

# Nood aan fiscale consolidatie!

**IAB : Heeft de titel 'manager van het jaar' iets veranderd voor u? Heeft hij u bijvoorbeeld een betere relatie met uw bankiers of leveranciers opgeleverd?**

*Theo Dillissen* : Op dat vlak heeft de titel niet veel impact gehad, maar ik geloof dat de toekenning van de titel intern, ten aanzien van het personeel, wél een grote invloed heeft gehad, met name op hun moreel. Het betekende meer bepaald dat onze crisis 'officieel' achter de rug was en we opnieuw konden starten op een gezondere basis, en dus een toekomst hadden. Ik denk ook dat het een goede zaak was voor ons imago, omdat het imago van REAL SOFTWARE er op een bepaald ogenblik toch onder leed; ik denk dat we met de titel van manager van het jaar opnieuw de goede weg zijn kunnen inslaan.

**IAB : Is de impact voor de onderneming I.R.I.S. dezelfde?**

*Pierre De Muelenaere* : Ik denk dat de titel ook voor de hele ploeg van I.R.I.S. zeer motiverend heeft gewerkt, maar uiteraard hebben we daardoor geen betere intrestvoet gekregen van onze bankiers of betere voorwaarden van onze leveranciers.

**IAB : De titel heeft het dagelijkse leven van uw onderneming dus niet fundamenteel gewijzigd, maar heeft hij iets voor u**

*Johan De Leenheer, IAB-Voorzitter, en Philip Van Eeckhoute, Secretaris-generaal van het Instituut, ontmoetten Theo Dillissen en Pierre De Muelenaere, die beiden in januari van dit jaar door de magazines Trends en Trends-Tendances uitgeroepen werden tot managers van 2001. In een openhartig gesprek vertellen ze onze leden hoe ze hun ondernemingen runnen. Het feit dat het Belgisch fiscaal recht het voorlopig nog zonder fiscale consolidatie moet stellen, blijkt hen daarbij duidelijk te verontrusten.*

**persoonlijk gewijzigd? Bent u gecontacteerd door "headhunters"?**

*Theo Dillissen* : Dat is een goede vraag. Ik ben van mijn kant evenwel niet geïnteresseerd, want ik heb me geëngageerd voor het bedrijf. Het heeft me nodig en ik ben niet van plan er de eerste jaren al te vertrekken. Natuurlijk loop je door de toekenning van die titel wat meer in de kijker, maar ik heb niet de indruk dat het mijn wereld echt heeft veranderd.

**IAB : Wat zijn volgens u de kwaliteiten van een goede manager? Elk boek over management blijkt een andere definitie te hanteren.**

*Theo Dillissen* : Wanneer ik mijn sterke punten probeer te typeren, zeg ik altijd "Team, Trust and Transparency". Dat wil zeggen dat je transparant moet zijn, meer dan gemiddeld en zowel naar buiten toe als naar binnen. Ik denk dat ik tijdens de crisis bij REAL SOFTWARE teams heb kunnen mobiliseren en een multidisciplinair team managen. Maar om zulke teams te managen zijn transparantie en vertrouwen nodig. Want als je in een crisisperiode waarin je snel moet reageren, iedere beslissing moet uitleggen, ben je met niets anders bezig. Dat is ook weer niet de bedoeling en dus is er een zeker vertrouwen nodig, want je maakt vergissingen en het perso-

## Interview

neel moet weten dat die vergissingen te goeder trouw zijn gemaakt en dat er geen verborgen agenda bestaat.

### **IAB : Waarom is transparantie zo belangrijk in uw ogen?**

*Theo Dillissen* : Omdat een jonge sector als de ICT nog een lange weg te gaan heeft. Er is trouwens een correlatie tussen een bepaald niveau van transparantie en de aandelenkoers op de Beurs. De meest transparante ondernemingen presteren het best op de Beurs, en, ook al hebben ze kortstondig problemen, de investeerders blijven nuchter en gaan niet panikeren: ze zijn immers goed ingelicht.

