

Verder gedacht



# Verder Gedacht

*Scherpe meningen over  
ondernemen en besturen*

*Herman Daems*

D/2014/45/569 - ISBN 978 94 014 0904 9 – NUR 780

Vormgeving cover: Lodewijk Joye

Vormgeving binnenwerk: theSWitch

© Herman Daems & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

# Inhoudsopgave

Woord vooraf	7
A brief history of business	9
Universiteiten groeien en bloeien van onderuit	55
De vierde opdracht van de universiteit	60
Waar komen ondernemers vandaan?	68
Echt concurrentieplicht is nodig	82
Na 2014, geen clash van tenoren, wel van centen	87
Drie lessen uit de crisis	92
Hoog tijd voor competitiviteit	98
Loonlastenverlaging niet financieren met onvoorspelbare belastingen	103
Productiviteit verdient veel meer aandacht	107
Voor nieuwe groei is meer ondernemerschap belangrijker dan minder begrotingsdiscipline	111
Ondernemingsfinanciering in tijden van crisis	116
Meerwaardebelasting? Liever niet!	122
Over het wegwijnen van de beurs	128
Politiek bikkelen om Europese groei	132

Korte en lange economen	137
Het mysterie van het succes	142
‘Investeer niet in technologie’	147
Wachten kan niet meer!	152
Europ of Euronder	157
Twee is beter dan één, bij de overheidsbedrijven	161
Publieke bedrijven in de toekomst: houden of verkopen?	167
Solidariteit meer dan aftoppen inkomens	172
Zo zit de democratie niet in elkaar	176
Het kiessysteem moet veranderen	182
Markt versus overheid.	185
Het kapitalisme, onvolkomen maar onvermijdelijk	189
Het einde van de maakbaarheid	194
Invloed en macht worden niet gemeten in procenten	198
Strategen zijn soms te dominant	203
Ik heb de aandeelhouders liever mondig	207
Rol van de aandeelhouders	212

## WOORD VOORAF

Dit boekje bouwt verder op *Anders Gedacht*, een verzameling van korte stukjes die in mei 2011 in boekvorm verscheen. Als gevolg daarvan heeft deze verzameling stukjes de ook wat bijzondere titel gekregen, *Verder Gedacht*. Op die manier wil ik aangeven dat ik graag betrokken blijf bij het maatschappelijk debat over onderwerpen die mij boeien en bezighouden: de rol van de universiteit, het goede bestuur van bedrijven en organisaties, de rol van aandeelhouders, het bevorderen van ondernemerschap, het economisch beleid, de overheidsbedrijven en de organisatie van de democratie. Over deze onderwerpen probeer ik anders en verder te denken dan normaal gebruikelijk is. De stukjes komen niet altijd met pasklare oplossingen, maar proberen vooral de problemen die bij deze onderwerpen rijzen te verduidelijken. Vervolgens gaat de aandacht naar een manier van aanpak.

Er is geen samenhang tussen de stukken, wat de lectuur ervan vergemakkelijkt. Het boek van begin tot einde lezen is niet nodig, de leesvolgorde van de hoofdstukken kies je zelf. Dat sluit ook aan bij mijn eigen manier van denken, ik laat me niet graag in een structuur opsluiten.

Wel komen de verschillende onderwerpen in meerdere stukken aan bod. Meestal is dat omdat ik andere aspecten van het probleem heb willen behandelen. Soms is er een verwijzing naar een concrete aanleiding voor het stuk, zoals bij de eurocrisis en bij de dalende concurrentiekracht. Maar het boek is vooral geschreven om dui-

delijkheid te brengen en om algemene stellingen naar voren te schuiven.

Bij het schrijven van deze stukken heb ik altijd kunnen rekenen op de commentaren van enkele goede vrienden die steeds bereid waren mij andere gezichtspunten aan te reiken of die mij op onduidelijkheden in mijn stuk wezen. Ik ben hen daarvoor zeer dankbaar, al besef ik heel goed dat ik hen vaak onder tijdsdruk gezet heb. Ik ben ook de redactie van De Tijd dankbaar, eerst en vooral omdat ik de stukken bij de krant kon publiceren maar ook omdat de redacteurs mij steeds met zachte dwang aangepord hebben om een volgend stuk te leveren. Zonder hen zou ik minder geschreven hebben. De voorbije jaren ben ik ook op vele plaatsen korte toespraken gaan houden. De kritische vragen die ik naar aanleiding daarvan te verwerken kreeg, hebben mij vaak geholpen mijn standpunten aan te scherpen. Ook nog een woordje van dank aan mijn uitgeefster, die maanden heeft moeten aandringen om de laatste stukjes vast te krijgen en dan in allerijl het boek moest klaar hebben. Tot slot ook bijzondere dank aan Cindy die alles altijd perfect georganiseerd heeft om de stukken bij elkaar te houden en aan te passen.

