Alle problemen die zich nu voordoen, zijn tien jaar geleden perfect in kaart gebracht en voorspeld."

"We mogen in Europa heel blij zijn dat we de euro hadden tijdens de financiële crisis", zegt Peeters. "Zonder euro was het financiële systeem van Europa wellicht tot een puinhoop herleid. Ik vermoed dat de Duitsers als enige de klap overleefd zouden hebben." Voor Peeters staat het dan ook buiten kijf: "We moeten er alles aan doen om de euro te behouden."

Dat de euro onder druk staat, is niet erg. "Daar moeten we niet wakker van liggen. De euro stond ooit veel lager. En de koersdaling is net een deel van de oplossing: een zwakke euro werkt groeiondersteunend en versterkt de Europese economieën. Het laat ons toe een deel van de problemen uit te voeren naar de rest van de wereld."

De vraag is vooral hoe Europa de speculatie tegen de euro onder controle kan houden. "De schulden in euro hebben zich opgestapeld, eerst bij de banken en in de particuliere sector, en worden nu doorgesluisd naar de overheid. Met als kwalijk gevolg dat aan overheids-

obligaties in euro, waarvan men altijd stelde dat het een zo goed als risicoloze belegging betrof, plots wel een risicopremie kleeft."

Volgens Peeters overdrijft de markt met de risicopremies die bijvoorbeeld toegepast worden op Grieks waardepapier. "Maar hoe dan ook moeten de Griekse economie en begroting verstevigd worden. Dat kan niet van vandaag op morgen, en dus zijn er overgangsmaatregelen nodig waardoor Europa tijd koopt."

Europa heeft steunmaatregelen afgekondigd, maar een herstructurering van de Griekse schuld is misschien efficiënter. "Tja, waarom niet?", oordeelt Peeters, die verwijst naar de Latijns-Amerikaanse schuldcrisis uit de jaren tachtig. Die werd opgelost door de uitgifte van de zogenaamde 'Brady Bonds' (genaamd naar de Amerikaanse minister van Financiën Nicholas

Brady, nvdr). Peeters: "Kredietverleners konden de schulden omzetten in nieuw waardepapier, de Brady Bonds, tegen een lagere nominale waarde, een aangepaste rentevoet en meer garanties door een pool van landen. Op die manier betaalt iedereen mee."

Peeters beseft echter dat je daar vandaag niet mee kunt afkomen, dat is voor de langere termijn. De Grieken uit de eurozone zetten, is alvast geen goed idee. "Wat doe je daarna? Dan is een ander land de zwakste. Zet je dat dan ook buiten? Aan het einde houd je niemand over."

En dat brengt ons tot de kern van het probleem: het onevenwicht in de eurozone. "Binnen de zone zijn er landen met grote overschotten op de betalingsbalans, Duitsland op kop, en landen met grote tekorten. Zonder de euro hadden de Duitsers hun munt al lang gereval-

eerd. Minstens één keer, wellicht twee keer."

In een Europese context is Duitsland eigenlijk overcompetitief, zegt Peeters. "De Duitsers hebben in het verleden nooit zulke grote overschotten op hun betalingsbalans gehad en hebben toch hun economie en concurrentievermogen nog versterkt door allerlei ingrepen, zoals de verhoging van de btw, arbeidsduurverlenging en het verschuiven van de pensioenleeftijd."

De andere landen zullen gedwongen worden het Duitse voorbeeld te volgen, en hun economie moeten versoepelen en verstevigen. Maar ook dan blijft Duitsland een deel van het probleem. Peeters: "De Duitsers sparen te veel en besteden te weinig. Idealiter voert Duitsland een substantiële relancepolitiek, maar dat gebeurt niet. De verankering van het denken en de vrees voor een herhaling van de hyperinflatie na twee wereldoorlogen zijn te groot."

P.C. /Be.L.

De Grieken uit de eurozone zetten, is alvast geen goed idee.

► ger uit. Iedereen begrijpt dat dit niet houdbaar is.

"Tets anders is: moet je raken aan de pensioenleeftijd van 65 als de mensen gemiddeld toch al op 58 jaar stoppen met werken? Daarin kan ik minister van Pensioenen Daerden volgen. Begin de jaren zeventig bedroeg de gemiddelde pensioenleeftijd in dit land 63 jaar, dertig jaar later zaten we aan 57 jaar en nu stijgt die weer lichtjes. Als we kunnen terugkeren naar de situatie die onze ouders gekend hebben, lossen we al een groot deel van het probleem op."

