

## 8 Entrepreneurial governance in het MKB

*Hans Duits en Karin Kleingeld*

### 1. Inleiding

Laten we eerst de essentie van bestuur benoemen. Besturen gaat over balans, het waarborgen van onderlinge samenhang. Doel van besturing is het verwezenlijken van waardecreatie op korte en op lange termijn. Bij de realisatie van deze waarde is het steeds balanceren tussen verandering en stabiliteit. Het bewaken van de passende balans tussen deze uitersten geldt voor alle bedrijven.

Het wezen van ondernemerschap is het snel en slim inspelen op ontwikkelingen in de markt en omgeving. Deze dynamiek is de kracht van het Midden- en Kleinbedrijf (MKB). Succesvol ondernemen vereist naast structuur en discipline een goede visie op de snel veranderende wetten van waardecreatie. Zeker in het MKB houdt dat in dat de persoon van de ondernemer hierin een onderscheidende rol speelt. Ondernemerschap is de evenwichtskunst tussen het werken in het bedrijf en het werken aan het bedrijf.

Deze elementen vormen tevens het fundament van entrepreneurial governance. In dit artikel zullen we de essentie van entrepreneurial governance nader uitwerken, de verschillen en overeenkomsten met corporate governance toelichten en de impact op de dagelijkse praktijk van het MKB verduidelijken. Hierbij zullen we bijzondere aandacht besteden aan de fundamentele veranderingen op het gebied van waardecreatie.

### 2. Goed Bestuur: iedere tijd krijgt de governance die het verdient?

De ontwikkeling van corporate governance is nauw verbonden met de economische ontwikkeling van het industriële kapitalisme, waarbij zelfs in de internationale literatuur de Nederlandse Verenigde Oostindische Compagnie (VOC) als eerste onderneming wordt genoemd met een verspreid aandelenbezit en de hiermee gepaard gaande corporate governance issues. Tegelijkertijd blijkt uit de geschiedenis van corporate governance dat de ontwikkeling hiervan in de loop van de tijd in de diverse landen verschillend plaats vond, mede veroorzaakt door de verschillende percepties van kapitalisme in verschillende landen. Zo ontwikkelde corporate governance in Nederland door het Rijnlandse model zich op een andere wijze dan in het Verenigd

Koninkrijk (Angelsaksisch model). Wat is dan corporate governance, of goed bestuur? Het blijkt dat er veel verschillende opvattingen over het doel van corporate governance bestaan, van een enge definitie dat het doel is dat kapitaalverschaffers zich kunnen verzekeren van een rendement op hun investering tot een brede opvatting dat corporate governance gericht dient te zijn op het instand houden van de balans tussen economische en sociale doelen als tussen individuele en gemeenschappelijke doelstellingen (Strikwerda, 2012).

Hoewel historisch de (theoretische) concepten van goed bestuur zich op verschillende wijze hebben ontwikkeld, kan worden geconcludeerd dat het concept van corporate governance systemen gebaseerd op de economische theorieën van het Angelsaksisch model van de *modern corporation* momenteel dominant is. Corporate governance is hierbij voornamelijk gericht op de verdeling van de rechten en plichten tussen de verschillende bestuurslagen in de onderneming en de hiermee gepaard gaande regels en procedures ten aanzien van de besluitvorming. Binnen het Angelsaksische model van corporate governance nemen de neo-klassieke economische theorieën ten aanzien van de onderneming een belangrijke plaats in. In deze theorieën ligt de focus ondermeer op het concept van aandeelhouderswaarde, winstmaximalisatie en het beeld dat de onderneming niets meer is dan een bundeling van contracten. Door schandalen zoals Enron worden meer en meer de beperkingen van de aan deze theorieën ten grondslag liggende vooronderstellingen bekritiseerd (Duits, 2012). De schandalen tonen aan dat een beperkte focus van goed bestuur op de relatie tussen management en aandeelhouders gebaseerd op neo-klassieke economische theorieën in onvoldoende mate de dynamische ontwikkelingen van de veranderende wereld weergeeft. De geldende notie van goed bestuur, zo leert de geschiedenis, is onderhevig aan de over tijd veranderende ideeën over het concept van de onderneming. Zo bezien behoort iedere tijd haar eigen governance te krijgen.

Het is maar de vraag of de governance die we nu zien past bij de huidige uitdagingen en of de innovaties binnen governance niet eerder 'meer van hetzelfde zijn'. De roep om fundamentele verandering is breed en oprecht, de doorvertaling naar de praktijk is weerbarstig.

