

2024: het jaar van de focus

Beste ondernemer,

Fiscale hervormingen, rapporteringsverplichtingen, onzekere vooruitzichten, voorzichtige banken ... 2024 belooft een uitdagend ondernemersjaar te worden. Bovendien: hoe meer er op je afkomt, hoe lastiger het is om prioriteit van bijzaak te onderscheiden.

Daarom brengen we in dit rapport vijf thema's die jouw aandacht en tijd écht waard zijn. We stellen scherp op je centen, de toekomst, mensen, de wereld en – last but not least – jezelf!

Als ondernemer ben jij immers het belangrijkste kapitaal van je bedrijf. Dus zorg goed voor je klanten, je medewerkers en je bedrijf, maar verlies je eigen welzijn niet uit het oog.

Verwacht je aan inspirerende inzichten van experts, gekoppeld aan concrete tips die meteen toepasbaar zijn op jouw business. Zo wordt 2024 voor jou het jaar van de focus.

RAF DOM
CEO SBB Accountants & Adviseurs



01

Focus op de
centen

02

Focus op de
toekomst

03

Focus op
mensen

04

Focus op de
wereld

05

Focus op
jezelf



01

02

03

04

05

Focus op de **centen**



01

02

03

04

05

Alternatieve financieringsvormen winnen terrein

De uitgaven voor ondernemingen stegen enorm in 2023: energiekosten, stijgende lonen, dure grondstoffen ... Voor veel ondernemingen vormt de bank de eerste bron van nieuw kapitaal. Maar daar worden ondernemers geconfronteerd met stijgende interesten en een grotere terughoudendheid om leningen te voorzien. Wat zien ondernemers nog te vaak over het hoofd? Wat zijn (onbekende) alternatieven voor een krediet?

Kortom: hoe vlieg je de zoektocht naar kapitaal voor je onderneming aan?

IN DIT HOOFDSTUK

- Inzichten en trends in de zoektocht naar financiering van Matthias Browaeys – oprichter van Winwinner.
- De belangrijkste factoren bij de keuze van je financieringsmix door SBB-expert Kirsten Buermans.



“De Belgische ondernemer weet te weinig over financiering”

Zelf houdt hij meer van ‘stapelfinanciering’ dan van ‘financieringsmix’, maar we zijn bij Matthias Browaeys wel aan het juiste adres voor trends en inzichten over de zoektocht naar kapitaal. De jonge Gentenaar stond minder dan 10 jaar geleden aan de wieg van Winwinner, het platform dat slapend spaargeld tot bij ambitieuze ondernemingen brengt.

WIE IS MATTHIAS BROWAEYS?

Matthias is founder en CEO van het crowdlendingplatform Winwinner. Met Winwinner begon hij al in 2016, als zijn bachelorproef tijdens zijn opleiding kmo-management. Verder is hij een veelgevraagd spreker en nam hij deel aan de VTM-docureeks ‘Jonge Wolven’ en de ondernemerstalkshow ‘Goe Bezig!’ op Kanaal Z.



Eerst en vooral: hoe staat het met de appetijt van ondernemers om te investeren en hun bedrijf te laten groeien?

Matthias: “We komen uit een periode dat geld zo goed als gratis was. Vandaag is dat een heel ander verhaal. Een bankfinanciering kost 5 à 6%, alternatieve financieringen tussen de 8 en 10%. Dus wordt er veel gerekend, gewikt en gewogen, en uiteindelijk minder geïnvesteerd. Jammer, want de gevolgen daarvan zullen uiteindelijk voelbaar zijn in de algemene economie.

In het bijzonder voor crowdlending voelen we die terughoudendheid bij ondernemers om extra geld op te halen. Ondernemers gebruiken ons platform vaak om werkkapitaal op te halen. Ze willen met die centen hun sales en marketing mee ondersteunen, een extra personeelslid mee aanwerven enzovoort.

Anders gezegd: zo’n kapitaalronde rendeert vooral op de langere termijn. Bijgevolg houden ondernemers vandaag hun voet op de rem, in afwachting van betere tijden – die er volgens mij niet zullen komen.”



De plannen van ondernemers getuigen soms van een zwakke financiële onderbouw.

MATTHIAS BROWAEYS

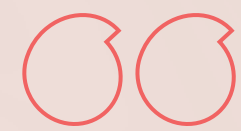
STAPELEN UIT NOODZAAK

De interesten stijgen en banken stellen zich terughoudend op. Ziet de financieringsmix er vandaag anders uit dan enkele jaren geleden?

Matthias: “Persoonlijk ben ik niet zo’n fan van het woord ‘financieringsmix’. Het Nederlandse ‘stapelfinanciering’ dekt veel beter de lading. Het is namelijk zo dat je via je eerste financiering een tweede kan lokken enzovoort. Denk maar aan eigen inbreng: de bank of een andere kapitaalverstrekker zal geen risico nemen als jij niet zelf eerst centen in je onderneming hebt gestopt.

Maar los daarvan: de trend is inderdaad om meer te stapelen dan pakweg tien jaar geleden. Uit noodzaak, want de bank houdt steeds vaker de boot af. Dus terwijl je 10 jaar geleden 20%

eigen inbreng had gecombineerd met 80% bankfinanciering, zit dat kapitaal vandaag veel meer versnipperd. In hun zoektocht verkennen ondernemers nieuwe paden, en dat gaat al vlotter dan vroeger. Toch weet de gemiddelde Belgische ondernemer nog veel te weinig over zijn mogelijkheden op financieringsvlak.”



In België heeft factoring een slechte reputatie. Onterecht.

MATTHIAS BROWAEYS

Kunnen we iets leren van hoe het er in het buitenland aan toe gaat?

Matthias: “Absoluut! Bij onze noorderburen, bijvoorbeeld, nemen veel kmo’s een gespecialiseerde financieringsadviseur in de arm. Die begeleidt hen in hun zoektocht naar kapitaal en helpt hen om de financieringsstapel te maken. Elk financieringskanaal heeft immers zijn eigen werkwijze, platformen, processen en doorlooptijd. En ook een overtuigende pitch opstellen vereist skills en ervaring. Kortom, geld ophalen is een job op zich.

In eigen land bestaat die rol bij mijn weten niet. Wel zie je in kmo’s met een financieringsnood interim-CFO’s opduiken die deze taak op zich nemen. Maar zoals gezegd, ons land hinkt wat achterop in alternatieve financiering. Er zou veel meer sensibilisering moeten komen, zowel in de ondernemerswereld zelf als onder particulieren met slapend spaargeld.”

FACTORING: ONBEKEND IS ONBEMIND

Is er op het vlak van alternatieve financiering nog onontgonnen terrein?

Matthias: “Ik ben een grote voorstander van factoring. In Nederland is het, samen met crowdlending, de populairste vorm van alternatieve financiering. Factoring is een financiële dienstverlening waarbij je cashflowmanagement wordt overgenomen door een tussenpartij in ruil voor een vergoeding. De factoringmaatschappij zorgt voor onmiddellijke betaling van je facturen, los van de betalingstermijn.

Factoring is helemaal ingeburgerd in de Angelsaksische wereld en maakt sinds een vijftal jaar dus ook opgang in Nederland. Bij ons heeft het echter een slechte reputatie. Alsof je als ondernemer je cashflow zelf niet onder controle kan houden. Niets is minder waar natuurlijk, kmo’s krijgen er juist meer financiële ademruimte door en dus groeimarge.”



01

| 02

| 03

| 04

| 05

Investeren in je onderneming vergt ook financiële planning. In welke mate is de kmo-ondernemer daarmee bezig?

Matthias: “Enerzijds maken ondernemers altijd plannen, ze zijn ambitieus en wendbaar. Anderzijds getuigen hun plannen soms van een zwakke financiële onderbouw. Dat komt omdat ze zelf weinig financiële skills in huis hebben en zich onvoldoende laten bijstaan door experts.

Hoewel de coronacrisis toch voor een kleine doorbraak heeft gezorgd op het vlak van financiële planning. Toen veel sectoren op slot gingen, waren ondernemers genoodzaakt om aan het rekenen te slaan. Ze moesten hun plannen bijschaven of zelfs volledig nieuwe businessmodellen uitdokteren. Vaak met succes trouwens, zo is achteraf gebleken.”

**VERHAAL ÉN
FINANCIEEL PLAATJE****Tot slot, wat is voor jou hét geheim om een investeerder te overtuigen met je pitch?**

Matthias: “Je hebt een overtuigende pitch nodig die financieel stevig onderbouwd is met een exacte financieringsbehoefte. Wie naar een investeerder stapt met een heel ruime prijsvork, komt niet professioneel over. Verder is cruciaal om je cijfers te kennen. Als je weet waarover je spreekt, kom je veel geloofwaardiger over.”