De simulaties die de vergrijzingcommissie enkele jaren geleden onder uw leiding maakte, konden het uitbreken van de cri-

sis, de olopemde begrotingstekorten en de terugkeer van de rentesnieuwbal niet voorzien. Wat is de impact ervan op onze financiën?

PEETERS. "De financiële crisis hoeft aan het einde van de rit geen slechte zaak te zijn voor de overheidsfinanciën. De overheid heeft de banken rechtgehouden maar krijgt daarvoor belangrijke sommen terug: de vergoedingen op de staatswaarborgen, de rente op de toegekende leningen, de dividenden van de banken. Hopelijk gebruikt men die middelen om de schulden af te bouwen, en niet om cadeautjes uit te delen, zoals ik sommigen in het parlement alweer hoor bepleiten. "Ik ben een oud-bankier, dat weet u. Wel, de rente die de banken betalen aan de overheid

is bijna het dubbele van wat de staat betaalt om zelf te ontlenen. Dan heb je wat een bankier 'een belangrijke rentemarge' noemt. Bovendien is dat geld niet uitgegeven, het is geen subsidie. Als het allemaal goed komt, zal het misschien een goede belegging geweest zijn.

"Maar hoe dan ook heeft de financiële crisis een negatieve impact: Europa zal strikter toezien op de begrotingen van zijn lidstaten. En dus zal ook België extra inspanningen moeten doen. Op haar eigen uitgaven heeft de federale overheid nauwelijks marge om dat waar te maken. Dus moet ze aankloppen bij gewesten en gemeenschappen of iets doen aan de sociale zekerheid. Maar overal hoor ik politici zeggen dat ►

► aan dat laatste niet geraakt mag worden. Dan wordt het natuurlijk dubbel zo moeilijk.”

U vindt wel dat er geraakt mag worden aan de sociale zekerheid?

PEETERS. “Nood breekt wet. En er zijn mogelijkheden. Neem de uitgaven in de gezondheidszorg, die jaarlijks met 4,5 procent mogen toenemen. Dat is onrealistisch hoog als je weet dat het bruto binnenlands product in goede jaren met 2 procent stijgt. Dat kun je niet volhouden.”

Zijn er veel besparingen mogelijk in de gezondheidssector?

PEETERS. “Er zijn alleszins grote efficiëntiewinsten mogelijk. Het is een hoogtechnologise sector die op een ambachtelijke wijze gemanaged wordt. Daarmee bedoel ik: het is de ambachtsman — in dit geval de arts — die over de uitgaven beslist. We moeten toegeven dat de kwaliteit van de gezondheidszorg er nog altijd op vooruitgaat, het resultaat verbetert, maar tegen een kostprijs die te snel stijgt.

“Ik heb tien jaar in het bestuurscomité van de Universitaire Ziekenhuizen Leuven gezeten. Alle mogelijke soorten nieuwe medische technieken en machines heb ik de revue zien passeren. Eén vraag werd nooit beantwoord: wanneer hebben die toestellen zichzelf terugbetaald? Dat is misschien positief voor de gezondheid, maar niet voor het maatschappelijke draagvlak.”

Een moeilijke discussie, want al snel kom je bij de kostprijs van een mensenleven.

PEETERS. “Dat klopt. Maar zowat de helft van de gezondheidskosten in de acute fase gebeurt in de laatste zes maanden van de levenscyclus. Daar moeten we als samenleving goed over nadenken. En als we morgen op grote schaal met stamceltechnologie beginnen te werken, dreigen de kosten helemaal te ontsporen. Als econoom wijs ik op één belangrijke beperking: de betaalbaarheid van het systeem. De beschikbare middelen kunnen maar één keer ingezet worden, en niet overal tegelijk. Overal waar er een budget is, moeten er keuzes gemaakt worden — ook in de gezondheidssector.”

U bent sinds 2002 bestuursvoorzitter van Uitgeverij Lannoo. Wat is uw rol bij het West-Vlaamse familiebedrijf?

PEETERS. “Mijn vriend Godfried Lannoo heeft

mij in 2001 aangezocht als onafhankelijk bestuurder. Hij bereidde toen zijn opvolging voor. Ik zou hem een jaar later opvolgen als voorzitter, de eerste niet-familiale.

“Ik probeer vooral klankbord te zijn voor het management, en de lange termijn in de gaten te houden. Bij Lannoo zijn er duidelijke afspraken over corporate governance. Momenteel is de CEO een lid van de familie, Matthias Lannoo. Voorts is er maar één familielid parttime actief in het bedrijf. En naast Matthias en zijn broer Karel zitten er geen andere familieleden in de raad van bestuur, de onafhankelijke bestuurders zijn in de meerderheid.”

