

BELEID Professor Bruno Tindemans: 'Overheid moet visie stimuleren als ze hoopt op vernieuwend ondernemerschap'

## Vlaanderen heeft nood aan gazelles

■ (tijd) - Sensibilisering via tv-programma's en debatten: er vloeien veel speksel en inkt over hoe ondernemerschap gestimuleerd kan worden. Zo veel dat het een overzichtelijke brij van potentiële maatregelen wordt, vindt professor Bruno Tindemans. Vlaanderen heeft volgens hem nood aan gazelles, ondernemers met een hoge risicobereidheid en innovatiedrang. 'Maar innovatieve groeibedrijven laten geboren worden vergt visie. Dat is heel wat anders dan iemand helpen een eenmanszaak op te richten.'

'In discours en debatten over het stimuleren van ondernemerschap wordt al te vaak alles op een hoopje gegooid', vindt Bruno Tindemans, algemeen directeur van de Flanders Business School, 'van de krantenwinkel op de hoek over hoogtechnologische spin-offs van universitair onderzoek tot grote gevestigde bedrijven. En dan volgt een amalgaam van verzuchtingen en mogelijke maatregelen: administratieve vereenvoudiging, stages voor leerkrachten in het bedrijfsleven, makkelijker aanwerven en ontslaan, de pensioenen van zelfstandigen,... Veel daarvan kan zinvol en nuttig zijn of een debat waard, maar helpt het bestaande bedrijven of stimuleert het ondernemerschap? Neem de vraag naar een btw-verlaging voor de bouw, die telkens opdrukt wanneer de conjunctuur vertraagt. Helpt dat het ondernemerschap in de bouwsector vooruit? Ik denk het niet. Het kan een conjunctuurgolf opvangen, maar dat is een ander doel.'

### BUFFELS

Samen met zijn collega professor Stefan Stremers (Erasmus Universiteit Rotterdam en Duke University VS) schreef Tindemans een boek over ondernemerschap, 'Verlicht ondernemen'. Op basis van hun risicobereidheid en innovatiedrang maakt hij een opdeling van ondernemers. De 'buffels' onder de ondernemers scoren laag op beide vlakken, 'gazelles' hoog. Tussen hen in zitten 'overnemers'. Zij innoveren weinig, maar ze nemen wel een berekend risico. Ten slotte is er de niet te verwaarlozen groep van 'internemers'. Zij werken in de schoot van een bestaande onderne-



Bruno Tindemans: 'Negen op de tien Vlaamse ondernemers zijn 'buffels'. Het vergt een ander beleid om hen te stimuleren dan om snelle groeiers te stimuleren.'

ming en werken daar innovatieve ideeën uit, eventueel met de oprichting van een apart bedrijf tot gevolg. Ze dragen echter weinig persoonlijk risico.

'Het beleid moet hetzelfde of een gelijkaardig onderscheid maken', vindt Tindemans, 'opdat je met de juiste maatregelen op de juiste groep kan focussen. In debatten wordt graag verwezen naar hoogtechnologische groeibedrijven, maar de maatregelen zijn er veel meer op gericht het ondernemen wat te vergemakkelijken voor bestaande bedrijven. Negen op de tien Vlaamse ondernemers zijn 'buffels'. Zij willen gewoon in hun eigen levensonderhoud voorzien en 'geen zottigheden'. Er is niets op tegen hen te helpen professionaliseren. Maar hou dat apart.'

De geboorte van nieuwe gazelles stimuleren, vergt een andere aanpak volgens Tindemans. 'De eerste stap naar een innovatief groeibedrijf - en dat mag je ruimer zien

dan hightech - is dat iemand een opportuniteit ziet. Dat is de kristallisering van een idee om iets anders, beter of goedkoper aan te pakken. Zo'n idee komt dan weer voort uit de ontwikkeling van een visie. De overheid moet visie stimuleren als ze hoopt op echt vernieuwend ondernemerschap.'

### TOEKOMSTSCENARIO'S

Een visie ontwikkelen, betekent volgens Tindemans dat wordt nagedacht over toekomstscenario's. Waar zal een sector over tien jaar staan? Wat is de invloed van energischaarste, milieudruk, Kyoto-normen op een bepaalde activiteit? Waarheen leiden trends zoals de vergrijzing? 'Ook bestaande bedrijven moeten ze denken wanneer ze willen overleven op lange termijn. Stel dat de dreiging reëel is dat je machine of product over enige tijd door Chinese bedrijven goedkoper wordt gemaakt, hoe ga je reageren? Welke nieuwe niche ga je opzoe-

ken? Je machine louter verbeteren, geeft maar erg kort respijt.'

De overheid kan helpen door platformen voor kennisuitwisseling op te zetten. 'Een soort 'Davos' over de toekomst, met experts en bedrijven, maar ook met onderwijsinstellingen. Daar gaan luisteren naar een rist sprekers is echter niet voldoende. Een methodische

aanpak is nodig om visies te ontwikkelen. Er zijn topuniversiteiten die daarop focussen. Zo staat Oxford achter het scenariodenken: je gaat doordenken op de vraag 'wat als...?' en je stelt je extreme situaties voor. Wat wordt dan het effect voor verschillende industrieën? Op de Ecole des Mines in Parijs zijn dan weer adepten te vinden van

conceptontwikkeling. Zij tillen het denken over producten en diensten en hun functies eerst naar een abstract niveau en distilleren daar nieuwe concepten uit. Zij denken bijvoorbeeld na over 'wat doet een telefoon?' of 'waartoe dient een voorruit?' en baseren zich voor productontwikkeling op het invullen van de functies van zulke voorwerpen, niet op hoe die voorwerpen er nu uitzien.'