**01**

| 02

| 03

| 04

| 05

“Twee op vijf ondernemers vinden de huidige kredietcondities strikt. Een derde maakt zich dan ook zorgen over de kredietverlening en gaat daarbij steeds vaker op zoek naar kapitaal buiten de bank om. Ze zoeken hun toevlucht onder meer bij ‘private equity’, maar ook daar stellen we een vertraging vast. Tegelijk krijgen almaar meer bedrijven het moeilijk om het hoofd boven water te houden. We hebben het economisch dieptepunt nog niet bereikt.”

GEERT JANSSENS, HOOFDECONOOM ETION

Hoe bedrijfskapitaal ophalen buiten de bank?

Na 12 jaar bij de bank kwam Kirsten Buermans als productmanager corporate finance aan boord bij SBB Accountants & Adviseurs.

Ze adviseert onze klanten onder meer over de ideale financieringsmix. Haar aanbeveling is eenvoudig maar duidelijk: “bereid je financieringsdossier goed voor en informeer je over de verschillende financieringsopties.”



Hoe creëer je de juiste financieringsmix?

Kirsten: “In eerste instantie moet je als ondernemer over een bepaalde hoeveelheid eigen middelen beschikken. Dit eigen vermogen kan je aanvullen met een klassieke banklening, subsidies of een alternatieve financieringsvorm.

Denk er bijvoorbeeld eens aan om je directe omgeving aan te spreken. Vrienden, familieleden of sympathisanten kunnen je financieel een duwtje in de rug geven via een Winwinlening. En ook Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) biedt verschillende oplossingen om het financieel plaatje rond te krijgen. Een voorbeeld is de Cofinanciering. Dit is een lening tot 350.000 EUR in combinatie met een andere (bank)financiering.”

Wat zijn de belangrijkste factoren om in overweging te nemen bij de keuze van je financieringsbron?

Kirsten: “Een financieringsvorm kiezen is geen exacte wetenschap, maar afhankelijk van het antwoord op enkele vragen.

Ten eerste, hoe snel en hoeveel geld heb je precies nodig? Zorg dat je een duidelijk inzicht hebt in hoeveel geld je wil ophalen, voor welk doel en op welke termijn.

Ten tweede, welk financieel risico wil je nemen? Geld lenen houdt ook het engagement in om dit binnen een afgesproken termijn terug te betalen. Maar ben je ook voldoende gewapend

tegen onvoorziene omstandigheden? Tot slot, hoe onafhankelijk wil je blijven? Sommige co-investeerdere hebben louter financiële ambities, andere willen ook medezeggenschap. Het voordeel is wel dat investeerders ook meerwaarde kunnen bieden via hun knowhow, specifieke managementvaardigheden, netwerk enzovoort.”

Welke ondersteuning biedt SBB?

Kirsten: “We merken dat er onder kmo’s nog te weinig kennis is over alternatieve financieringsvormen. Het is onze taak om de verschillende opties zichtbaar te maken en advies te verstrekken over de financieringsmix. Maar we ondersteunen ook praktisch: de kredietaanvraag voorbereiden, een financieel plan uitwerken, het kredietcontract nalezen ... het zijn slechts enkele zaken waarvoor ondernemers onze hulp kunnen inroepen. Bovendien zijn we officiële aanbrengrer voor de Startlening en Cofinanciering van PMV.”

HEB OOG VOOR DUURZAAMHEID

Duurzaam ondernemen wordt steeds belangrijker om toegang te krijgen tot financiering. Kirsten: “De overheid verplicht banken om hun eigen financieringsmiddelen zo duurzaam mogelijk in te zetten. Banker zullen dus ESG-criteria meenemen in hun kredietbeoordeling. Vroeger wogen vooral de financiële risico’s door in die beslissing, nu komt er een dimensie bij. Zo zal de bank ook willen weten welke impact een onderneming en/of de geplande investering heeft op het milieu, werknemers, leveranciers, klanten, Daarnaast zal de bank kritisch kijken naar het bestuur van de onderneming. Ook privé-investeerdere zullen steeds vaker duurzaamheidscriteria meenemen in investeringsbeslissingen.”



3 tips voor ondernemers die op zoek zijn naar kapitaal

#1 START MET EEN GOED VERHAAL

Om het even bij wie je kapitaal zoekt, als het om geld gaat, moet je duidelijk en nauwkeurig aangeven wat je van je investeerders vraagt en wat zij kunnen verwachten. Een uitgewerkt businessplan en een goed onderbouwd financieel plan zijn dus noodzakelijk. Dit omvat onder meer het exacte investeringsbedrag, een terugbetalingsplan en het te verwachten rendement.

#2 BEGRIJP JE EIGEN CIJFERS

Is je onderneming financieel gezond? Wanneer je een externe partij om geld vraagt, is dit de eerste vraag die je mag verwachten. Het is dus enorm belangrijk dat je als ondernemer je eigen cijfers kent en begrijpt. Is dit niet het geval, aarzel niet om je accountant hierover aan te spreken.

#3 STAAR JE NIET BLIND OP ÉÉN FINANCIERINGSBRON

Weeg de voor- en nadelen van elke financieringsvorm af en combineer verschillende geschikte opties om je plannen te financieren. Zo haal je niet alleen sneller je doelbedrag op, maar de verschillende financieringsvormen kunnen elkaar ook versterken. Het kan bovendien nooit kwaad om een plan B te hebben.



- 01
- 02**
- 03
- 04
- 05

Focus op de **toekomst**

Hoe duurzaamheid een concurrentieel voordeel wordt

Ongeacht de grootte en sector van je onderneming: duurzaamheid komt sowieso op je agenda. De wetgeving dwingt elke onderneming om na te denken over bedrijfsvoering, aanvoerketen en productieprocessen. Maar idealiter stopt het daar niet. Want in een duurzame visie liggen ook veel nieuwe opportuniteiten. Wat zijn de kansen en voordelen van écht duurzaam ondernemen? Hoe kan je duurzaamheid in al z'n facetten omarmen? Wat is het perspectief voor bedrijven die nog een lange weg af te leggen hebben?

IN DIT HOOFDSTUK

- De complexe balans tussen productiviteit en duurzaamheid in de lokale voedselproductie uitgelicht door Joris Relaes, administrateur-generaal van ILVO.
- De voordelen van een duurzame bedrijfsvoering, en de weg ernaartoe door Sara Kelchtermans, milieuadviseur en duurzaamheidscoördinator bij SBB.



“We moeten onze lokale voedselproductie weerbaarder maken.”

Van nultoot over circulaire productie tot sociale verantwoordelijkheid: duurzaamheid heeft veel facetten. Bovendien kan de toenemende Europese regeldruk ondernemers belemmeren. Joris Relaes, administrateur-generaal van ILVO, schetst de moeilijke balans tussen productiviteit en duurzaamheid van de voedselproductie in het algemeen en onze landbouwbedrijven in het bijzonder.

WIE IS JORIS RELAES?

Als landbouwkundig ingenieur bouwde Joris zijn loopbaan uit in de landbouwadministratie op federaal en Vlaams niveau. Hij was onder meer kabinetschef van verschillende ministers van landbouw. Sinds ruim tien jaar staat hij aan het hoofd van het Instituut voor Landbouw-, Visserij- en Voedingsonderzoek (ILVO), een onafhankelijk wetenschappelijk onderzoekscentrum van de Vlaamse overheid.



LANDBOUW VS. BIODIVERSITEIT

“Als het over verduurzaming gaat, staat onze voedselproductie in het oog van de storm” start Joris Relaes. “Er is al veel vooruitgang geboekt, zo is de stikstofuitstoot al met de helft verminderd ten opzichte van 1990. Maar onze landbouwbedrijven moeten verder verduurzamen. Zo veroorzaakt de sector nog altijd 10,5% van de Vlaamse broeikasgasemissies.”

ILVO onderzoekt hoe we in Vlaanderen op een klimaatvriendelijke manier aan landbouw kunnen doen. De sector gebruikt 45% van de totale grondoppervlakte. Die schaarse open ruimte delen landbouwers met alle burgers. Joris: “Al die belangen met elkaar verzoenen is een extreem lastige puzzel en veel landbouwondernemers

voelen zich verkeerd begrepen en vinden dat het beleid te eenzijdig wordt uitgestippeld vanuit de klimaat- en milieuproblematiek. De boerenprotesten van de voorbije maanden zijn hier een uiting van.”