“De gewesten en gemeenschappen mogen het geld uitgeven, maar moeten niet voor hun inkomsten zorgen. Dat is het organiseren van de onverantwoordelijkheid”

Lannoo nam dit jaar de Nederlandse uitgeverijen Meulenhoff, De Boekerij en Unieboek/Het Spectrum over. Een verdubbeling in omvang. Was dat een gemakkelijke beslissing?

PEETERS. “De overname is gebeurd in nauw overleg met de familie. We zijn niet over een nacht ijs gegaan. Deze overname is met West-Vlaamse voorzichtigheid afgewogen. Zonder onafhankelijken in de raad van bestuur zou het geen vanzelfsprekende beslissing geweest zijn. De ervaring en expertise van de onafhankelijke bestuurders waren van doorslaggevend belang.”

Is internationalisering een must voor Lannoo?

PEETERS. “Neen, in het boekenbedrijf zijn de schaalvoordelen niet erg groot. Elk boek is een project, en een boek dat aanslaat in Vlaanderen doet dat vaak niet in Nederland, of omgekeerd. Daarom is het belangrijk dat je lokale uitgeverij hebt met een goede neus. Je kunt de Nederlandse markt niet *runnen* vanuit Tielt. Alles staat of valt met de kwaliteit van de mensen die voor je werken.

“In België brengt Lannoo nu al zo’n 500 boeken per jaar uit, en dat zijn heus niet allemaal successen. Sommige boeken scoren, andere niet. Als ‘SOS Piet’ zo’n voltreffer is, dan is dat de verdienste van een uitgever die zijn vak kent, de juiste keuzes maakt, en die

de hele waardeketen beheerst: van product tot commercialisering.”

Was het wel een goed idee om, midden in een economische crisis, de stap naar Nederland te doen?

PEETERS. “Er zijn geen goede of slechte momenten om een overname te doen. Er zijn alleen kansen. En als die zich voordoen, moet je ze grijpen. Groeien gebeurt vaak opportunistisch. Ik houd niet van bedrijven die doelen stellen die ze achteraf zelf moeten waarmaken. Dat is een riskante manier van zakendoen. Je steekt beter je tijd en energie in het detecteren van behoeftes, het volgen van marktontwikkelingen, het prominent in de sector aanwezig zijn.

“In dit geval voldeed de overname aan twee strategische doelstellingen van Lannoo: marktverruiming binnen eenzelfde taalgebied en verdieping van de activiteiten door weer in de fictiemarkt te stappen. Crisis of geen crisis, dat doet er dan eigenlijk niet toe. Het allerbelangrijkste is dat je een goede deal kunt sluiten.”

“In dit geval voldeed de overname aan twee strategische doelstellingen van Lannoo: marktverruiming binnen eenzelfde taalgebied en verdieping van de activiteiten door weer in de fictiemarkt te stappen. Crisis of geen crisis, dat doet er dan eigenlijk niet toe. Het allerbelangrijkste is dat je een goede deal kunt sluiten.”

Kan Lannoo de overname financieel aan?

PEETERS. “Deze overname kon perfect met de bestaande structuren en eigen middelen. Tot voor deze acquisitie was Lannoo zo goed als schuldenvrij, daar zetten we nu een beperkte hefboom op.

“Op dit moment wordt het familiale karakter van de groep niet ter discussie gesteld. Een beursgang is zeker niet aan de orde. Maar als er zich morgen een grote kapitaalbehoefte voordoet, valt een openstelling van het kapitaal niet uit te sluiten. Maar dat is nog iets anders dan een beursintroduktie.”

U bent er 73, hoe lang blijft u nog voorzitter van Lannoo?

PEETERS. “Er is geen leeftijdsgrens, maar geen nood: ik ben van plan die zelf nog te installeren. Ik ben een overtuigd voorstander van leeftijdsgrenzen sinds ik bij BBL geconfronteerd werd met mensen die al meer dan 20 jaar in het directiecomité zaten en ervan overtuigd waren dat ze nog lang konden doorgaan. Je moet mensen soms tegen zichzelf beschermen. Ik hoop dat ik zelf nooit in zo’n situatie terechtkom. Tegen mijn 75ste moet het achter de rug zijn. Dat wordt mijn laatste opdracht bij Lannoo: mijn opvolger zoeken.” (T)