

## [ Als een KMO slecht bezig is, is het veelal door eigen schuld ]



**Rik Donckels**

Professor-emeritus

Waar men in België op zoek gaat naar academische achtergrond inzake KMO-management, komt men steeds één naam tegen: Rik Donckels.

Baron Rik Donckels is nu op emeritaat; hij was professor aan de KU Brussel. Hij was daarnaast onder meer gedelegeerd bestuurder van Cera en oprichter van het Instituut voor het Familiebedrijf. Met een hart voor KMO's. Ideeën die Flanders Network u niet wil onthouden en voor u heeft gebundeld in dit gesprek. Een interview over de crisis, de tirannie van de democratie en... Benedictus.

[ Professor Donckels, laten we maar met de deur in huis vallen: is de KMO in Vlaanderen goed bezig? ]

Heel wat KMO-eigenaars gaan uit van een continuïteitsillusie. KMO'ers kunnen bovendien heel veel van elkaar leren. In de KMO-wereld is netwerken geen modewoord. Ze denken dat hun bedrijf gewoon zal blijven bestaan. En dat is een verkeerde, gevaarlijke insteek. Niet alleen in deze tijden. Er is kracht, energie en wijsheid voor nodig om er voor te zorgen dat uw KMO blijft bestaan.

Als er iets slecht loopt, verwijt de zaakvoerder vaak de externe omstandigheden. Maar dat is vaak niet terecht. Als een KMO nu slecht bezig is, is het vaak door eigen schuld. Er bestaan nu extern aan de KMO zo veel mogelijkheden om u zelf te helpen als zaakvoerder. Denk maar aan de vele prachtige middenstandoplei-

dingen. Die opleidingen zijn goed, de lesgevers worden streng geselecteerd en systematisch geëvalueerd. Het zijn 'ondernemers voor ondernemers' die heel praktijkgericht helpen'. Het is ook belangrijk u door goede mensen te omringen. Denk maar aan het juridische en fiscale verhaal. Er zijn zo veel zaken waarmee anderen u kunnen helpen.

### [ Men denkt wel eens dat entrepreneurs de avonturiers van onze maatschappij zijn. Hoe zou u een goede entrepreneur omschrijven? ]

Vaak wordt gedacht dat een entrepreneur iemand is die meer durft dan de anderen. Ik zou het eerder houden bij de wapenspreuk die ik gekozen heb: "Denken, doen, doorzetten". Entrepreneurs zijn mensen die denken, doen en doorzetten.

### [ In veel vooruitstrevende KMO's merk ik vaak dat de eigenaars beroep doen op externen om hen te adviseren. Soms is het individueel managementadvies, soms is het onder de vorm van een informele of formele Raad van bestuur. Heeft u hiervoor tips? ]

Er is in geen enkel domein zoveel valsheid in geschriften als in het domein van de jaarlijkse verslagen van de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering. De organen moeten werken. Ze mogen niet vervallen tot een pure formaliteit. Zeker in deze economisch turbulente tijden. Waar een Raad van Bestuur goed werkt, kan je er nu de vruchten van plukken. Misschien gaat de frequentie van vergaderen wat omhoog. Zo maak ik bijvoorbeeld deel uit van een Raad van Bestuur waar we normaal 6 keer per jaar samen komen. Nu hebben we tijdelijk de frequentie opgetrokken en komen we zelfs 3 keer in één maand samen om het budget vast te leggen. In dit type industrie is dit nu noodzakelijk. Die firma heeft geen valse continuïteitsillusie en doet er alles aan om ook van deze situatie het beste te maken. Die Raad van Bestuur is geen formaliteit, maar een werkend en slagvaardig orgaan dat er, in samenwerking met het management, voor zorgt dat het bedrijf beter scoort nu en in de toekomst.

De eerste taak van de Raad van Bestuur is immers te zorgen voor de continuïteit van het bedrijf. Daarvan moet elke bestuurder zich goed bewust zijn en er ook naar handelen.

### [ Hoe zorgen we er voor dat de Raad van Bestuur goed werkt? ]

Wel, de doelstellingen zijn duidelijk, de agenda wordt zorgvuldig bepaald, we krijgen de documenten voldoende vroeg ter inzage. En de Raad van Bestuur is samengesteld uit mensen die goed kunnen besturen. Soms rekruteert men leden van een Raad van Bestuur uit vrienden. Dit kan goed zijn, maar het gebeurt meer dat het niet goed is. Goede bestuurders mogen geen ja-knikkers zijn, en moeten u onomwonden kunnen zeggen waar het volgens hen op neer komt.

### [ En wat als er familie in de Raad van Bestuur zit? Heeft u – als stichter van het Instituut voor het Familiebedrijf – hier een belangrijke tip voor? ]

Het is belangrijk dat er een "familiaal charter" wordt gemaakt, waarin bijvoorbeeld staat hoe die bestuurders zullen worden geëvalueerd en wat er zal gebeuren als het charter niet wordt gerespecteerd.

### [ We hebben het tot nu toe over 'algemeen management' gehad. Heeft u praktische aanbevelingen voor 'het personeelsbeleid' in KMO's? ]

HR heeft veel te maken met casuïstiek, waarbij het ene goede voorbeeld soms indruist tegen het andere.