De landbouw veroorzaakt 10,5% van de Vlaamse broeikasgasemissies.

JORIS RELAES

BEHANDELING OP PLANTNIVEAU

Om bemesting, irrigatie en ziektebestrijding gericht – en dus milieuvriendelijker – aan te pakken, wordt veel heil verwacht van precisielandbouw. Kan ‘smart farming’ onze landbouw verder verduurzamen?

Joris: “Datamining en artificiële intelligentie zorgen inderdaad voor technologische doorbraken in de sector. We vliegen vandaag al met drones over de akkers om onkruid of insectenplagen te spotten en satellietbeelden detecteren bodemverschillen met impact op de groei van gewassen. In plaats van een volledige akker te bemesten, besproeien of irrigeren, zullen agrarische ondernemers uiteindelijk op plantniveau kunnen ingrijpen.



Nieuwe technologie helpt agrarische ondernemers dus effectief om hun impact op de natuur te verkleinen en hun productiviteit te vergroten. In het kielzog ervan verkleinen ook de landbouwmachines zelf. De gigantische voertuigen die de bodem kapotrijden, zullen meer en meer plaatsmaken voor kleine, individueel aangestuurde robots die individuele planten behandelen. Met de doorbraak van 5G zit ook die revolutie eraan te komen.”



Als enige economische sector werkt de landbouw met levend materiaal. Dat vergt een specifieke aanpak.

JORIS RELAES

KWALITEIT EN KLEINSCHALIGHEID

Maar zit de grote impact op de natuur niet in de intensieve landbouw die we in stand houden?

Joris: “In zijn boek ‘De tovenaar en de profeet’ kaart journalist Charles C. Mann de uitdagingen en problemen aan van de landbouwsector. Zoveel mogelijk innovatieve technieken inzetten om te verduurzamen en tegelijk de productie te maximaliseren, is één strekking – die van de tovenaar.

Volgens de profeet, daarentegen, zit de kern van het probleem juist in het productiesysteem zelf. In plaats van de opbrengsten verder op te drijven, ziet deze vooral toekomst in kleinschaligheid en minder technologische hocuspocus. Concreet: onze bodems nog beter leren kennen en koesteren, de veestapel preventief verzorgen in plaats van curatief behandelen, monoculturen vervangen door complementaire gewassen op het veld ...”

LEVEND MATERIAAL

Wil de profeet terug naar de manier waarop onze voorouders aan landbouw deden?

Joris: “De intensieve landbouw in Vlaanderen en Nederland is de voorbije decennia een bijzonder efficiënt productieapparaat geworden, maar ze legt een sterke druk op milieu en klimaat. Zo voeren we massaal veevoeder in uit Zuid-Amerika om onze Vlaamse veestapel te voeden.

Moeten we terug naar de ‘bokrijklandbouw’? Absoluut niet. Maar om de problemen van de landbouw aan te pakken, moeten we wel beseffen dat het de enige sector is die werkt met levend materiaal. Dat vergt een unieke aanpak, omdat levende materie onvoorspelbaar is. Denk maar aan waterschaarste of -overvloed, dier- en plantenziektes, uitgeputte bodems enzovoort.”

AANGEPASTE VERDIENMODELLEN

Is de toekomst volgens jou aan de ‘tovenaar’ of toch eerder aan de ‘profeet’?

Joris: “Persoonlijk geloof ik veeleer in een gecombineerde aanpak. Met de technologie van vandaag én het omarmen van de boerenwijsheid uit het verleden kunnen we de oplossingen vinden voor morgen. Zo moeten we de mogelijkheden van mengteelten opnieuw verkennen. Technologie kan dan weer helpen om met minder water, mest of bestrijdingsmiddelen je velden gezond te houden.”



Onze agrarische ondernemers gaan best op zoek naar aangepaste verdienmodellen.

JORIS RELAES



Tot slot, aan al die investeringen hangt een serieus prijskaartje, terwijl de prijzen zwaar onder druk staan. Hoe raken ze uit die catch-22?

Joris: “Enerzijds verwacht ik dat technologie nog veel goedkoper gaat worden, anderzijds is het noodzakelijk om nieuwe verdienmodellen te verkennen. Dat kan door samenwerkingsverbanden op te zetten met bedrijven verderop in de keten. Voor bedrijven die de consument makkelijk kunnen bereiken, zijn ook kortenketeninitiatieven een optie. De vraag naar lokale kwaliteitsvoeding wordt namelijk steeds groter. Bijkomend voordeel: landbouwer en burger leren elkaar opnieuw kennen, zodat de psychologische afstand tussen producent en consument verkleint.

Daarnaast bestaan er verschillende soorten financiële ondersteuningsmechanismes. Denk maar aan Carbon Farming, waarbij landbouwers de CO₂ verkopen die ze via hun activiteiten opslaan in de bodem. Ook dat kan een aanvullend verdienmodel worden om onze landbouwbedrijven robuuster en weerbaarder te maken.”



“Waardengericht ondernemen komt stilaan uit de startblokken, maar veel ondernemers zijn nog op zoek naar een handleiding of blauwdruk. Precies hier ligt een buitengewone kans. Want als pionier kan je meer dan ooit de bakens uitzetten en de benchmark voor jouw sector mee bepalen. Dat biedt een enorm competitief voordeel. Voorwaarde is wel dat duurzaamheid ook het uitgangspunt is van je ondernemingsstrategie. Het moet meer zijn dan een laagje vernis.”

GEERT JANSSENS, HOOFDECONOOM ETION

Hoe integreer je duurzaamheid in je bedrijfsvoering?

Duurzaam ondernemen is niet enkel in de landbouw een hot topic. Elke sector krijgt er mee te maken. Duurzaamheidsrapportage wordt vanaf 2025 zelfs verplicht voor grote ondernemingen, vrijwillig voor anderen. Om kmo's hierin bij te staan, rekent SBB op Sara Kelchtermans, al 17 jaar milieuadviseur maar sinds kort ook duurzaamheidscoördinator.



Sara: ““Veel ondernemers zijn zich bewust van de uitdagingen rond verduurzaming en duurzaamheidsrapportering, maar zien toch vooral de obstakels. Mijn belangrijkste advies is daarom: informeer je goed. Hoe meer je erover weet en hoe meer je ermee bezig bent, hoe beter je de voordelen zal zien. Want verduurzamen is een proces: de lat stelselmatig hoger leggen. Duurzaamheid moet dus integraal deel uitmaken van je strategie.”

Er bestaan veel misvattingen over duurzaam ondernemen, welke voordelen zie jij?

Sara: “Duurzaam ondernemen wordt vaak gelinkt aan duur investeren. Op lange termijn is het omgekeerde waar: een duurzame strategie levert concurrentiële voordelen op, boost je werkgeversimago en bevordert

personeelsretentie. Want veel (jonge) medewerkers willen maar al te graag werken voor een werkgever die aandacht heeft voor klimaat en maatschappelijke impact.

Wie investeert in duurzaamheid, is bovendien beter voorbereid op de toekomst. Want duurzaam ondernemen impliceert een langetermijnvisie. Door je risico's en opportuniteiten in kaart te brengen, ben je beter gewapend tegen onvoorziene omstandigheden. Een goed voorbeeld is de CO₂-berekening. Hiermee krijgen organisaties inzicht in hun energieverbruik en CO₂-emissies. Op basis van die cijfers kunnen ze concrete besparingsacties op poten zetten. Kortom, de tijd en aandacht voor duurzaam ondernemen rendeert op termijn sowieso.”

Hoe ga je concreet aan de slag met duurzaamheid?

Sara: “Er zijn tal van manieren om je business te transformeren naar een toekomstgerichte en duurzame onderneming. Want duurzaamheid gaat over veel meer dan alleen het milieu en klimaat. Ook sociale aspecten en goed ondernemingsbestuur spelen een rol. Denk aan welzijn, inclusie en diversiteit, persoonlijke ontwikkeling, een transparant beleid, compliance, ... Onbewust zijn veel ondernemers hier eigenlijk al mee bezig. Net zoals met het beperken van hun CO₂-voetafdruk bijvoorbeeld. Je begint dus zelden van nul.

Daarnaast komt er een vrijwillige standaard voor kmo's. Stel dat je als bedrijf bent vrijgesteld van de rapportageplicht, maar als leverancier wilt werken voor een grote onderneming. Dan kan het op een dag gebeuren dat je je afnemer informatie moet verschaffen over je eigen duurzaamheidsinspanningen. Kmo's die dus niet verplicht zijn om te rapporteren, kunnen die voorbereiding alvast op vrijwillige basis doen.”

VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK: KLIMREK

Klimrek is een pilootproject van het Instituut voor Landbouw-, Visserij- en Voedingsonderzoek (ILVO), Boerenbond en VITO. Het is een wetenschappelijk onderbouwde tool op maat van landbouwbedrijven die de precieze impact van hun activiteiten op het klimaat berekent. Vervolgens stelt de tool gepaste bedrijfsspecifieke maatregelen voor. Tegelijk wordt een kosten-batenanalyse opgemaakt om de economische haalbaarheid in te schatten. Het project is intussen afgerond, maar ILVO belooft om de rekentool te blijven onderhouden én actualiseren op basis van nieuwe producten of klimaatverbeterende technieken.



4 tips om de kosten van je duurzaamheidsinitiatieven te beheren

#1 GA OP ZOEK NAAR PARTNERS

Werk samen met andere bedrijven, leveranciers of belanghebbenden om kosten te delen. Op die manier kan je bijvoorbeeld efficiënter grondstoffen aankopen of gezamenlijk investeren in duurzame oplossingen.

#2 INFORMEER JE OVER SUBSIDIES EN STEUNMAATREGELEN

Onderzoek welke subsidies, belastingvoordelen of andere stimuleringsmaatregelen beschikbaar zijn voor duurzaamheidsinitiatieven in jouw regio of sector. Zoals de kmo-portefeuille voor opleiding en advies of de kennisportefeuille voor landbouwers om advies en/of vorming aan te kopen.

#3 BETREK JE MEDEWERKERS

Zorg ervoor dat je medewerkers goed opgeleid zijn en betrek hen bij je duurzaamheidsinitiatieven. Gemotiveerd personeel kan helpen om kosten te verlagen door bijvoorbeeld energie te besparen en afval te verminderen. Bovendien zijn je medewerkers het uithangbord van je onderneming en bepalen ze mee je imago.

#4 MEET EN EVALUEER

Houd de prestaties van je duurzaamheidsinitiatieven bij en evalueer regelmatig of ze de verwachte resultaten opleveren. Door de effectiviteit van je initiatieven te monitoren, kun je tijdig bijsturen en eventuele kostenoverschrijdingen voorkomen.



- 01
- |
- 02
- |
- 03**
- |
- 04
- |
- 05

Focus op de **mensen**



Samenwerking is juiste mindset voor groei

Vlaamse ondernemingen hebben nog te vaak de neiging om een muur rond hun onderneming te bouwen. Ze houden hun kaarten stevig tegen de borst uit angst om te veel weg te geven aan concurrenten. Maar als onderneming ben je geen eiland. Integendeel, je maakt deel uit van een groter geheel, samen met je medewerkers, klanten, leveranciers en distributeurs. Steeds meer ondernemingen kiezen er dan ook bewust voor om (multidisciplinaire) partnerships op te zetten. Het uitgangspunt van die ecosystemen: samen bereik je meer dan alleen.

IN DIT HOOFDSTUK

- De balans van samenwerken in het Vlaamse ondernemerslandschap door Danny Van Assche, CEO van UNIZO.
- Praktische tips om van je eiland af te komen door SBB-expert Johanna Waelkens.



“Ondernemers leren meer van elkaar dan uit de boeken”

Van consortia over clusters tot ecosystemen, samenwerken blijkt dé mindset voor de toekomst. Maar ondanks alle schaal- en andere voordelen ervaren veel ondernemers nog koudwatervrees. Samen met Danny Van Assche, gedelegeerd bestuurder van UNIZO, meten we de temperatuur op in de Vlaamse ondernemerswereld.

WIE IS DANNY VAN ASSCHE?

Danny is sinds 2018 gedelegeerd bestuurder van UNIZO en in die rol ook lid van de Groep van Tien. Daarvoor leidde hij beroepsorganisatie Horeca Vlaanderen, werkte hij als adviseur sociale zaken op de studiedienst van UNIZO en was hij Vlaams kabinetsmedewerker.



Grotere projecten aanvliegen, je klant een breder aanbod of sterkere service bieden, een innovatief product in de markt zetten, ... Samenwerkingsverbanden hebben tal van voordelen en in sommige sectoren hebben ze dat al helemaal begrepen. Denk bijvoorbeeld aan de vrijeberoepers, die de groepspraktijk volop omarmen.

ZEGEN VOOR DE WORK-LIFEBALANCE

“Terwijl vrijeberoepers vroeger vooral in eenmanspraktijken werkten, zien we al een tijdje allerlei vormen van associaties en samenwerkingsverbanden ontstaan”, start Danny Van Assche. “Zeker onder medici en paramedici is die schaalvergroting volop aan de gang. Er wordt volop samengewerkt binnen en tussen praktijken, ook multidisciplinair.



Vooraf in de kleine ondernemingen mét personeel zit de bedrijfsleider met veel kopzorgen.

DANNY VAN ASSCHE

Naast een breder zorgpallet is dat een zegen voor de work-lifebalance van de zorgverstrekkers. Die hoeven plots niet meer 24/7 beschikbaar te staan voor hun patiënten. Met de work-lifebalance van de gemiddelde ondernemer is het namelijk nog altijd pover gesteld, zo blijkt uit de [Vlaamse werkbaarheidsmonitor](#) van de SERV. Feit is dat

ondernemers te vaak slecht zorgen voor zichzelf. De cijfers gaan er in de loop der jaren lichtjes op vooruit, maar de werkdruk en het aantal gepresteerde uren liggen nog altijd erg hoog. Vooral in de kleine kmo's mét personeel zit de bedrijfsleider met veel kopzorgen.”

PASSEN BIJ HET DNA

Genoeg redenen dus om de handen in elkaar te slaan. Waarom gebeurt het dan niet vaker?

Danny: “In de corporate wereld vinden grote ondernemingen – zelfs concurrenten – elkaar relatief makkelijk om samen een product of dienst te ontwikkelen. Maar België is een kmo-land, onze ondernemers zijn daar allemaal niet zo vertrouwd mee. Dus steken er allerhande vragen de kop op: hoe is mijn intellectuele eigendom afgeschermd? Wie is waarvoor aansprakelijk? En hoe leggen we dat alles vast in een waterdicht contract?”

Ondernemingen kunnen zich niet altijd laten bijstaan door een leger advocaten, waardoor het juridische en administratieve geregel een serieuze drempel vormt om samen te werken. Bijgevolg gaan kmo's vaak niet voluit in een partnership, of ze blijft hangen in de informele sfeer – natuurlijk niet zonder gevaar.”

Los van een waterdicht contract is vertrouwen dé basis voor een vlotte samenwerking. Hoe vind je een partner waarmee het klikt?

Danny: “De andere partij moet passen bij jouw DNA. En hoe impliciet ook, dat DNA is vaak heel specifiek in onze kleine familiale ondernemingen. Juist daarom valt het belang van ondernemersnetwerken niet te onderschatten. Het is namelijk in die netwerken dat ondernemers elkaar leren kennen, ervaringen delen, interessante contacten uitwisselen, ... Kortom, ondernemers leren meer van elkaar dan uit de boeken.

Ze integreren zich dan ook best in netwerken buiten hun eigen branche. Die andere ondernemers mogen dan wel verder afstaan van de business, ze laten zich ook niet beperken door alle tradities, geijkte processen of procedures die erbij horen. Hun vragen en bedenkingen kunnen nieuwe inzichten opleveren. En soms leidt dat tot partnerships die echte innovaties voortbrengen, zeker wanneer er ook externe experts of kenniscentra mee in bad worden getrokken.”

BEWUST KLEIN BLIJVEN

Kan ook de krapte op de arbeidsmarkt een drijfveer zijn om samen te werken?

Danny: “De schaarste aan talent zet een rem op de organische groei van bedrijven. Je merkt dan ook dat sommige ondernemers kiezen voor consolidatie in plaats van verdere groei. Ze blijven bewust klein, houden hun klantenportefeuille beperkt, focussen op een specifieke niche en

bieden superieure kwaliteit. Verder investeren ze in een stabiele bedrijfsstructuur, efficiënte processen én partnerships met complementaire spelers of vakspecialisten om hen te versterken waar nodig.