Maar natuurlijk gaat mijn grootste dank naar mijn echtgenote die zich maar blijft verwonderen waar ik me nu weer mee bezighoud. Aan haar en aan alle anderen die bewust of onbewust bijgedragen hebben, mijn oprechte dank.

Herman Daems  
1 augustus 2014



## A BRIEF HISTORY OF BUSINESS

Gedurende de laatste veertig jaar is er heel wat veranderd bij de bedrijven die in België opereren. Aandeelhouders kwamen en gingen en van degenen die bleven of hun intrede deden, veranderde het gedrag. Het bestuur van de bedrijven werd professioneler, té traag volgens sommigen, maar er was zeker wel verandering. Strategieën van bedrijven werden meer gefocust en de internationalisering nam toe. De grote multinationale ondernemingen werden anders georganiseerd en dat bleef niet zonder gevolgen voor de beslissingsautonomie van de in België gevestigde dochterondernemingen van buitenlandse groepen. In Vlaanderen ging een nieuw type bedrijf van start, de hoogtechnologische onderneming. In wat volgt, beschrijf ik al deze veranderingen. Het is niet de bedoeling om een geschiedenis van de Belgische bedrijven te schrijven of om volledig te zijn, dat moeten de historici doen. Ik heb dit overzicht van veertig jaar bedrijfsveranderingen willen schrijven zoals een kunstenaar als Camille Pissarro te werk ging. Deze spilfiguur van het impressionisme schilderde met schetsmatige vluchtigheid. Zo geef ik ook enkel met korte zinnen de grote lijnen weer van de fundamentele trends in het bedrijfseconomische veranderingsproces. Of om de titel van het befaamde boek van Stephen Hawking *A brief history of time*<sup>1</sup> te parafraseren: dit is 'A brief history of busi-

1 Stephen Hawking: *A Brief History of Time*, Bantam Books, Paperback 1988.

ness', al besef ik heel goed dat deze titel misschien een heiligschennis is voor een van de meesterwerken van een van de grootste natuurkundigen van onze tijd.

## Aandeelhouders

Heel opvallende veranderingen deden zich voor bij de aandeelhouders. De traditionele holdings verdwenen op zeer korte tijd of ondergingen een grote mutatie. Daarnaast kwamen er professionele investeringsmaatschappijen en doken ook de durfkapitalisten en private-equityinvesteerdere op. Bij de beursgenoteerde ondernemingen kwamen er steeds meer buitenlandse beleggingsfondsen en pensioenfondsen.. In het midden van de jaren negentig trokken heel wat familiebedrijven naar de beurs, maar de populariteit van de beurs als financiering van bedrijven begon na de millenniumwisseling te tanen. Al deze veranderingen in het aandeelhouderschap hadden grote gevolgen voor de leiding, het bestuur en het gedrag van die bedrijven, zoals ik verder zal beschrijven.

'In het midden van de jaren negentig trokken heel wat familiebedrijven naar de beurs.'

### *Ondergang holding maatschappijen*

Tot 1988 werd het Belgische bedrijfsleven sterk getekend door de holdingmaatschappijen, vaak beursgenoteerde vennootschappen die participaties hadden in honderden, meestal Belgische, bedrijven. Naast participaties in industriële bedrijven en nutsbedrijven hadden ze belangen in één of meerdere banken of financiële instellingen.

gen. Op deze manier ontstonden groepen van bedrijven. Typisch voor die groepen waren de piramidale structuren: de topholding had participaties in subholdings die dan weer participeerden in andere subholdings om uiteindelijk een participatie aan te houden in een onderneming. Een aantal van de tussenholdings maakten deel uit van de beurs, net als de industriële bedrijven. Zo was het mogelijk om met beperkte kapitalen, die aangevuld werden met beurskapitaal, invloed uit te oefenen op grote Belgische bedrijven. De Generale Maatschappij van België was een van de meest opvallende voorbeelden van deze piramidale groepsstructuren.