### **3. De veranderende wereld**

#### **3.1 Trends en ontwikkelingen**

Veranderingen zijn van alle tijden, maar lijken elkaar steeds sneller op te volgen. Grenzen vervagen, technologie verandert en de levenscyclus van producten wordt steeds korter. Volgens futuroloog Wim de Ridder (2012) versnellen de ontwikkelingen zich en we komen op veel terreinen exponentiële ontwikkelingen tegen, zoals op het terrein van de informatietechnologie. De samenleving in geavanceerde economieën transformeert van het industriële tijdperk naar een informatie- en

kennistijdperk en een tijdperk van intensieve symbiotische relaties tussen organisaties en hun omgeving. Deze veranderingen hebben ook gevolgen voor ondernemingen. Doelstellingen en wijze waarop ondernemingen georganiseerd zijn verschillen van opvattingen van de onderneming volgens de huidige dominante neo-klassieke economische theorieën. De onderneming is niet slechts een bundeling van contracten, maar een sociaal instituut (Duits, 2012). In de beperkte zienswijze op corporate governance wordt nog veelal uitgegaan van de karakteristieken van de onderneming gebaseerd op het concept van de *modern business enterprise* uit de 20<sup>e</sup> eeuw, terwijl door het veranderende karakter voor steeds meer ondernemingen deze veronderstellingen niet meer van toepassing zijn. Strikwerda (2008) vat de veranderingen met betrekking tot de aard van de onderneming als volgt samen:

Veranderingen met betrekking tot kenmerken van de onderneming		
Kenmerk	Oude situatie	Nieuwe situatie
Eigendom van de activa	Nagenoeg eenduidig van de vennootschap	Deels van de vennootschap, deels sleutelfiguren, soms zelfs buiten de jurisdictie van de vennootschap
Aard van de te exploiteren kennis	Gecodificeerde kennis	Gecodificeerde en persoonsgebonden kennis
Plaats van de waardecreatie	Binnen de jurisdictie van de onderneming	Binnen + in interface met afnemers + in netwerk industrieën
Grondslag van management control	Eigendom	Motivatie
Gebruik van standaarden	Ondernemings specifieke standaarden	Open en openbare standaarden
Zeggenschap over de cashflow	Bij het bestuur	Bij de kapitaalverschaffer
Recht op de residual claim	Uitsluitend de aandeelhouder	Aandeelhouder + sleutelfiguren binnen de onderneming
Plaats van de agency costs	Tussen de aandeelhouder en bestuur	In de interne organisatie van de onderneming

Bron: Strikwerda, 2008

Ondernemingen moeten steeds sneller inspelen op veranderingen om te overleven. De traditionele focus van het opbouwen en vasthouden van de concurrentiepositie van de onderneming verschuift naar het innoveren van business modellen. Dit vraagt niet om statische maar juist om dynamische structuren van het besturen van de onderneming: een “kameleontische onderneming” (de Ridder, 2012).

In het business model staat de waardecreatie centraal, waarbij geldt dat de waarde van een onderneming niet langer strikt hoeft samen te vallen met haar aandeelhouderswaarde: productiemiddelen zijn niet noodzakelijkerwijs meer eigendom van onderneming en leiden tot nieuwe concepten van eigendom en bezit. Volgens Porter en Kramer (2011) moeten de doelstellingen van ondernemingen worden geherdefinieerd naar het principe van *shared value* en niet uitsluitend het genereren van winst. De waardecreatie wordt niet uitsluitend door de onderneming gerealiseerd, maar in een netwerk van afnemers, leveranciers, kapitaalverschaffers etc. Waardecreatie vindt steeds meer buiten de grenzen van de onderneming plaats door (tijdelijke) samenwerking in netwerken, gebaseerd op vertrouwen en gedeelde doelen.

#### 4. Innovatie van goed bestuur

De ontwikkelingen en veranderde opvattingen in de samenleving beïnvloeden de wijze waarop ondernemingen georganiseerd zijn. Op haar beurt heeft dit weer gevolgen voor de wijze waarop de bestuursinrichting van ondernemingen georganiseerd dient te worden. Wij zien de onderneming als actor in onze samenleving, wil goed bestuur van de onderneming betekenisvol zijn dan zal ook goed bestuur moeten innoveren om aan de ontwikkelingen en de behoefte van de samenleving te voldoen. Goed bestuur kiest hiermee opnieuw haar passende positie tussen stabiliteit en verandering! De effectiviteit van een systeem van corporate governance is immers mede afhankelijk van technologische, economische en andere ontwikkelingen in de samenleving. Dit vraagt om een continue innovatie. Een beperkte kijk op corporate governance volstaat dan ook niet en herbergt het wezenlijke risico dat onvoldoende en te laat veranderingen worden geïncorporeerd.