Ik geloof niet in de 'tirannie van de democratie'. Sommigen dromen van een bedrijf waarin iedereen bij alles betrokken is en over alles mee beslist. Dit functioneert slechts in zeer uitzonderlijke omstandigheden. Normaal is er iemand die moet een beslissing nemen, en wie dit is vindt men in het organogram en in de functiebeschrijvingen. Deze benadering staat niet haaks op transparantie en een georganiseerde betrokkenheid. Een bedrijf waar iedereen weet wat de andere doet en waar beslissingen gemeenschappelijk worden genomen? Dat is in een bedrijf niet mogelijk. Er is iemand die moet een beslissing nemen, en wie dit is vindt u in het organogram of in de functiebeschrijving.

**Benedictus** heeft in zijn Regel onder meer beschreven hoe een abt moet bestuurd worden. Onze KMO'ers kunnen daarvan iets leren. Onder meer daarover ben ik momenteel een boek aan het schrijven. En uw vraag doet me hier aan denken, want Benedictus schrijft voor dat de abt moet beslissen. Voor een aantal zaken dient hij zijn naaste medewerkers te raadplegen, voor zeer belangrijke aangelegenheden zelfs de volledige gemeenschap van broeders.

Maar uiteindelijk beslist de abt en draagt dan ook persoonlijk de eindverantwoordelijkheid.

**[ Mag ik even over stappen naar onze druk besproken economische omgeving? U was vroeger voorzitter van de Raad van Bestuur van CERA Bank en later lid van de Raad van Bestuur van KBC Groep. U kent de bankwereld goed. Zijn we te tolerant geweest voor ons bankgericht financieel model? ]**

De crisis is zo universeel, wereldwijd, zowel financieel als economisch, met een grote intensiteit. In deze zin is de crisis enorm en helaas uniek. De duurzame oplossing ligt in het midden.

**[ Kunnen we zeggen dat we licht zien aan het einde van de tunnel? ]**

Nu toch nog niet. 2009 wordt een rotjaar. Er waren exuberante verwachtingen, zeker niet alleen in de financiële wereld. Ik merk dat er nu een slingerbeweging ontstaat om de staat meer en meer de banken te laten controleren. Waar zeker positieve aspecten in vevat zitten. Wat ik echter vrees is een overregulering; de slinger die te ver door slaat. We maken de grenzen mee van ons liberaal systeem. Ik geloof noch in de tirannie van het liberalisme, noch in de tirannie van de democratie.

**[ Ik kom regelmatig KMO-eigenaars tegen die nu sterk twijfelen of ze die reeds lang geplande investering zouden uitvoeren en ervoor zouden lenen of niet. Omdat u de financiële wereld zo goed kent, wil ik vragen of uw advies in deze economische tijden anders zou zijn dan voorheen? ]**

De banken zijn veel zorgvuldiger dan vroeger bij het geven van een lening. Maar voor goede projecten is financiering te vinden, daar ben ik zeker van. Het aantal

slechte kredieten daalt. Maar gezien de onzekerheid in de markt wil ik vooral een pleidooi voeren om de tering naar de nering te zetten. Geen zotte uitgaven doen en besparen waar u kan. Uw personeel hiervoor sensibiliseren kan al wonderen doen. Het is een kwestie van mentale ingesteldheid, waarbij de bedrijfsleider nog maar eens een cruciale voorbeeldfunctie heeft. Maak dat alle telefoontjes 10% korter duren, daarmee reduceer je niet alleen de kosten, de produktiviteit stijgt en men leert kostenbewust handelen. Een goede opleiding kan ook op dat gebied stevig wat helpen.

**[ Welke kansen biedt deze crisis? ]**

Bedrijven die cash hebben, gaan stilaan koopjes kunnen doen. Ondernemingen die middelen vrij hebben gaan markt kunnen kopen. Het aantal overnames zal stijgen.

**[ Mag ik u ter afsluiting vragen onze KMO-eigenaars te helpen door hen 3 concrete tips te geven over hoe ze best voor hun bedrijf zorgen in deze tijden? ]**

Zo voor de vuist weg komt het volgende me voor. De eerste tip is: "Wees nog meer realist dan tevoren". Denk niet: "De crisis is alleen maar voor de anderen". Ten tweede: "Denk in eerste instantie aan het uitspelen van uw troeven. Eerder dan te remediëren waar u zwak in staat."

En als derde tip: "Hou rekening met alle knipperlichten. Intern zowel als extern. Ga zelf veel meer op jacht naar marktinformatie, want crisissen houden opportuniteiten in.

Het interview werd afgenomen door Kurt Vandewalle, zaakvoerder van [4BetterResults.be](http://www.4BetterResults.be), een bedrijf gespecialiseerd in het helpen van KMO-eigenaars ([www.4BetterResults.be](http://www.4BetterResults.be))

<sup>1</sup>Denk bijvoorbeeld ook aan de diverse ondersteunende maatregelen die de overheid nu neemt, bijvoorbeeld de kmo-portefeuille, waardoor u zowel voor opleiding als externe hulp tot 50 % van de kost terug krijgt. (meer info, de KMO-portefeuille praktisch bekeken: [www.kmo-portefeuilles.be](http://www.kmo-portefeuilles.be))