” Bruno Tindemans, Flanders Business School

Zes jaar middelbaar onderwijs is genoeg om elke zin tot initiatief te doden.

Tegen de mening van veel anderen in, is Tindemans ervan overtuigd dat ondernemen wel degelijk te leren valt. 'Akkoord, je hebt wat karaktertrekken van een ondernemer nodig: prestatiegericht zijn, geloven in jezelf, niet risicoavers zijn, inventief zijn. Maar tegelijk is ondernemen een proces in stappen die je goed kan leren aanpakken. Een opportuniteit leren zien door methodisch na te denken, is de eerste stap. Vervolgens moet je bekijken of er een markt is voor je idee, en hoe je het naar die markt gaat brengen. Ook daarvoor zijn er technieken die je kan leren. En dan ga je middelen zoeken om het uit te voeren, zowel geld als mensen, op basis van een financieel plan. Let

op de volgorde: het geld komt volgens ons nooit op de eerste plaats. Wie me zegt dat hij 'wel zou ondernemen als hij een paar miljoen had', is volgens mij geen ondernemer.'

### KARAKTER

En initiatief nemen, valt dat te stimuleren of te leren of is het iets dat bij voorbaat in iemands karakter moet zitten? 'Wellicht hangt het samen met het karakter. Maar dat wil nog niet zeggen dat we er niets aan kunnen doen. Het zou al mooi zijn als we het initiatief niet zouden smoren bij de mensen die het in zich hebben. Zes jaar middelbaar onderwijs is nu meestal genoeg om elke ondernemingszin te doden. Het pedagogisch concept is nog steeds voornamelijk gericht op het absorberen en reproduceren van leerstof. Dat doodt initiatief.'

Tindemans vindt dat we moeten gaan naar een pedagogische opvatting over 'leren uit actie'. Leren reflecteren over de gevolgen van verschillende oplossingen voor een vraag. Informatie vergaren, een experiment opzetten, evalueren en bijsturen. 'Zo verloopt ook ondernemen', zegt hij. 'Het perfecte businessplan moet nog geschreven worden, zeker bij risicovol ondernemen moet er altijd bijgestuurd worden onderweg. Maar 'leren uit actie' inbakken in de pedagogie is veel radicaler dan een minionder-neming opzetten tijdens de lunchpauzes. En de trend gaat naar een rangschikking van middelbare scholen volgens de slaagcijfers van hun leerlingen aan enkele hoog aangeschreven richtingen aan de universiteit. Dus zo lang de universiteiten niet veranderen, zullen de scholen geen nieuwe wegen inslaan.'

ER

### Rechtuit: Familiebedrijf

#### De officiële definitie van een familiebedrijf

Wat verstaat men onder een familiebedrijf? Met die vraag wordt de specialist in familiebedrijven om de haverklap geconfronteerd. De European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF) heeft een officiële definitie gelanceerd.

De definitie van wat een familiebedrijf precies is, heeft in de jonge wetenschap van het familiebedrijf al heel wat inkt doen vloeien. Volgens John Davis, die over familiebedrijven doceert aan de Harvard Business School, zijn liefst 21 definities in omloop. Om dat te verhelpen, komt GEEF met zijn eigen definitie op de proppen. GEEF behartigt op Europees niveau de belangen van familiebedrijven. De definitie van GEEF werd onderschreven door de meeste nationale verenigingen, die lid zijn van het internationale Family Business Network (FBN) en waarvan FBNet de Belgische vertegenwoordiger is. De definitie van GEEF heeft het voordeel van de eenvoud. Zij bestaat in wezen uit twee bestanddelen.

### STEMKRACHT

Ongeacht de omvang, wordt als een familiebedrijf beschouwd: de onderneming waarvan de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaar van de onderneming en zijn fami-

lie. Aangezien in veel Europese landen een meervoudig stemrecht bestaat, werd gekozen voor het criterium van de stemkracht in plaats van voor het criterium van het aandelenbezit. Het maakt niet uit of de familie de stemkracht rechtstreeks kan uitoefenen of via juridische vehikels zoals stichtingen of holdings die door haar gecontroleerd worden.

Als het familiebedrijf beursgenoteerd is - zoals Bekaert, Sioen of Vandeveld in België - volstaat het dat de familie 25 procent van de stemkracht bezit. Bij beursgenoteerde familiebedrijven is het aandelenbezit hoe dan ook meer verspreid, zodat de drempel van 25 procent van de stemkracht de familie een feitelijke meerderheid bezorgt. Onder de nieuwe definitie valt strikt genomen niet het familiebedrijf dat door meerdere families wordt gecontroleerd.

### MANAGEMENT

De tweede component van de definitie bestaat erin dat minstens één vertegenwoordiger van

Jozef LIEVENS  
Eubelius Advocaten  
Instituut voor het  
Familiebedrijf  
www.familiebedrijf.be



## Generatieconflicten komen ook na de puberteit voor.

Profiteer van onze expertise inzake de opvolging van uw familiale onderneming.  
Mail naar [info.familybusiness@ing.be](mailto:info.familybusiness@ing.be)

ING