De holdingmaatschappijen kenden een lange geschiedenis. De oorsprong van de Generale Maatschappij gaat zelfs terug tot 1822. Vanaf de jaren dertig van de vorige eeuw verwierven de holdingmaatschappijen belangrijke invloed als referentieaandeelhouders in basissectoren zoals staal, steenkool, elektriciteit, cement en in de banksector. De reden voor de opkomst van de holdingstructuur was de bankencrisis van de jaren 1930. In de jaren voor het uitbreken van de crisis hadden de banken grote kredieten gegeven aan kapitaalintensieve bedrijven in België, en in het buitenland participeerden de banken ook in het risicodragend kapitaal. Toen de crisis uitbrak, konden de bedrijven de leningen niet terugbetalen en werden de kredieten en participaties overgedragen aan holdingmaatschappijen. Zo ontstonden rond elke grote bank industriële groepen. De groepen die samengehouden werden door een netwerk van holdingmaatschappijen waren betrokken bij een groot deel van de Belgische

'De holdingmaatschappijen kenden een lange geschiedenis.'

economie. Dat bleef zo zolang de Belgische economie vooral bestond uit traditionele basissectoren. Toen in de jaren zestig het belang van die traditionele bedrijfstakken sterk begon terug te lopen, verloren ook de groepen geleidelijk aan invloed. Aan de groepen is herhaaldelijk verweten dat zij niet, of veel te laat en veel te schoorvoetend zijn beginnen investeren in nieuwe sectoren en in nieuwe technologie. Dat is zeker niet uit te sluiten, maar de vraag is of er bij de terugval van de holdingmaatschappijen niet veel meer aan de hand was. Meer dan waarschijnlijk waren hun bestuursstructuren niet geschikt voor een moderne aanpak die meer op resultaten gericht is.

Zeker, de holdingmaatschappijen werden ervaren als zeer machtig en invloedrijk dankzij hun honderden participaties in binnen- en buitenlandse bedrijven. Maar wie naar hun bestuursstructuren in de jaren zestig en zeventig kijkt, is niet echt onder de indruk van hoe die macht georganiseerd en gebruikt werd. Het lijkt erop dat de groepen vooral functioneerden op basis van een netwerk van mensen die elkaar ontmoetten in raden van bestuur. Er werden blijkbaar heel weinig moderne managementtechnieken en -instrumenten ontwikkeld en gebruikt. Alles draaide rond enkele bestuurders die zeker geen professionele managers waren zoals we die vandaag kennen of die toen al grote invloed hadden in omvangrijke buitenlandse groepen. Het was vooral niet duidelijk hoe de groep een meerwaarde creëerde voor de aandeelhouders en een synergie voor de bedrijven in de groep. Allerlei industriële bedrijven onder één financiële structuur samenbrengen, terwijl die bedrijven niet veel gemeenschappelijks met elkaar hadden, leverde voor

de betrokken bedrijven geen competitieve voordelen op. Ook voor de aandeelhouders leverde de diversificatie niet echt een voordeel op. Toen in 1988 de Italiaan Carlo de Benedetti een openbaar bod deed op de Generale Maatschappij, werd het voor iedereen duidelijk hoe weinig toegevoegde waarde de holdingmaatschappijen konden bieden aan de aandeelhouders en aan de groepsbedrijven. Van toen af aan ging het met de traditionele holdingmaatschappijen snel achteruit. Soms verdwenen ze, soms werden ze vervangen door een nieuw type van holdingmaatschappij.

### *Private Equity*

Het nieuwe type van holdingmaatschappij positioneerde zich als investeringsmaatschappij of als private-equityinvesteerder. Deze laatste term werd pas in de jaren negentig populair in Vlaanderen. Het verschil tussen holdingmaatschappijen en investeringsmaatschappijen is heel groot. Investeringsmaatschappijen of private-equitymaatschappijen stappen in een bedrijf om een meerwaarde bij dat bedrijf te realiseren. Ze doen dat door actief bij het bedrijf betrokken te zijn en samen met het management een strategie op te zetten die het bedrijf efficiënter kan maken en kan doen groeien, meestal in internationale markten. Als het bedrijf een grotere waarde gekregen heeft, zal de investeringsmaatschappij overwegen om het bedrijf naar de beurs te brengen of om een overnemer te zoeken. Zo ontstaat een grotere rotatie in de portefeuille

'Investeringsmaatschappijen of private-equitymaatschappijen stappen in een bedrijf om een meerwaarde bij dat bedrijf te realiseren.'

van participaties van de investeringsmaatschappij. Dat was bij de vroegere holdingmaatschappijen meestal niet het geval. Ze hielden gedurende jaren hun participatieportefeuille constant. Daar is in principe niets mis mee. Maar ze gebruikten hun stabiel aandeelhouderschap bij de door hen gecontroleerde bedrijven niet om die bedrijven aan te porren efficiënt te functioneren en te groeien. Holdingmaatschappijen hadden controle, maar ze deden met die controle heel weinig. Investeringsmaatschappijen daarentegen gebruikten hun invloed om de bedrijven echt te sturen. Sommige doen dat heel goed, bij andere gaat het met wisselend succes.

