

LUC POPELIER VAN KBC GROUP IS CFO OF THE YEAR

# ‘Ik kan echt genieten van een zware discussie’

Als CFO was Luc Popelier een cruciale figuur in de ommekeer bij KBC. De 52-jarige Antwerpenaar leidde de financiële opkuis van het verleden en herwon, via transparante financiële communicatie, het vertrouwen van klanten en investeerders. “We hebben nooit de zwakke punten of de moeilijkheid van bepaalde dossiers verborgen gehouden.”

*Patrick Claerhout, fotografie Dieter Telemans*

**M**ede door de inspanningen in de voorbije zes jaar van CFO Luc Popelier is KBC uitgegroeid tot een van de best gekapitaliseerde banken van Europa. De bank-verzekeraar slaagde erin haar kapitaalbasis met 5 miljard euro te versterken. Eind 2015, vijf jaar voor de afgesproken deadline, kon ze de Vlaamse en federale overheidssteun die ze gekregen had na de financiële crisis van 2008, integraal terugbetalen. KBC is intussen ook een van de meest rendabele banken van Europa. Met een rendement op eigen vermogen van 18 procent scoort de bank twee keer zo goed als het gemiddelde van de Belgische banksector.

**Beschouwt u deze onderscheiding als CFO of the Year als een rehabilitatie voor de banksector?**

LUC POPELIER. “Het is zeker een erkenning voor het vele werk dat bij KBC gebeurd is. Het verheugt me dat er, ondanks alle problemen die de sector de voorbije jaren gekend heeft, opnieuw waardering is voor de prestaties van een financiële instelling.”

**Zijn alle problemen van de banken echt van de baan?**

POPELIER. “KBC heeft zijn strategie, organisatie, kostenstructuur en bedrijfscultuur in grote mate aangepast. Die inspanningen werpen nu vruchten af. We staan nog voor belangrijke uitdagingen, zoals de digitalisering, maar problemen zoals in het verleden zijn dat niet. De Europese banksector daarentegen is er nog niet helemaal bovenop. Verschillende banken kampen met een zwakke rendabiliteit en hebben problemen met de stringente kapitaal-eisen en de druk van

regelgevers. Ook de lage rente noopt tot voorzichtigheid.”

**De Belgische banken klagen vaak over de hoge bankbelastingen in ons land. Kunt u er als CFO begrip voor opbrengen dat de overheid haar begroting op orde wil hebben?**

POPELIER. “Kijk, de overheid is KBC in de financiële crisis te hulp geschoten, en daar zijn we nog altijd heel dankbaar voor. Maar ze heeft daar een zeer marktconforme vergoeding voor gekregen. KBC heeft 7 miljard euro ontvangen en 13 miljard terugbetaald, vijf jaar eerder dan overeengekomen. Oké, dat is de return voor het risico dat de overheid liep, dat hoort zo. Ik heb ook geen moeite met de bijdragen die de banken moeten betalen omdat de overheid de spaardeposito's tot 100.000 euro waarborgt. Wat ik niet fair vind, zijn de additionele sectorspecifieke banktaksen. ➔



**LUC POELIER**

"De verstandhouding met CEO Johan Thijs is goed. Wij zijn allebei hetzelfde type: extravert, we zeggen waarop het staat, en we aanvaarden meningsverschillen."



## LUC POPELIER

- **Geboren in** Wilrijk in 1964
- **Vader van** drie zonen en een dochter
- **Vrije tijd:** reizen met de familie, fietsen, skiën
- **Studeerde TEW** aan de Universiteit Antwerpen (Ufsia)
- **Begon in 1988** als bedrijfsbankier te werken voor de Kredietbank
- **Trok in 1995** naar Londen, waar hij vijf jaar werkte voor de zakenbank SBC Warburg
- **Keerde eind 1999** terug naar België, waar hij bij KBC Securities aan de slag kon
- **2002:** algemeen directeur van de staf-directie Strategie en Expansie van KBC Group
- **In 2009** werd hij benoemd tot lid van het directiecomité van KBC Group en verantwoordelijk voor alle markt- en zakenbankactiviteiten
- **2011:** Group Chief Financial Officer van KBC Group
- **5 mei 2017:** CEO van KBC's divisie International Markets (de activiteiten van KBC in Slowakije, Hongarije, Bulgarije en Ierland, en daarnaast ook de marktzaal, KBC Securities, gespecialiseerde financieringen en KBC Asset Management). Als CFO wordt hij opgevolgd door Rik Scheerlinck.