Steeds meer bedrijven investeren trouwens in die zogeheten flexibele schil rond hun organisatie. De werkcontext wordt steeds complexer en is continu onderhevig aan verandering. Bovendien worden zowel klanten als medewerkers veeleisender. Je omringen met experts in hr, digitalisering of marketing is dus een must geworden om je aanbod en interne processen te professionaliseren. Alleen zo kan je je focussen op je corebusiness – die op zich al veel vakkennis vraagt en ook snel verandert.”



Steeds meer bedrijven investeren in een flexibele schil rond hun organisatie.

DANNY VAN ASSCHE

Uit de jaarlijkse UNIZO-enquête blijkt alvast dat ondernemers heel tevreden zijn over hun samenwerkingsverbanden met freelancers.

Danny: “Dat klopt. Freelancers zijn flexibel en budgetvriendelijk inzetbaar en je kan ze voor heel specifieke noden inroepen. Wist je dat het de grootste groep is binnen de startende ondernemers? Deze trend zal zich dus zeker verder doorzetten.

Samenwerken is de toekomst, dus hou je ogen en oren wijd open voor interessante samenwerkingen, in welke vorm ook. En om je bestaande netwerk telkens verder uit te breiden. Want ook wie te lang en te veel samenwerkt binnen een vast clubje, wordt blind voor nieuwe opportuniteiten.”



“Qua samenwerking beweegt er van alles in onze sector. De trend is om zich te verenigen in groepspraktijken. Die bieden nieuwe mogelijkheden op het vlak van ondersteuning met een verpleegkundige of administratief profiel. Ook in opmars: jonge artsen die zich nog niet meteen settelen, maar inspringen als vervanger. Alleen hebben die vervangartsen geen apart statuut – in Nederland is dat allemaal veel beter geregeld.”

STEFAN TEUGHELS, MEDISCH DIRECTEUR DOMUS MEDICA



Hoe kom je van je eiland af?

Ook binnen SBB merken we een toenemende nood aan en vraag naar meer samenwerking. “Meer nog: klanten verwachten steeds vaker een totale ontzorging”, stelt Johanna Waelkens, productmanager legal consulting. Ze deelt enkele adviezen en praktische tips voor ondernemers die komaf willen maken met hun eilandcultuur.



Johanna: “Als ondernemer wil je je klanten zo goed mogelijk bedienen, idealiter met een totale dienstverlening van a tot z. Maar je kan niet in alles een expert zijn. Stel jezelf dus de vraag: welke service kan je intern uitbouwen en voor welke zaken werk je best samen met een partner? Het meest logische is om zelf te focussen op datgene waar je goed in bent en wat je graag doet. Het overige werk besteed je uit aan je partners. Elk z'n specialiteit is hierbij het uitgangspunt. Op termijn kan dit zelfs evolueren naar een geïntegreerde samenwerking, waarbij jij en je partners binnen één onderneming gaan samenwerken.”

Welke voordelen voor kmo's zie jij in samenwerken?

Johanna: “Ten eerste, hoe breder je aanbod, hoe beter je je bestaande klanten aan je kan binden. Een totaalpakket geeft hen minder zorgen, wat leidt tot meer tevredenheid en loyaliteit. Ten tweede, je kan je toespitsen op je kerntaken en hoeft niet met duizend en één dingen bezig te zijn en proberen alles tegelijk te doen. Ten derde, door samen te werken verruim je je blik, doe je nieuwe ideeën op en stimuleer je innovatie in je bedrijf. Tot slot krijg je dankzij je partners toegang tot nieuwe kennis, markten én klanten.”

Wat zijn de belangrijkste factoren om in overweging te nemen bij het kiezen van de juiste samenwerkingspartners?

Johanna: “Eerst en vooral is het belangrijk om te weten waar je naartoe wil en wat je precies zoekt in een partner. Ken je eigen sterktes en werkpunten, en zoek hierop een aanvulling. Begin dus niet in het wilde weg rond te kijken. Al adviseer ik klanten wel om open te staan voor interessante pistes die zich aanbieden. Ook al was dit niet het oorspronkelijke plan. Neem een mogelijke partner altijd grondig onder de loep: is het een kwalitatief bedrijf? Zijn de cijfers gezond? Bezit het de nodige kennis en ervaring? Zorg er daarnaast voor dat het klikt met je partner: delen jullie dezelfde missie, visie en waarden? Zitten jullie op hetzelfde spoor? Leg zeker ook de kruitlijnen van de samenwerking vast in een contract, zodat de verwachtingen voor iedereen helder zijn. Leg hierin duidelijk de

verantwoordelijkheden en verplichtingen van elke partner vast, en hoe winst en verlies worden gedeeld.”

EEN VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK

In de zorgsector is samenwerking niet enkel een kwestie van expertise en kosten delen en een betere work-lifebalance. Soms stimuleert de overheid samenwerkingen met als doel het zorgaanbod verder te professionaliseren en toegankelijk te maken voor alle burgers. Zo zijn binnen de eerstelijnszones samenwerkingsverbanden in de vorm van zorggraden sinds 2020 verplicht. Dit zijn vzw's die werken aan de organisatie van de eerstelijnszorg en ondersteuning van de eerstelijnszorgaanbieders. Ook wachtposten zullen organisatorisch moeten samenwerken door zich te clusteren in zogenaamde 'functionele samenwerkingsverbanden'.



Johanna's tips voor ondernemers die een partnerschap overwegen:

#1 DENK OP DE LANGE TERMIJN

Bij een startende samenwerking komen vaak hindernissen voor. Laat dit je niet afschrikken. Rome is ook niet in één dag gebouwd. Focus op de langetermijndoelen, niet enkel op quick wins die meteen resultaat opleveren.

#2 DRAAG ZORG VOOR JE PARTNERRELATIE

Laat je partner voelen dat je de samenwerking waardeert en bied meerwaarde door exclusieve voordelen aan te bieden. Denk aan een gratis interne bedrijfsopleiding of een voordeeltarief op een event. Dit draagt bij tot een positieve onderlinge werksfeer.

#3 LEG ALLE VERWACHTINGEN OP TAFEL

Een goede samenwerking staat of valt met duidelijke communicatie. Weten alle betrokken partijen wat van hen wordt verwacht? Formuleer je doelen helder, wees transparant over de beschikbare budgetten enzovoort. Zo vermijd je onaangename verrassingen of frustraties.

#4 MAAK GEBRUIK VAN JE NETWERK

Natuurlijk wil je enkel in zee met een betrouwbare partner. Maar hoe vind je die? Zoek je je nieuwe partner via je bestaande netwerk, dan heb je wellicht al enkele goede referenties.



- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05

Focus op de **wereld**



Visie en wendbaarheid maken bedrijfssucces

Bij de start van 2024 zijn de naweeën van de energiecrisis, de torenhoge inflatie en aanhoudende geopolitieke conflicten nog goed voelbaar. Maar ook op nationaal niveau speelt er heel wat. Bijvoorbeeld de fiscale hervorming die eraan komt of steeds strengere regelgeving op het vlak van vergunningen. Die elementen zorgen ervoor dat hard werken en passie niet langer volstaan om een succesvolle onderneming te leiden. Meer dan ooit is er nood aan een strategische visie om zo moeilijke tijden te overbruggen en flexibel te blijven.

IN DIT HOOFDSTUK

- Hoe flexibiliteit en weerbaarheid essentieel zijn voor een succesvolle ondernemingsvisie volgens Stijn Bijnens, CEO van IT-groep Cegeka.
- Zes focuspunten om strategisch wendbaar te blijven met Erwin Driesen van Transitie-Partners.



“Succesvolle bedrijven kunnen zich vooral goed aanpassen.”

Of Stijn Bijmens met al zijn ervaring enkele ingrediënten kan delen van een solide ondernemingsstrategie? “Misschien teleurstellend, maar de meeste gelauwerde strategieën zijn pas achteraf neergepend.” Volgens de CEO van IT-groep Cegeka hebben succesvolle bedrijven vooral een flinke dosis aanpassingsvermogen.

WIE IS STIJN BIJNENS?

Stijn is CEO van IT-groep Cegeka. In 1995 richtte hij als jonge burgerlijk ingenieur computerwetenschappen het netwerkbeveiligingsbedrijf NetVision op, het latere Ubizen. Vervolgens stond hij van 1999 tot 2018 aan het roer van LRM, de Limburgse Reconversie maatschappij. In 1999 werd hij uitgeroepen tot Manager van het Jaar en in 2022 kreeg hij de onderscheiding IT Person of the Year.