De private-equityfondsen of -maatschappijen gaan nog een stapje verder dan de investeringsmaatschappijen. Voor de private-equityinvesteerder is de rotatie van de portefeuille essentieel. Er wordt geïnvesteerd in een aantal bedrijven met de ambitie om aan die bedrijven een meerwaarde te geven. Dan wordt er verkocht en heeft men opnieuw de middelen om nieuwe investeringen te doen en weer van voren af aan te beginnen. Op deze manier hebben de private-equityfondsen of -maatschappijen een heel duidelijk en concreet businessmodel ontwikkeld om geld te verdienen. De private-equityinvesteerdere deden en doen daarbij een beroep op kredieten om hun investeringen te financieren. Dat noemt men buy-outs. Vanaf de jaren negentig dook het buy-outfenomeen ook in Vlaanderen op. Maar in vergelijking met het buitenland

'Vanaf de jaren negentig dook het buy-outfenomeen ook in Vlaanderen op.'

bleef de invloed beperkt en was het aantal mislukkingen van deze vorm van overnamefinanciering via schulden ook beperkt. In Vlaanderen zijn er weinig heel grote ondernemingen

die activiteiten of bedrijfsdivisies wensten af te stoten, zoals dat in het buitenland wel het geval was. Waarschijnlijk daardoor bleven de buy-outs relatief beperkt. Het kwam bij ons wel voor dat een grotere onderneming met een brede portefeuille van bedrijfsdivisies via een buy-outaanpak naar een meer gefocuste strategie wilde gaan, maar het was toch eerder uitzonderlijk. Een voorbeeld was Bekaert dat via een buy-out afscheid nam van zijn divisie 'omheiningen'.

Naast de private-equityinvesteerders die meestal in niet-technologische sectoren investeerden, doken ook steeds meer durfkapitalisten in Vlaanderen op. Vanaf de jaren zeventig werd het duidelijk dat de ontluikende technologische revolutie in Vlaanderen nood had aan specifieke financieeringshuizen. Dat werden de durfkapitalisten. Het fenomeen kwam traag op gang, maar tegen het einde van de jaren negentig en in het begin van de nieuwe eeuw waren er heel wat spelers op de markt. Men kan zich afvragen of er niet te veel waren en of de verschillende spelers niet te klein waren. Het aantal hangt natuurlijk samen met de schaal. Er zijn twee redenen waarom durfkapitalisten, ook wel vaak naar het Engels *venture capitalist* genoemd, niet te klein mogen zijn. Om op een verstandige manier in technologie te kunnen investeren heeft men specialisten van de markten en de technologieën nodig. Dat is de eerste reden om naar een minimale schaal voor het durfkapitaalfonds te streven. Een tweede reden is de beheersing van de risico's. Het is altijd moeilijk om vooraf de risico's van de technologie in te schatten. Daarom moet het investeringsfonds groot genoeg zijn om een even-

"... doken ook steeds meer durfkapitalisten in Vlaanderen op."

tuele mislukking te kunnen dragen en om de verliezen te kunnen compenseren met het rendement op andere technologie investeringen die wel succesvol zijn. Hier heeft Vlaanderen een fout gemaakt. In plaats van te streven naar een concentratie van durfkapitaal ontstond er een versplintering, die zelfs door de overheid aangemoedigd werd. De Vlaamse overheid heeft immers zelf, in het begin van de nieuwe eeuw, veel te veel verschillende fondsen gecreëerd en zette ook ondersteuningsmechanismen op, zoals het ARKImedes-Fonds. Dat werkte de kleinschaligheid en de versplintering in de hand. De versplintering van kapitaal is een teer punt van de Vlaamse economie, niet alleen bij de financiering van technologieondernemingen. Er is veel financieel vermogen in Vlaanderen maar het is zeer moeilijk om het te concentreren binnen enkele bedrijven.