We zien (zowel nationaal als international) nog steeds een beweging die corporate governance vooral benadert vanuit de ‘*what*’-gedachte (regels, disciplinerende werking, *risk management*), waarbij er sprake lijkt te zijn van een wereldwijde convergentie naar het Angelsaksische model. Daarnaast is ook steeds duidelijker een heroriëntatie waar te nemen zowel in de praktijk als bij onderzoekers. Een toenemende aandacht is er weer voor het ‘*why*’, de intenties van corporate governance naar oorsprong, achtergrond, maatschappelijke context. Elementen die bij het zoeken naar innovatie van een dynamisch systeem van corporate governance worden betrokken zijn ondermeer: rentmeesterschap (*stewardship*), vertrouwen (*trust*), *stakeholders value* en/of *shared value* in plaats van aandeelhouderswaarde, de rol van de psychologie in het besturen van en toezicht houden (*administrative behavior*), de veranderende kenmerken van de onderneming en ondernemerschap en leiderschap.

Wij zouden daarom op basis van het voorgaande, uitgaande van de brede definitie van governance, onderscheid willen maken tussen drie niveaus (ordes) van goed bestuur. Elke orde draagt bij aan waardecreatie (en draagt tegelijkertijd ook het

risico in zich van waarde vernietiging) en gaat uit van (fundamentele) verandering als constante factor .

- *Eerste orde governance*: gericht op de organisatie-, functie- en procesinrichting; het opstellen van codes en richtlijnen; organiseren van sturing, verantwoording en toezicht.
- *Tweede orde governance*: gericht op de prestaties en realisatie van de doelen en het effectief inzetten en mobiliseren van resources; het managen van verandering en het ontwikkelen van adaptief vermogen van de stakeholders; innovatie (zoals sociale, marketing, technologisch, processen, keten).
- *Derde orde governance*: betreft de (maatschappelijke) bestaansgrond en de bronnen van waarde creatie van het bedrijf of het netwerk; de duurzame houdbaarheid van het businessmodel; de verbindende drijfveren, het onderlinge vertrouwen en het inzicht in motivaties van de belangrijkste stakeholders.

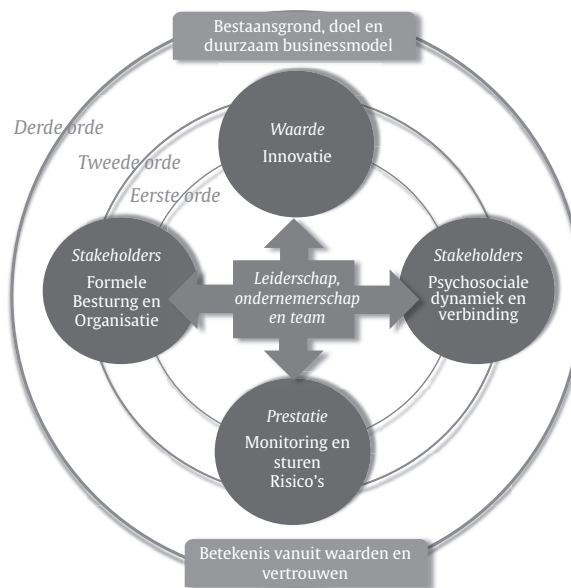
Op elk van deze niveaus vindt verandering en innovatie plaats. Transformatie vindt plaats bij de bron: de derde orde. Een samenleving in transformatie vraagt bovenal een tweede en derde orde governance. In een stabiele omgeving ligt de focus logisch op eerste en tweede orde governance. Het installeren van een toezichtscommissie op het gebied van drijfveren en soft skills is een eerste orde maatregel voor een derde orde uitdaging. Governance codes betreffen doorgaans eerste orde governance. Ervaringen uit het verleden laten zien dat het niet eenvoudig is om bijvoorbeeld gedrag bij te sturen via een code.