### **IAB : Deelt de patron van I.R.I.S. deze standpunten?**

*Pierre De Muelenaere* : Wat volgens mij zeer belangrijk is voor een bedrijfsmanager en misschien vooral bij een technologisch bedrijf, is dat de manager een visie heeft en dat hij in staat is die visie te brengen, d.w.z. dat hij uitlegt wat men gaat doen en waar men naartoe wil. Hij moet ook de risico's evalueren van de verschillende koersen die men kan varen. Dus denk ik dat het essentieel is dat de manager een visie kan vertolken, maar het is ook iemand die zin heeft voor synthese, die zijn sterktes en zwaktes kent en die de te varen koers bepaalt. Als je eenmaal een visie hebt, moet je de boodschap enthousiast kunnen brengen en zeggen: "komaan, nu gaan we er allemaal samen voor, dát is de doelstelling, dát willen we doen!".

### **IAB : De ploeg is belangrijk, want u kunt niet alwetend zijn. Maar hoe werft u de leden van die ploeg aan?**

*Pierre De Muelenaere* : Ja, een goede ploeg is uiteraard fundamenteel. In mijn directieteam zitten bijvoorbeeld mensen die zeer sterk zijn op financieel gebied, mensen met een zeer grote ervaring op commercieel vlak en anderen die dan weer eerder technologisch begaafd zijn. Wat er naar mijn mening belangrijk is en waarin een goede manager zich vaak onderscheidt van een minder goede, is dat hij naast die visie, vooral goed moet kunnen implementeren. Een goede manager is iemand die ervoor gaat zorgen dat de zaken goed verlopen en gerealiseerd worden. We hebben méér mensen nodig die goed kunnen implementeren dan kleine genieën en Einsteins.

We hebben méér mensen nodig die goed kunnen implementeren dan kleine genieën en Einsteins.

### **IAB : Bestaat er een soort van netwerk waar men die zeldzame vogels kan vinden?**

*Theo Dillissen* : Niet echt. In mijn geval heb ik een dienstenonderneming gebeld. Ik heb hen gezegd dat ze kans maakten om de job binnen te halen, maar dat ze de volgende ochtend hier moesten zijn, en ze waren er. Vergeet niet dat we in een dienstenmaatschappij leven waar de belangrijkste waarde van de onderneming de mensen zijn! Wanneer de mensen beginnen te vertrekken, verdwijnt je kapitaal. Eerst heb ik de 150 mensen uitgezocht die het bedrijf doen

draaien. We hebben geprobeerd hen te motiveren voor een project op lange termijn. Maar dat is duidelijk niet eenvoudig, want in een bedrijf dat een crisis doormaakt zoals Real Software, domineert de korte termijn. En meer bepaald de strijd om cashflow, want zónder kunnen we niet verder.

*Pierre De Muelenaere* : Ik begrijp heel goed de liquiditeitscrisisen waaraan Theo het hoofd heeft moeten bieden. Ik zeg mijn collega's altijd dat het crisisen zijn waarbij het bedrijf zeer snel over de kop kan gaan. Je mag niet vergeten dat het dikwijls 10 jaar duurt om een bedrijf op te bouwen maar dat er soms ook maar één jaar nodig is om het te vernietigen. Eén enkele grote vergissing is voldoende. Je kunt vele kleine vergissingen overleven, maar vanaf het ogenblik dat je een grote blunder begaat, is het einde snel in zicht.

### **IAB : Volgens u is, in een tijd als de onze, "Cash" "King", zoals de Amerikanen zeggen.**

*Theo Dillissen* : Op een bepaald moment hadden we amper 2 dagen cash en moesten we de lonen uitbetalen. In geval van betalingsachterstand bij de leveranciers, staat de ene deurwaarder na de andere aan de deur. In die crisismomenten is het dus moeilijk om na te denken over de strategie: de mensen willen hun geld. Gelukkig is onze situatie veranderd. Maar we hebben geleerd dat cash belangrijk is en we volgen de evolutie ervan op de voet.

### **IAB : U hebt allebei soms moeilijke beslissingen genomen. Wie neemt u op dat moment in vertrouwen? Uw accountant, uw commercieel directeur, een vriend uit de sector?**

*Pierre De Muelenaere* : I.R.I.S. heeft enkele zware klappen gekregen. We hadden in 1992, zelfs in 1991 al failliet kunnen gaan, maar I.R.I.S. heeft altijd een directieploeg gehad. Om me



*België is een van de weinige landen waar de fiscale eenheid nog niet bestaat en dat belemmert sommige ontwikkelingen.*

vandaag te helpen die moeilijke hinder- nissen te nemen, hebben we bij I.R.I.S. een 4-koppig uitvoerend comité. In dat comité luidt het principe dat alle belang- rijke beslissingen bij consensus worden genomen. Op die manier is er, in geval van crisis, nooit iemand alleen op het front!