### **U beweert dat de Belgische banksector het moeilijk heeft, maar KBC maakte vorig jaar 2,4 miljard euro winst. En zowat alle andere banken publiceren ook mooie winsten.**

POPELIER. “De gemiddelde winstgevendheid van de banken in België is niet goed. Het rendement op eigen vermogen van de sector ligt onder de 10 procent. En heel wat kleine banken zitten daar fors onder. Terwijl alle rapporten van de ECB en het IMF aangeven dat

### **“De gemiddelde winstgevendheid van de banken in België is niet goed”**

een bank minstens 8 tot 10 procent rendement op eigen vermogen moet halen om te investeren, haar eigen vermogen te versterken en het kapitaal te vergoeden. Bovendien zijn de resultaten van vandaag nog altijd het gevolg van de hogere rentevoeten en marges uit het verleden. Die positieve erfenis loopt op haar einde. De rente staat nu al enkele jaren heel laag.”

### **Wat is er erger voor de banken: dat de rente bijna op nul blijft staan, of dat ze plots zou stijgen?**

POPELIER. “Een lage rente is sowieso niet goed. Op een gegeven moment dreig je de spaardeposito's te moeten herbeleggen tegen nul procent. Tenzij de banken opnieuw veel meer risico's nemen, maar dat willen we precies vermijden. Een rentestijging leidt op korte termijn dan weer tot waardeverminderingen van de obligaties in portefeuille. Op langere termijn kan een stijgende rente ervoor zorgen dat de kredietverstrekking minder soepel verloopt en dat bedrijven en kmo's zich moeilijker kunnen herfinancieren.

“De ECB staat voor een grote uitdaging. Zij heeft de schok van de financiële crisis goed opgevangen door de rente systematisch te verlagen en geld in de economie te pompen, maar dat beleid moet de komende jaren omgekeerd worden. Er is een risico dat de markten hierop heel nerveus reageren, wat schokken kan veroorzaken. Maar als de rentestijging geleidelijk verloopt, is er geen pro-

bleem voor de banken. Dan kunnen ze de hogere depositovergoedingen compenseren met hogere beleggingsinkomsten.”

### **Wat maakt van iemand een goede CFO?**

POPELIER. “Ik kan enkel spreken vanuit mijn ervaring bij KBC. Dat is een grote onderneming, met veel experts op verschillende domeinen. Voor de CFO is dat een luxe, maar het impliceert wel dat hij de zaken op een andere manier moet managen dan in pakweg een kmo. “Een goede CFO moet in de eerste plaats een goede leider zijn, die een visie heeft en een duidelijke richting aangeeft. Zeker in mijn situatie bij KBC moet je mensen de verantwoordelijkheid geven om keuzes te maken en initiatief te nemen, en hen aanmoedigen die verantwoordelijkheid ook op te nemen. Als ik me overall mee moet bemoeien, slaap ik niet meer en heb ik binnen de kortste keren een burn-out. Maar een *empowerment*-proces werkt maar als er voldoende wederzijds vertrouwen en dialoog is. Mijn medewerkers moeten ook hun leider kunnen coachen, en hem durven te zeggen wat er fout gaat. Daarom organiseren wij open feedbacksessies waarin mijn directe medewerkers commentaar kunnen geven op mijn functioneren. Dat is uitermate leerzaam.”

### **Wat waren hun voornaamste punten van kritiek?**

POPELIER. “Sommige mensen vonden dat ik te weinig coachend optreed. Een ander werkpunt was dat ik niet genoeg relatiegericht werkte. Dat zet je aan het denken. Hoe komt dat? Wat kan ik eraan doen? Als de mensen merken dat je iets met hun opmerkingen doet, groeit het vertrouwen en gaat de hele organisatie beter werken.”

### **De functie van CFO staat voor harde cijfers en feiten. Is dat ook uw dada?**

POPELIER. “Heel zeker. Ik ben nogal maniakaal met cijfers en metingen. Als het niet gemeten kan worden, bestaat het bij wijze van spreken niet. Data verzamelen en duiden zodat de onderneming onderbouwd de juiste beslissingen kan nemen, is een cruciale rol van het

➤ Dan viseer en belast je één sector, die het niet onder de markt heeft, met als enige finaliteit het gat in de begroting dicht te rijden.”

➤

➤ financieel departement. Een CFO moet ook voldoende technische competenties hebben om zijn rol van *challenger* en klankbord te spelen. Tezelfdertijd mag je niet te beroerd zijn om toe te geven dat je iets niet begrijpt. Ik vraag mijn medewerkers vaak iets opnieuw uit te leggen. Dat dwingt hen om over iets na te denken en biedt mij de kans mee te denken.”