STELSELMATIG BIJSTUREN

“Als ondernemer vaar je altijd in de mist”, benadrukt Stijn Bijmens. “Risico’s nemen is inherent aan ondernemen, je weet niet hoe het zal aflopen. En als je het op voorhand wel al min of meer weet, dan heb je wellicht niet genoeg risico’s genomen. Twee dingen die je absoluut wél moet doen: luisteren naar je klant en de juiste mensen op de juiste plaats zetten.”



Luister naar je klant en zet de juiste mensen op de juiste plaats.

STIJN BIJNENS

Wordt er nog te weinig geluisterd naar de klant?

Stijn: “Ik vind van wel. Je klanten zijn je fans, ze willen dat jij het als leverancier goed doet. Dus geven ze met plezier hun tips en waardevolle feedback. Wat die grootste fans over drie of vijf jaar nodig zullen hebben, die vraag moet je vandaag zien te beantwoorden. Je voelsprietten uitsteken is dus de boodschap.

Ook de dynamiek van andere culturen en economieën vind ik persoonlijk erg inspirerend. In de VS, bijvoorbeeld, vullen ze klantgerichtheid helemaal anders in dan in Europa. Door alleen maar in eigen land rond te lopen, zie je altijd hetzelfde terugkeren.”

Naast hun klant begrijpen moeten ondernemers zich omringen met de juiste mensen. Welke skills moeten die vooral in huis hebben?

Stijn: “Onze wereld verandert pijlsnel en wordt steeds complexer. Dus heb je op je sleutelposities mensen nodig die verandering omarmen en vertalen naar acties. Je bedrijf uitbouwen is elke dag opnieuw kleine stapjes zetten: luisteren naar de klant en stelselmatig bijsturen waar nodig.”



STORM VAN REGELGEVING

Een succesvol bedrijf is dus wendbaar en veerkrachtig, hoe pas je je organisatiestructuren daarop aan?

Stijn: “Het gaat meer om een mindset dan om structuren. Technologie en digitalisering zijn vandaag dé triggers voor verandering. Dus bekijk je bestaande aanbod kritisch, experimenteer en innoveer. Zijn bepaalde producten of diensten op het einde van hun levensduur? Trek er op tijd de stekker uit, zelfs al zijn ze een handige cashcow. Versnel het onvermijdelijke.

Ten tweede moet je altijd groei nastreven. Als onderneming kan je niet zonder. Er komt zoveel op ons af rond regelgeving en compliance, groeien is onontbeerlijk om dat allemaal te bolwerken.”

Hoe bedoel je?

Stijn: “Er komt een perfecte storm op ons af qua regelgeving. Als klein continent wil Europa per se de beste leerling van de klas zijn. Voor Europese ondernemers is dat geen goed nieuws, want hun competitiviteit komt erdoor in het gedrang. Momenteel worden vooral de energie-intensieve sectoren getroffen, maar het sijpelt stilaan door naar alle bedrijven, groot en klein. De grote spelers zullen hun verplichtingen namelijk door de hele keten duwen, dus ook de kleine kmo zal de impact voelen. Iedereen zal zich moeten aanpassen, en dat zal veel geld kosten. Een bedrijf dat groeit heeft de nodige zuurstof om te investeren in innovatie, duurzame technologie, een kleinere ecologische voetafdruk enzovoort.”



Onze maatschappij financiert zichzelf door in te zetten op groei.

STIJN BIJNENS



NOOD AAN PERSPECTIEF

Nochtans is er veel te doen over degrowth als ondernemingsstrategie?

Stijn: “Ik geloof daar niet in, want onze maatschappij is er niet op gebouwd. Die financiert zichzelf door in te zetten op groei. Verder hebben ook je medewerkers nood aan groeiperspectief, anders blijven de besten niet aan boord. Want een bedrijf dat voor de status quo gaat, toont zich weinig ambitieus. En tot slot: groeien is ook gewoon plezant als ondernemer!”



Bedrijven komen het vaakst in de problemen door een gebrek aan liquiditeit.

STIJN BIJNENS

Hoe omring ik me als jonge ondernemer best om er over vijf jaar nog te staan?

Stijn: “Bedrijven komen het vaakst in de problemen door een gebrek aan liquiditeit. Dus vorm een tandem met een straffe financiële man of vrouw. Als ondernemer heb je namelijk je iemand nodig die voldoende risicoavers is om je op mogelijke valkuilen te wijzen.

Ten tweede: een operationeel directeur. Je kan die rol ook zelf opnemen, op voorwaarde dat je goed kan delegeren. De derde sleutelrol is weggelegd voor digitalisering. Bouw een solide digitale strategie uit – je bedrijfscontinuïteit op lange termijn hangt ervan af. En last but not least sales. Al is mijn principe: iedereen is sales.”



“Veel regelgeving is geschreven op maat van grote ondernemingen, CSRD komt op ons af en we staan nog maar aan het begin van circulair bouwen. Je moet dus nadenken over het grotere kader waarin je aan het werken bent, targets stellen en je bedrijfsbeheer op orde hebben. Met hard werken alleen kom je er niet meer.”

ANJA LARIK, DIRECTIE-ADVISEUR BOUWUNIE

Hoe strategisch denken je onderneming vooruithelpt

Met Transitie-Partners, gespecialiseerd in changemanagement en organisatie-ontwikkeling, hebben we bij SBB een sterke speler aan boord. Founding partner Erwin Driesen en zijn team weten als geen ander waar snelgroeiende kmo's mee worstelen en begeleiden hen in hun verandertraject. "Een goede missie en visie zijn de basis van elk succesvol bedrijf."



Erwin: "Een heldere kijk op de lange termijn van je bedrijf is belangrijk, zowel om te overleven als om te groeien. In de praktijk zien we nog regelmatig dat ondernemers te weinig bezig zijn met strategie. Ze willen vooral hun product of dienst zo efficiënt mogelijk bij de klant krijgen. Operationele beslissingen krijgen dan vaak voorrang op strategische. Of erger nog: ze zien er het nut niet van."

Heeft de bedrijfsleider van een kmo wel tijd om met strategie bezig te zijn?

Erwin: "Natuurlijk hebben veel ondernemers het druk, en er komt heel wat op hen af. De verleiding is groot om je dan te verliezen in de waan van de dag. Toch is het belangrijk om over de toekomst na te denken. Als je als bedrijf wilt groeien, is het noodzakelijk om een plan te hebben en duidelijke

doelen te stellen. Het is de basis om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen, zodat medewerkers zich betrokken voelen bij je project en eigenaarschap nemen. Tegen ondernemers die ik begeleid zeg ik altijd: jouw droom moet de droom worden van al je medewerkers.

Vandaag zijn veel ondernemers vooral bezig met het blussen van brandjes. Dit is tijdrovend en houdt hen weg van de klant. Maar als je de voeling verliest met de markt, dan kan je ook niet bijsturen als het nodig is. Een eerste uitdaging is dus: zorg dat het intern goed loopt, zo kan je als zaakvoerder met de toekomst van je bedrijf bezig zijn."

Wat zijn de belangrijkste obstakels voor strategisch ondernemen?

Erwin: “Een eerste drempel is kennis. Ondernemers zijn vaak heel goed in wat ze doen, maar hebben weinig kaas gegeten van strategie en langetermijnvisie. Dat hoeft geen ramp te zijn, op voorwaarde dat ze zich omringen met de juiste mensen. Maar ook dat gebeurt nog te weinig.

Daarnaast ligt de focus nog te vaak op omzet en te weinig op investeren. Al heeft de coronacrisis wel wat ondernemers wakker geschud op dat vlak. Wendbaarheid en flexibiliteit werden plots belangrijk. Tot slot hebben veel kmo's het nu al moeilijk om het hoofd boven water te houden. Die bedrijfsleiders willen vooral met hun kerntaken bezig zijn en hebben weinig mentale ruimte voor langetermijnplanning.”

TIP: OMRING JE MET KENNIS

Voor kleinere kmo's die weinig expertise rond strategisch ondernemen in huis hebben, geeft Erwin nog deze raad mee: “Werk vaker samen met specialisten en ervaringsdeskundigen die je bedrijfsplannen mee onder de loep nemen. Daarnaast is een adviesraad het overwegen waard. Die raad fungeert als een soort klankbord en helpt de bedrijfsleider bij de langetermijnvisie en strategie van de onderneming. Het is erg verrijkend om verschillende visies samen te brengen en van elkaar te leren. Want samen sta je sterker dan alleen.”