## 5. Entrepreneurial governance

Het is haast verbazingwekkend dat de telecom sector nog niet zo lang geleden verrast leek door de terugvallende belresultaten doordat hun klanten gebruik gingen maken van mobiele internet communicatie. Sommige veranderingen in het businessmodel zijn uitermate goed te voorspellen (bijvoorbeeld door scenarioplanning) en vroeg zichtbaar door veranderend consumentengedrag. Dit voorbeeld maakt het belang duidelijk van ondernemerschap ook in corporate governance. Het snel onderkennen en inspelen op kansen en bedreigingen in de omgeving is belangrijker dan ooit. Het grootste risico is het missen van deze kansen. Ook grote ondernemingen moeten scherper aan de wind zeilen. In een *corporate* omgeving die ten diepste gericht is op stabiliteit en *control* is dit veel makkelijker gezegd dan gedaan. Innovatief ondernemerschap wordt door veel *corporates* oprecht nagestreefd, maar in de praktijk zijn het de ondernemers die eerste vertrekken, zij werken immers verstorend op de bestaande processen (Adizes, 2009). Er zijn aardig wat sectoren in onze economie waarvan de businessmodellen aan het einde van de *lifecycle* zijn en waarvan de *challengers* al oprukken. Soms uit onverwachte hoek, zo is een opkomende concurrent voor eiwitproducenten .. algen. Ook zien we een transformatie van nieuwe manieren van ondernemen: een netwerk van samenwerkende ondernemingen, waarin volwassen bedrijven de krachten bundelen met jonge

startende en innovatieve bedrijven. Kardinale fout is het sturen van deze nieuwe vormen van ondernemerschap met de 'old school' governance modellen van een *corporate* bedrijf.

Ondernemingen zijn dynamisch en aan verandering onderhevig. Goed bestuur moet daarom met de onderneming meegroeien. Net als ondernemen vraagt dit om het (steeds weer) zoeken van een balans tussen, en het optimaliseren, van de verschillende mechanismen van goed bestuur: dit noemen wij *entrepreneurial governance*. Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:



Hoewel *entrepreneurial governance* niet uitsluitend is voorbehouden aan het MKB willen wij ons verder wel specifiek richten op *entrepreneurial governance* in het MKB. In het MKB staat de ontwikkeling van goed bestuur, *entrepreneurial governance*, namelijk nog in de 'kinderschoenen'. Dat is een kans. In het Nederlandse MKB komen ten aanzien van goed bestuur nog weinig heersende conventies en opgelegde formele codes voor. *Entrepreneurial governance* is een onderwerp wat MKB ondernemers bezig houdt, alleen blijkt uit anekdotisch bewijs dat zij dat veelal niet als zodanig benoemen.

De essentie van *entrepreneurial governance* is dat het MKB bedrijven helpt om duurzame waarde te creëren op de eerdergenoemde drie niveaus (eerste, tweede en derde orde). Het vraagt om eigen vorm van governance (en niet een 'light' versie van *corporate governance*), want de dynamiek van MKB is wel degelijk anders dan

bij *corporate* bedrijven. Het zijn geen grote bedrijven in het klein (in hoofdstuk 6 en 7 komen wij hier uitgebreid op terug).

Wat zijn dan een aantal wezenskenmerken die MKB bedrijven onderscheiden van *corporates*? Wiesner, Mc Donald en Banham (2007) geven de volgende onderscheidende kenmerken aan:

- de wendbaarheid en mogelijkheid tot snelle aanpassing;
- de beperking in beschikbare resources (met name bij kleine MKB bedrijven);
- persoonlijk *commitment* van ondernemer(s) als kracht én zwakte;
- de informele aanpak van veranderingen.

Ook zijn de *corporate* discussies over diffuse verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van bestuurders (wel het zoet en niet het zuur) minder relevant, de ondernemer(s) in het MKB ervaren het zoet én het zuur uitermate direct. Als we de governance in het MKB de afgelopen decennia in historisch perspectief plaatsen dan kunnen we voorzichtig concluderen dat het MKB in essentie altijd Rijnlants is gebleven waar we bij de *corporates* een verschuiving zagen van het Rijnlants-model van besturen naar het en Angelsaksische. Het Angelsaksische governance systeem wordt dan ook door het MKB veelal als wezensvreemd gezien.

## 6. Hét MKB bestaat niet, of toch wel?

Laten we alvorens terug te keren naar ons onderwerp entrepreneurial governance eerst aandacht besteden aan een aantal karakteristieken van het Nederlandse MKB, waarbij we door de lens kijken van waardecreatie.

### 6.1 Waardecreatie en dynamiek van het MKB in Nederland

Qua grootte gaan Europese MKB definities uit van micro (tot 10 medewerkers), klein (10-50 medewerkers), middel (50-250 medewerkers) en groot (groter dan 250 medewerkers).