### Hoe belangrijk is goede communicatie?

POPELIER. “Er was na de financiële crisis heel veel cynisme rond KBC. Daarom was het belangrijk om veel, goed en transparant te communiceren. Johan (Thijs, CEO van KBC Group, *nvdv*) en ik hebben daar enorm veel tijd in gestoken. In het begin was dat niet gemakkelijk. Heel veel investeerders wilden ons aanvankelijk gewoon niet ontmoeten. Maar dat is gekeerd. Eerst kwamen vooral hedge funds luisteren. KBC werd toen nog beschouwd als een ‘complexe situatie’, met een grote erfenis uit het verleden, met toxische activa zoals CDO’s en CLO’s, desinvesteringen waarvan niemand wist of het ging lukken... Enkel hedge funds waren bereid onze situatie te analyseren. Toen ze zagen dat er potentieel in het verhaal zat, hebben ze ook belangrijke bedragen geïnvesteerd. Het keerpunt voor KBC was de kapitaalverhoging van 1,25 miljard euro eind 2012. Toen zijn ook andere fondsenbeheerders en asset-managers ingestapt, en is het vertrouwen van de financiële markten volledig hersteld.”

### Hoe verklaart u het succes van het communicatieoffensief?

POPELIER. “Men apprecieerde vooral dat wij ons niet kwamen ‘verkopten’. Als CFO ben ik altijd redelijk conservatief geweest in de gesprekken met investeerders. We hebben nooit de zwakke punten of de moeilijkheid van bepaalde dossiers verborgen gehouden, maar we zeiden wel hoe we eraan werkten en hoe we ze hoopten op te lossen. Als daarna ook effectief gebeurt wat je gezegd hebt, genereer je vertrouwen. Zo was de markt heel sceptisch over de verkoop van onze activiteiten in Polen omdat dit dossier gedwarsboomd werd



**LUC POPELIER**  
 “Na zes jaar is het niet slecht om iemand met een frisse kijk te benoemen.”

door het uitbreken van de eurocrisis in de tweede helft van 2012. Uiteindelijk bleef er maar één kandidaat-koper over, en toch wisten we een mooie prijs uit de brand te redden.”

### Hoe is de relatie met uw CEO Johan Thijs? Een CFO en een CEO moeten kunnen samenwerken, maar tegelijk ook elkaar uitdagen en bij de les houden. Dat lijkt me niet vanzelfsprekend.

POPELIER. “De verstandhouding is goed. Ieder kent zijn rol. Wij zijn allebei hetzelfde type: extravert, we zeggen waarop het staat, en we aanvaarden discussies en meningsverschillen. Eerlijk gezegd, ik kan echt genieten van een zware discussie, en Johan ook. Daaruit leer je het meest. Maar het belangrijkste is dat we na de discussie buitenkomen en even goede vrienden zijn. Let op, dat is een moeilijke balans. Ik kan goed begrijpen dat het in sommige gevallen of bedrijven fout loopt. Je moet tegelijk weten wat je aan elkaar hebt en toch zware discussies niet uit de weg gaan. Als je absoluut gelijk wilt krijgen, lukt het niet.”

### U bent sinds enkele dagen CFO af, en weer operationeel actief als CEO van de divisie International Markets. Wat is het verschil tussen een financiële en een operationele functie?

POPELIER. “In de business ontmoet je frequenter klanten, en zie je heel snel het resultaat van je beslissingen. Het gaat vooruit of niet, wat het gemakkelijk maakt om te meten wat je werk oplevert. Het voordeel aan de CFO-functie is dan weer dat je een heel brede, holistische kijk op het bedrijf ontwikkelt. Alles moet vertaald worden in financiële cijfers en dus word je gedwongen om van zowat alles op de hoogte te zijn. Als CFO denk je ook meer in termen van waardecreatie. Iemand uit de business focust vaak op de omzet en de groei van de activiteiten, terwijl een CFO bekijkt wat dat *bottomline* oplevert.”

### Kijkt u ernaar uit om weer operationeel actief te zijn?

POPELIER. “Toch wel. Ik ben zes jaar CFO geweest, dat is de langste periode dat ik ooit in een functie zat. Het was een heel interessante tijd, maar ik kijk ernaar uit om weer in de business te staan. Na zes jaar is het niet slecht om iemand anders met een frisse kijk te benoemen. Mijn opvolger Rik Scheerlinck is een zeer ervaren bankier, die ongetwijfeld een aantal zaken anders zal aanpakken en beter zal doen dan ik. Ik vind rotatie in managementfuncties een goede zaak. Iedereen kweekt na een tijdje bepaalde gewoontes, terwijl nieuwe mensen durven de zaken ter discussie te stellen.” ☉