**IAB : Maar u hebt ook “consensus” gezegd, betekent dat dan dat er niets gebeurt, als u niet akkoord gaat?**

*Pierre De Muelenaere* : Inderdaad. Neem de huidige situatie van I.R.I.S. Het is duidelijk dat ik, in geval van onenigheid, het laatste woord heb, maar dat is een situatie die zich zeer weinig voordoet.

**IAB : Over welke periode stippelt u een strategie uit?**

*Pierre De Muelenaere* : Drie jaar, wat de te varen koers betreft.

*Theo Dillissen* : Ook bij ons is dat zo.

**IAB : Waarom die tijdsperiode?**

*Theo Dillissen* : Ooit was dat veeleer 5 jaar, maar we hebben gezien dat dat niet mogelijk was, vooral niet in het technolo- gisch vakgebied waar de zaken zeer snel evolueren, dus 3 jaar blijft dan nog redelijk.

*Pierre De Muelenaere* : Om u een grootteorde te geven, als we een gloednieuw product ontwikkelen, proberen we te werken op basis van een ontwikkelingstermijn van 18 maanden. Als we een product ontwikkelen dat niet volledig nieuw is, proberen we op een kortere termijn te werken van 12 maanden. Dus als je een

nieuw product ontwikkelt, moet je op een jaar rekenen voor de ontwikkeling, twee jaar om het te commercialiseren, de ont- wikkelskosten terug te betalen en winst te maken. Dat geeft een idee van het

waarom van die 3 jaar. Je moet dus nú al denken aan wat de gebruikers over 3 jaar nodig zullen hebben.

*Theo Dillissen* : Bij Real Software werken we op basis van een zogenoemde “Road Map”, een instrument dat beschrijft waar we nu zijn, waar we volgend jaar zullen zijn en waar over 2 jaar en 3 jaar. Zo’n Road Map behelst gewoonlijk 3 jaar. We hebben een jaar nodig om het product te ontwikkelen, en ten minste twee jaar om de investering te recupereren.

**IAB : U hebt geen van beiden de fiscus vermeld. Toch is het een belangrijke onzichtbare aandeelhouder, want de fiscus int 40% van uw winst ...**

*Theo Dillissen* : U hebt gelijk, het is een zeer belangrijk element. We kunnen ook daar onze middelen optimaliseren. Zo denk ik ook bijvoorbeeld dat België een van de weinige landen is waar de fiscale eenheid nog niet bestaat en dat belemmert sommige ontwikkelingen.

**IAB : Wat zijn concreet uw wensen op dit vlak?**

*Theo Dillissen* : Mijn boodschap zou zijn om zo snel mogelijk de fiscale consolidatie in te voeren in ons belastingwetboek. We zouden niet langer benadeeld zijn tegenover de andere landen, met name de Scandinavische die dat allang toepassen. Ik weet waarover ik spreek, want ik heb verschillende jaren in Denemarken gewerkt.

## Interview

*Pierre De Muelenaere* : Voor een groep als de onze is de fiscaliteit zeer ingewikkeld, ik zou zelfs zeggen té ingewikkeld. Met name omdat er niet voldoende eenvormigheid bestaat tussen de Europese landen. Dat kost een vennootschap als I.R.I.S., die actief is in verschillende Europese landen, veel geld en tijd, want we moeten een beroep doen op specialisten uit verschillende landen. Ik zou liever werken met één Belgische belastingconsulent die zich zou bezighouden met onze activiteiten op Europees niveau. Maar vandaag de dag is dat onmogelijk. Ik wacht met ongeduld de komst af van de Europese vennootschap en de IAS-normen.

***IAB : Denkt u dat onze politici zich van dat probleem bewust zijn? Men kan het veronderstellen, vermits de Regering, in het kader van de hervorming van de vennootschapsbelasting, op 10 juli jongstleden duidelijk zijn bedoeling heeft te kennen gegeven om een stelsel van fiscale consolidatie in België in te voeren. Het belasten van de groep op basis van haar geconsolideerde resultaten zou de neutraliteit verzekeren van de intra-groepverrichtingen en zou de verrekening toelaten van verliezen geleden door sommige entiteiten met door andere entiteiten van de groep verwezenlijkte winsten.***

*Theo Dillissen* : Dat zou natuurlijk een mooie zaak zijn. Maar momenteel blijft het bij ontwerpen; er is nog niks concreets. Wij hebben onlangs om uitsluitend strategische en operationele redenen een fusie doorgevoerd. De fiscale consolidatie – die in sommige landen bestaat – kan in België in een aantal gevallen niet zonder alle moeilijkheden van een fusie gerealiseerd worden, hetgeen bedrijven dwingt om risico's te nemen omdat een deel van de dochters hun eigenheid dient op te geven, de boekhoudingen gesynchroniseerd moeten worden, mandaten in raden van bestuur dienen beëindigd te worden... Voor bedrijven die dit willen bereiken zijn dit fusieperikelen die bovenop de andere problemen komen.