De opkomst van het nieuwe type van aandeelhouders, private-equityinvesteerdere, investeringsmaatschappijen en durfkapitalisten, had beter gekund. Toch is ze positief geweest voor de Belgische en Vlaamse economie. Zij hebben bijgedragen tot de professionalisering en tot de internationalisering van de bedrijven. Bedrijven leerden een strategie uit te tekenen, die om te zetten in een bedrijfsplan en dat plan systematisch uit te voeren. Er werd ook grondiger geanalyseerd waar winst werd gemaakt en waar er alleen maar verlies was. Dat leidde ertoe dat bedrijven winstgevender en sterker werden. Op alles bestaan natuurlijk uitzonderingen en dat is hier ook het geval. Toch vind ik het opvallend dat in de jaren zeventig van de vorige eeuw nog hele bedrijfstakken in grote moeilijkheden kwamen zoals textiel, glas, steenkool, staal en scheepsbouw en dat in de jaren van



de grote financiële crisis er geen grote sectorale crisissen in de industrie meer waren. Misschien is dat gedeeltelijk te danken aan het betere bestuur dat over het algemeen bij de bedrijven waar te nemen valt. Ze werden daarbij gestuwd door veeleisende aandeelhouders.

### *Beursgang*

Het verdwijnen van de holdingmaatschappijen en het opduiken van private-equityinvesteerdere, investeringsmaatschappijen en durfkapitalisten hebben de aandeelhoudersstructuren van Vlaamse ondernemingen gewijzigd, maar er gebeurde nog meer. In de jaren negentig werd de beurs erg populair voor familiebedrijven en voor technologieondernemingen. Zij trokken met veel enthousiasme naar de beurs. Nu is dat enthousiasme sterk gedaald en zijn een aantal bedrijven weer van de beurs weggegaan.

*'In de jaren negentig werd de beurs erg populair voor familiebedrijven en voor technologie-ondernemingen.'*

Er waren veel redenen voor familiebedrijven om naar de beurs te trekken. Het was een manier om middelen aan te trekken en toch als familie referentieaandeelhouder te blijven van de vennootschap. Maar misschien nog belangrijker was dat de beursgang aan de familie of aan sommige takken van de familie de gelegenheid bood om het familievermogen, dat vastgekluiserd lag in het bedrijf, liquide te maken en ook te diversifiëren. Bovendien bood de beursnotering een objectieve schatting van de waarde van de vennootschap en van het familievermogen. Het feit dat de ondernemingswaarde redelijk objectief gemeten kan worden, is

nuttig om de waarde van strategische opties te beoordelen. Zo dwong de beursgang bedrijven om meer over hun strategie na te denken. Vaak heeft dat positieve gevolgen gehad, maar de beurs kan het ondernemerschap ook afremmen. Daarom kozen een aantal familiebedrijven er bewust voor om niet naar de beurs te gaan, omdat ze vonden dat de beurs soms te risico-afkerig was en dat de beurs veel te veel openheid over de strategie en over de manier van besturen eiste. Het zijn punten die ook vandaag de beursappetijt van Belgische bedrijven afremmen. Maar de belangrijkste remmende factor is zeker dat de waarderingen op de beurs minder goed zijn voor Vlaamse ondernemingen en het dan ook minder verleidelijk is om een deel van het aandelenkapitaal op de beurs te plaatsen. Bovendien slagen vele bedrijven erin zichzelf te financieren uit de intern gegeneerde cashflow of via bankkredieten en obligaties.

De beursgang van een aantal Vlaamse bedrijven is positief geweest omdat de beursnotering de familiebedrijven verplicht heeft naar professionele bestuursstructuren over te gaan. Op die manier creëerden zij voorbeelden voor vele familiebedrijven.

De beursgenoteerde Vlaamse ondernemingen hebben ook moeten vaststellen dat buitenlandse beleggers en investeerders belangstelling kregen voor Vlaamse en Belgische bedrijven. Over de voorbije drie decennia zijn de Vlaamse bedrijven daardoor sterk geïnternationaliseerd. Bedrijven zoals AvH (Ackermans & van Haaren), Bekaert, Barco, Gimv en

'... buitenlandse beleggers en investeerders belangstelling kregen voor Vlaamse en Belgische bedrijven.'