Zes zaken waarover je als ondernemer vooruit moet denken:

Om als onderneming wendbaar te blijven in een snel veranderende zakelijke omgeving, focus je volgens Erwin het best op deze zes elementen:

#1 JE ORGANISATIE

Definieer de kernactiviteiten van je bedrijf, begrijp de behoeften van de markt en je klanten, en stel langetermijndoelen. Een duidelijke missie en visie vormen de basis waarop je je strategie en doelstellingen bouwt. Belangrijk om te onthouden: je strategie en zelfs je visie kunnen evolueren naarmate je bedrijf groeit en je markt verandert.

#2 JE MENSEN

Stel een team samen dat de vaardigheden en ervaring heeft om de doelstellingen van je onderneming te realiseren. Wijs verantwoordelijkheden toe en creëer een cultuur waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het succes van je onderneming.

#3 JE PROCESSEN

Welke werking heb je nodig om efficiënt waarde te leveren en je doelen te bereiken? Identificeer wat cruciaal is voor succes, en optimaliseer of automatiseer de geschikte processen om de kwaliteit van je producten of diensten te verbeteren.



#4 JE VOORUITGANG

Stel meetbare indicatoren of KPI's (Key Performance Indicators) om de prestaties van je bedrijf te volgen en evalueren. Door regelmatig je vooruitgang te meten, zie je of je op schema ligt om je doelen te bereiken en kan je bijsturen waar nodig.

#5 JE MANAGEMENTSTRUCTUUR

Hoe organiseer je je bedrijf op managementniveau, inclusief de hiërarchie, besluitvormingsprocessen en communicatielijnen? Een effectieve managementstructuur zorgt voor duidelijkheid, efficiënte samenwerking en maakt dat je snel kan inspelen op een veranderende omgeving.

#6 JE LEIDERSCHAP

Ontwikkel een sterk leiderschapsteam dat in staat is om visie en richting te bieden, medewerkers te motiveren en te inspireren, en effectief te reageren op uitdagingen en kansen. Goed leiderschap is essentieel voor het succes en de groei van je onderneming.



01

02

03

04

05

Focus op **jezelf**

Zelfzorg komt eindelijk uit de startblokken

De voorbije jaren is er veel gesproken over het mentale welzijn van werknemers. Maar over het welbevinden van ondernemers werd lang gezweven. Terwijl die groep het hoogste aantal zelfmoordcijfers en echtscheidingen optekent. Nochtans is een ondernemer zelf het fundament van een onderneming. Maar hoe maak je tijd voor zelfzorg? Hoe begin je daaraan? Wat zijn enkele adviezen?

IN DIT HOOFDSTUK

- Tips om als ondernemer je eigen welzijn niet uit het oog te verliezen, van zelfzorgexperten Gert Gijbels en Elke Struys.
- De essentiële rol van een vertrouwenspersoon, en hoe SBB die invult met Sofie Cillis, ondernemerscoach bij SBB.

“We moeten meer investeren in het sociale vangnet van ondernemers.”

‘Ondernemen is geen sprint maar een marathon’, hoor je vaak. Elke Struys en Gert Gijbels nuanceren: het is een opeenvolging van sprints met daartussen recuperatiemomenten. En laat daar nu ook net een van de sleutels liggen tot meer zelfzorg voor ondernemers. Want: “Ondernemers zorgen voor hun klanten, hun medewerkers en hun onderneming, maar ze vergeten zichzelf.”

WIE ZIJN ELKE STRUYS EN GERT GIJBELS?

Met haar bedrijf [Umital](#) begeleidt Elke Struys ondernemingen bij hun digitale transformatie. Concreet helpt ze hen om hun strategie te vertalen naar reëel gedrag op de werkvloer. Gert Gijbels is dan weer de bezieler van [Netwerk Ondernemen](#). Dat verbindt ondernemers via mentoring, professionele begeleiding en peer-to-peer leren. Het ondernemerskoppel bracht het boek [‘Zelfzorg voor ondernemers’](#) uit.



“Nooit eerder was de aandacht voor psychosociale risico’s op de werkvloer zo groot”, start Gert. “Stress en burn-out komen daardoor uit de taboesfeer bij werknemers. Zij durven veel meer dan vroeger hun grenzen te bewaken en aan de alarmbel te trekken bij te hoge werkdruk of onrealistische eisen.”



Je grenzen bewaken is moeilijk als je gedrevenheid zo bepalend is voor je onderneming.

GERT GIJBELS

IMPACT MAKEN

In schril contrast daarmee: de draagkracht en het mentale welzijn van ondernemers en hun veel kleinere sociale vangnet.

Gert: “Klopt! Nochtans komen burn-outs vaak voor bij ondernemers en ook het aantal echtscheidingen en zelfmoorden ligt significant hoger dan bij werknemers. Je grenzen bewaken is natuurlijk extra moeilijk als net je gedrevenheid en ambitie zo bepalend zijn voor het succes van je business.”

Elke: “Een onderneming start je om geld te verdienen, maar toch vooral vanuit passie. Je wil een steen verleggen, impact maken, je doelen bereiken. Maar de dagelijkse rush en de vele verplichtingen doen je soms afdwalen van het uitgestippelde parcours. Zo geraak je beetje bij beetje bedolven onder administratieve rompslomp, financiële opvolging, issues met je personeel en ga zo maar door. Bovendien zijn dat stuk voor stuk zaken waar je niet meteen gelukkig van wordt of goed in bent.”

BUSINESS- ÉN FAMILIEPLAN

Hoe kan je als ondernemer toch je grenzen bewaken?

Gert: “Een eerste zelfzorgtip: laat je op tijd omringen door specialisten die je kunnen ontzorgen rond finance, hr, digitale processen ... Zo kan jij je talenten blijven gebruiken om die steen te verleggen en blijf je voldoening halen uit je ondernemerschap. Doe je dat niet, dan ben je op den duur je eigen bottleneck, wat heel frustrerend is.”



Ondernemers werken hard aan hun businessplan, maar ik raad aan om ook een ‘familieplan’ te maken.

ELKE STRUYS

Elke: “Het is ook helemaal niet erg om tijdens een heel drukke periode 60 uur per week te werken. Op voorwaarde dat je tussen die sprints door genoeg recupereert. Hoe je je ontspanning invult, maakt niet uit. Het belangrijkste is dat je even op adem komt door helemaal los te koppelen van het werk. Ondernemers werken hard aan hun businessplan, maar ik raad hen aan om ook een ‘familieplan’ te maken. Dat helpt je om tussen je worksprints door ook heel bewust tijd vrij te maken voor je gezin.”

MOMENT VAN ZELFREFLECTIE

Julie zijn coauteurs van het boek 'Zelfzorg voor ondernemers'. Lezen we daarin het mirakelrecept?

Gert: “Neen, want voor iedereen werken andere dingen. Al zijn er wel wat wetenschappelijke inzichten die houvast bieden. Zo doet Harvard-professor Tal Ben-Shahar al 30 jaar onderzoek naar welzijn en geluk. Volgens hem dragen vijf aspecten bij tot je welzijn: gericht een levensdoel nastreven, je talenten botvieren, een vertrouwensnetwerk, een gezonde levensstijl en vaste routines. Bouw af en toe een moment van zelfreflectie in: heb je de voorbije week gezond geleefd? Hoe vaak zat je echt in de flow doordat je je talenten aan het werk kon zetten? Heb je je vaste routines niet verwaarloosd? Enzovoort.”

Elke: “Over gezonde voeding en het belang van beweging is natuurlijk al veel inkt gevloeid. Maar vooral het belang van nachtrust is onderbelicht. ‘Slaapmacho’s’, noemt neurowetenschapper Steven Laureys de mensen die zogezegd genoeg hebben aan drie à vier uur slaap. De meerderheid van de volwassenen heeft minstens zeven uur nodig om goed te functioneren. Wie vaak minder uren slaapt, ziet zijn reactievermogen verminderen en denkt trager, dat heeft neurologisch onderzoek uitgewezen.”



Bouw af en toe een moment van zelfreflectie in: hoe gezond heb je de voorbije week geleefd? Heb je je vaste routines niet verwaarloosd?

GERT GIJBELS



Het is bemoedigend dat jonge bedrijfsleiders al bewuster bezig zijn met hun welzijn dan de oudere generatie.

ELKE STRUYS

VAN MENS TOT MENS

Hoe kan je alarmsignalen van stress herkennen? Want je gaat toch soms in overdrive zonder dat je het zelf door hebt?

Elke: “Absoluut, daarvoor heb je een vertrouwensnetwerk nodig. Als ondernemer word je constant aangemoedigd om te netwerken in allerhande community’s. Alleen bouw je daar vooral transactionele relaties uit: nieuwe zakelijke opportuniteiten spotten, visitekaartjes uitwisselen, jezelf op de borst kloppen over omzetcijfers en groeitargets ...”