*Pierre De Muelenaere* : «Ik zou liever werken met één Belgische belastingconsulent die zich zou bezighouden met onze activiteiten op Europees niveau. Maar vandaag de dag is dat onmogelijk. Ik wacht met ongeduld de komst af van de Europese vennootschap en de IAS-normen.»

*Pierre De Muelenaere* : Een Belgische vennootschap zijn, blijft tegenwoordig inderdaad een handicap. Het klopt dat er een aantal initiatieven zijn genomen, zoals bijvoorbeeld de oprichting van EURONEXT, de eengemaakte beurs van Parijs, Amsterdam en Brussel. De oprichting van EURONEXT met het idee één enkele grote gemeenschappelijke Europese beurs te creëren, is uiteraard een goede zaak, maar we weten heel goed dat EURONEXT nooit een eengemaakte beurs zal zijn zolang de fiscaliteit niet eengemaakt wordt. Franse investeerders hebben ons bijvoorbeeld gevraagd ons niet langer in België te laten noteren maar in Frankrijk - in beide landen op

zijn: hij moet een Belgische vennootschap zien zoals hij een Franse vennootschap ziet. En dat is momenteel ver van de werkelijkheid.

**IAB : Hoe wordt de beursnotering van een onderneming zoals de uwe beïnvloed door de belastingharmonisering?**

*Pierre De Muelenaere* : Omdat de rendabiliteit van de onderneming rechtstreeks afhangt van haar fiscale aanslagvoet. De ondernemingen worden vooral op basis van hun winstcapaciteit gevaloriseerd, tegenwoordig nog meer dan in het verleden. Maar hun winstcapaciteit wordt direct beïnvloed door de aanslagvoet.

**IAB : Wanneer mogen we een economisch herstel verwachten?**

*Theo Dillissen* : Als ik me op mijn orderboekje en de toestand van mijn sector baseer, zou ik eind 2003 zeggen.

*Pierre De Muelenaere* : Dat is ook mijn mening.

**IAB : Hebben de financiële schandalen volgens u een grotere negatieve impact gehad dan 11 september?**

*Theo Dillissen* : Voor mij ongetwijfeld. Het is een probleem van geloofwaardigheid voor de managers en bedrijfsleiders. Maar alles is niet verloren. Het VEV heeft een enquête uitgevoerd bij de bevolking die toch een zeker vertrouwen in haar ondernemers te kennen gaf, in de orde van 58%. Het is een positief

punt. Wij moeten nu laten zien dat we dat vertrouwen waard zijn. De accountants en de belastingconsulenten kunnen ons daarbij trouwens helpen door ons te doen terugkeren naar financiële en boekhoudkundige orthodoxie. De tijd van de creatieve boekhouding is voorbij. Ik denk dat de traditionele boekhouding terugkeert, met oude maar sterke concepten zoals de nettowinst, cashflow. Niemand zal erover klagen. ¶

*Theo Dillissen* : «Vergeet niet dat we in een dienstenmaatschappij leven waar de belangrijkste waarde van de onderneming de mensen zijn! Wanneer de mensen beginnen te vertrekken, verdwijnt je kapitaal. Eerst heb ik de 150 mensen uitgezocht die het bedrijf doen draaien. We hebben geprobeerd hen te motiveren voor een project op lange termijn.»

EURONEXT wel te verstaan. Ik geloof dat de logica achter die houding erin bestaat dat er maar een eengemaakte markt kan zijn als die ook op fiscaal vlak eengemaakt is en als de Belgische en de Franse vennootschappen, om een voorbeeld te geven, ook op dat niveau op dezelfde lijn staan. Het volstaat niet te zeggen: "We hebben dezelfde beurs omdat we een aantal kosten of een aantal middelen hebben samengebracht". Voor de investeerder moet ook de markt eengemaakt