KBC, die sterk met de economie in Vlaanderen en België geassocieerd worden, hebben allemaal een groot aantal buitenlandse beleggingsfondsen en pensioenfondsen als aandeelhouders. Dat heeft het gedrag van die bedrijven veranderd: ze zijn allemaal veel meer resultaatgericht omdat hun buitenlandse beleggers dat ook verwachtten. De leiding en het bestuur van die bedrijven werd op internationale *roadshows* geconfronteerd met professionele beleggers die een bedrijf anders beoordelen, en daardoor kwam er ook meer druk om de leiding en het bestuur geleidelijk aan internationaler te maken. Toch mag het belang van de kleinere lokale belegger niet onderschat worden. In het verleden hebben, als het wat moeilijk ging, de kleine beleggers aan de bedrijven een beperkte stabiliteit kunnen bieden. Tenslotte zijn er Belgische bedrijven die dankzij de beurs zijn kunnen uitgroeien tot echte, grote multinationale ondernemingen. Het voorbeeld bij uitstek is natuurlijk AB InBev, dat veertig jaar geleden vooral een lokale onderneming was, weliswaar met een internationale dimensie, maar nu tot de grootste ondernemingen ter wereld behoort. Hetzelfde geldt voor Solvay en UCB.

De buitenlandse beleggers hebben het gedrag van de Belgische bedrijven veranderd maar zij namen niet de controle over die bedrijven. Toch kwamen steeds meer bedrijven in buitenlandse handen, kwamen er steeds meer buitenlandse bedrijven in België en verschoof de controle naar buitenlandse beslissingscentra.

### *Directe investeringen*

De internationalisering kwam aanvankelijk niet via de beurs. In de jaren zestig en zeventig kwamen buitenlandse multinationale ondernemingen naar België om hier te investeren in fabrieken en in logistieke eenheden. Die investeringen kwamen vooral van Amerikaanse en Duitse, maar ook van Nederlandse, groepen. In de farmaceutische sector waren er ook buitenlandse investeringen in onderzoek en ontwikkeling. Die bedrijven werden met open armen ontvangen. In de jaren zestig, zeventig en tachtig maakte elke regering er een punt van eer van om een buitenlands bedrijf te overtuigen in België te investeren. De aantrekkingskracht van België voor buitenlandse multinationale ondernemingen

'De aantrekkingskracht van België voor buitenlandse multinationale ondernemingen was afhankelijk van een aantal kernfactoren.'

was afhankelijk van een aantal kernfactoren. België lag in het hart van de Europese markt; vanuit België kon in de jaren zestig een zeer koopkrachtige Europese vraag vlot bediend worden. Daarom zaten er ook zoveel autoassemblagebedrijven in België. De ligging van België en vooral de inwaartse ligging van de haven van Antwerpen waren de doorslaggevende factor voor investeringen in de chemie. In de laatste decennia van de twintigste eeuw groeide Antwerpen uit tot een wereldcentrum voor chemie. Bovendien was er de Belgische productiviteit en de daaraan gekoppelde gunstige loonkosten. Ook de wetenschappelijke degelijkheid en creativiteit en de nabijheid van de universiteiten speelden een rol om farmaceutische bedrijven hier te krijgen en te houden. Maar in de jaren zestig en zeventig speelde, zeker in Vlaanderen, ook de expansiewetgeving een grote rol. Via die wetge-

ving konden subsidies gegeven worden aan buitenlandse groepen om hier te investeren.

Vanaf de jaren negentig veranderden de krachten die bepalend waren voor de directe buitenlandse investeringen van richting. In plaats van aan te trekken, begonnen ze af te stoten. De nieuwe markten lagen niet meer in Europa, zeker niet voor auto's. De loonkosten stegen veel sneller dan in onze buurlanden. Binnen de Europese Unie kon België zijn expansiebeleid niet meer verder zetten. In de jaren negentig veranderde dan ook de manier waarop de buitenlandse invloed toenam drastisch. Grote, directe buitenlandse investeringen in nieuwe fabrieken die zo typisch waren voor de jaren zestig en zeventig waren er nog nauwelijks, integendeel, er kwam een proces van desinvesteringen en bedrijfssluitingen op gang, dat vooral zichtbaar was in de automobieliindustrie. Dat waren zeer zichtbare sluitingen die veel commotie en emotie veroorzaakten. De sluitingen van Renault, Volkswagen, Ford en General Motors zijn daar sprekende voorbeelden van, maar er waren ook stillere processen aan de gang. De buitenlandse groepen bouwden de productieafdelingen af. Soms hielden ze hun onderzoeksafdelingen open, maar die kwamen in het begin van het nieuwe millennium onder druk te staan. Daarom moest de regering maatregelen nemen om de onderzoekscentra hier te houden. Geleidelijk aan was er een verschuiving naar logistieke activiteiten.

'In de jaren negentig veranderde dan ook de manier waarop de buitenlandse invloed toenam drastisch.'