Gert: “Commercieel netwerken is een must om de business draaiende te houden. Maar af en toe moet je dat harde schild even kunnen afleggen om onder gelijkgestemde ondernemers te delen hoe je je echt voelt. Een vertrouwensnetwerk van ondernemer tot ondernemer, maar vooral van mens tot mens. Zo leer je van de ervaringen van andere ondernemers en je voelt dat je niet alleen staat met je problemen, professioneel of privé.”

ZELFZORG UIT DE TABOESFEER

Hoe zien jullie de toekomst?

Gert: “Zelfzorg voor ondernemers staat nu echt in de startblokken. De grote aandacht voor werknemerswelzijn sijpelt stilaan door naar de ondernemerswereld. Zo komt welzijn ook bij die doelgroep uit de taboesfeer. Laat ons hopen dat ook de overheid nu stilaan wakker wordt om meer te investeren in dat sociale vangnet voor ondernemers.”

Elke: “Bemoedigend is in elk geval dat jonge bedrijfsleiders bewuster bezig zijn met hun welzijn dan de oudere generatie ondernemers. Omdat ze het bewust anders willen aanpakken dan hun ouders, bijvoorbeeld, of omdat ze binnen hun kennissenkring zelf al gezien hebben wat een burn-out met je doet. Tot slot groeit het algemene bewustzijn dat je als ondernemer zelf hét kapitaal bent van je onderneming.”



“Als ondernemers moeten we wendbaar en veerkrachtig uit de hoek komen, ons voorbereiden op de toekomst. Tegelijk is er de rechtsonzekerheid binnen onze sector, de verwevenheid van professioneel en privéleven en de afhankelijkheid van weersomstandigheden. Al die zaken zorgen ervoor dat het mentale welzijn van landbouwondernemers zwaar onder druk staat, met heel wat zelfdodingen als gevolg. Daarom kan het belang van zelfzorg niet genoeg onderstreept worden.”

LUT D'HONDT, MELKVEEHOUDEUR EN ONDERVOORZITTER BOERENBOND

Accountants zijn zoveel meer dan cijferspecialisten

Ook SBB zet meer dan ooit in op zijn rol als vertrouwenspersoon. Met een 20-koppig team van ondernemerscoaches willen we klanten niet enkel bijstaan in vragen over accountancy, maar ook een klankbord zijn. Sofie Cillis is een van hen. Ze verduidelijkt haar nieuwe rol: “Bezorgdheden delen, is het begin van goede zelfzorg”.



Waarom kwam de shift van accountant naar ondernemerscoach er?

Sofie: “Doorheen de jaren zijn de verwachtingen van een ondernemer flink uitgebreid. Uiteraard zijn we nog altijd het aanspreekpunt wanneer het over de cijfers gaat. Maar ondernemers willen meer dan dat, ze willen een échte sparringpartner. Daarom vullen we die rol vandaag anders in. We denken mee, geven advies, delen succes en bespreken zorgen. En waar het nodig is, kunnen we terugvallen op een uitgebreid netwerk om ondernemers gericht door te verwijzen.”

Voelen veel ondernemers de nood aan een persoonlijk klankbord bij problemen?

Sofie: “Ja, al zullen ze het misschien niet snel toegeven. Veel ondernemers denken immers nog altijd dat ze alles zelf moeten doen. Zij zien aansturen en loslaten – en dus ook zelfzorg – als een persoonlijk falen. Nochtans is het omgekeerde waar: een goede leider delegeert aan de juiste mensen op het juiste moment. Als ondernemerscoach willen wij deel zijn van dat supportteam. Op die manier kan een ondernemer zijn rol echt vervullen: die van kapitein aan het roer.”

Hoe dicht staan jullie bij de ondernemer?

Sofie: “Ons advies gaat veel verder dan puur fiscale of juridische kwesties, en omhelst bijvoorbeeld ook ondersteuning op strategisch vlak, marketing of duurzaamheid. Maar daar stopt het niet. Je kan als ondernemerscoach pas echt een meerwaarde bieden als je het bedrijf en de ondernemer door en door kent. Uiteraard is dat een groeiproces, we verwachten niet dat die klik er meteen is. Daarom zijn we ook getraind om signalen op te pikken wanneer het minder gaat. Want niet elke ondernemer draagt het hart op de tong. Een luisterend oor bieden en de onderliggende boodschap in een gesprek herkennen, daar draait het om. Hoe groter het vertrouwen, hoe beter we de ondernemer kunnen ondersteunen.”

VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK

Zaakvoerder Tom V. stond op de rand van een faillissement met zijn maakloonbedrijf. Voor de gepassioneerde Limburgse zakenman was de financiële teloorgang van zijn levenswerk een werkelijkheid die hij liever niet zag. Hierdoor dreigde hij zijn bedrijf, zijn medewerkers én zichzelf te verliezen. Maar de tussenkomst van ondernemerscoach Sofie wist dit net op tijd te voorkomen. Tom: “Het gesprek met Sofie heeft me echt de ogen geopend. Dankzij haar kwam ik tot het besef dat het vijf na twaalf was. De waarheid verbloemen had geen zin meer. Samen kwamen we tot een plan van aanpak dat mijn bedrijf en nalatenschap heeft gered. Ik ben zo ontzettend dankbaar dat iemand me tijdig een spiegel voorhield.”

Concreet aan de slag met dit rapport: 5 takeaways

#1 BESCHOUW DUURZAAMHEID ALS EEN ASSET

Duurzaamheid is zoveel meer dan een verplichting. Er zitten enorme opportuniteiten aan vast. Duurzaamheid verankeren in je bedrijfsstrategie kan bijvoorbeeld je concurrentiepositie versterken. Zoek daarom naar de juiste partners met wie je langetermijnafspraken maakt, benut subsidies en steunmaatregelen, betrek je medewerkers bij je duurzaamheidsverhaal, en evalueer bestaande initiatieven.

#2 KIJK VERDER DAN DE BANK VOOR FINANCIERING

Banken zijn niet langer de hoeder van je bedrijfskapitaal. Er bestaan tal van alternatieve financieringsmogelijkheden, waaronder privé-investeerdere, subsidies, crowdlending, factoring en co-financiering. Zoek de mix die het beste past bij je financiële behoeften en doelstellingen. Dit vergt niet alleen voldoende financieel inzicht, maar ook een sterk businessplan en goed verhaal naar je investeerders.

#3 OVERWIN DE VREES OM SAMEN TE WERKEN

Een breder aanbod, sterkere service en betere work-life balans: het zijn slechts enkele voordelen van samenwerken. Maar natuurlijk ga je niet over één nacht ijs. Overweeg je een partnerschap? Besteed voldoende aandacht aan de keuze van de juiste partner, communiceer duidelijk je verwachtingen, en leg de krijtlijnen van de samenwerking vast in een contract. En onthoud: Rome is niet in één dag gebouwd. Focus op de langetermijndoelen, niet enkel op quick wins.

#4 ZET JE STRATEGIE OP PUNT

Flexibiliteit is cruciaal in een voortdurend veranderende wereld. Kan jij je onderneming snel afstemmen op een evoluerende markt?

Tips om dit te realiseren: luister naar je klanten, omring je met de juiste mensen en sta paraat om je strategie continu bij te sturen. Dat lukt enkel als de bouwstenen voor een succesvol bedrijf op orde staan.

#5 HEB AANDACHT VOOR ZELFZORG

Als ondernemer ben je vaak zo gefocust op het succes van je bedrijf, dat je soms jezelf vergeet. Nochtans is zelfzorg essentieel, ook voor je professionele succes op lange termijn. Een haalbare work-life-balans, delegeren en voldoende recuperatiemomenten inplannen: het zijn slechts enkele ingrediënten van zelfzorg. Bouw daarnaast een vertrouwensnetwerk om je zorgen te delen. En vooral: blijf je welzijn evalueren en stuur bij waar nodig. Want het grootste kapitaal van je onderneming ben jijzelf.

SAMEN SLIM ONDERNEMEN

Elke dag rekenen ruim 24.000 ondernemingen, vrijeberoepers en social-profitorganisaties op de dienstverlening van SBB. Als ondernemerscoach en kennispartner bieden we hen totaaladvies om slimmer te ondernemen: van strategie tot analyse. Dat doen we door een combinatie van ervaren experts, strategische partnerships en technologische ondersteuning.

Ontdek meer over onze aanpak op sbb.be