Het MKB (EIM, 2011) in Nederland bestaat uit 755.000 ondernemingen, biedt werk aan 3,5 miljoen personen (waarvan 812.000 zzp-ers). De bruto toevoegde waarde van het MKB voor de Nederlandse economie is € 175 miljard, ongeveer gelijk aan die van het grootbedrijf. Wel blijft de arbeidsproductiviteit en winstbijdrage van het MKB naar verhouding achter op het grootbedrijf.

68% van de MKB bedrijven is stabiel (in omzet en personeel), 20% groeit en 11% krimpt. Groei zien we vooral in de middelgrote en grote MKB bedrijven. Nederland bevindt zich internationaal gezien in de middenmoot in het percentage snelle groeiers (60% groei in 3 jaar) en moet met name Scandinavische landen en de VS voor zich laten. Het innovatief vermogen is het sterkste in het middenbedrijf en blijft achter in het kleinbedrijf, met sterke verschillen in branches. Chemie, groothandel en metaal lopen voorop en landbouw, bouw, automotive en financiële

dienstverlening lopen (sterk) achter bij het ontwikkelen en introduceren van (voor de bedrijfstak) nieuwe diensten en concepten. Verder blijkt dat 56% van de in 2005 gestarte ondernemingen na 3,5 jaar nog bestaat en 27% van de in 1988 gestarte bedrijven na 17,5 jaar nog bestaat. Het mag duidelijk zijn dat het MKB een essentiële peiler is van onze economie en samenleving. We zien ook een zeer wisselend beeld (in branche, in grootte) bij de mate waarin het MKB haar mogelijkheden tot waardecreatie realiseert.

### **6.2 Best en worst practices van waardecreatie in het MKB**

Interessant onderzoek naar goed presterende ondernemingen is met name gericht op grote bedrijven (Collins, 2010). De resultaten zijn niet zonder meer door te vertalen naar het MKB. Het zijn immers geen “kleine grote bedrijven”. Onderzoek naar goed presterende MKB ondernemingen is er wel maar fragmentarisch. Gezien de eerdere constatering omtrent het belang van het MKB en de vele verbetermogelijkheden is onderzoek hiernaar wenselijk. Een eerste en algemene observatie is waarom tot op heden nog beperkt onderzoek is verricht naar de elementen voor goed presterende MKB ondernemingen. Een mogelijke verklaring voor het nageenog ontbreken van specifiek onderzoek naar is dat het bewust managen van deze elementen binnen de doelgroep nog geen brede ingang heeft gevonden.

De andere kant van goed presteren is slecht (of niet) presteren. Dit laat zich ondermeer vertalen in het faillissement van de onderneming. Wanbeheer, slecht management en een gebrek aan visie zijn met 80% de nummer 1 oorzaak van faillissement (de Vos, 2009). Daarnaast spelen financieringsmoeilijkheden en ontoereikende reserves (78,8% van de gevallen) en slecht financieel management (68,5%). Pas daarna komen zaken als vraaguitval, economische situatie, veranderende markt. Goed bestuur maakt dus het verschil en zeker als het spannend is.

### **6.3 Governance groeit mee met het bedrijf**

Hoe verschillend MKB ondernemingen ook zijn, een aantal zaken hebben ze gemeenschappelijk. Eén daarvan is dat ze bij hun ontwikkeling vaak schoksgewijs een aantal fases doorlopen.

Waardecreatie is geen vanzelfsprekendheid. Adizes (2009) geeft als voorbodes van een bedrijf dat na volwassenheid vaak ongemerkt de neergang inzet:

- van waardegedreven naar politiek gedreven;
- van lijn gedreven naar stafgedreven;
- van een aandacht op het “waarom en wat” naar aandacht op het “hoe en wie”; en
- van marketing en sales gedreven naar winst- en financieel gedreven.

Het is goed om alert te zijn op de eerste signalen en maatregelen te nemen. Iedere fase kent haar eigen uitdagingen, spanningen, normale en abnormale risico's. Iedere fase kent ook een governance die past en ook maatregelen die nodig zijn om



succesvol door de fase heen te komen. Een doorgroeiend bedrijf zal professioneel management aan boord halen en dat gaat vaak niet zonder 'reuring', niet in de laatste plaats van de oprichters. Ook zullen processen en discipline aangebracht worden en zullen bedrijfsdoelen de persoonlijke doelen gaan 'temmen'. Formeel gezien kan er een scheiding komen tussen eigendom en management. In elk van deze fases zullen we een aantal *moments of truth* tegenkomen die grote impact hebben op besturing, maar ook op alle betrokkenen. We kunnen hierbij denken aan (her) financiering, fusies en samenwerking, (persoonlijke) crises. In de code Buysse, de Belgische governance code voor het MKB, worden deze ontwikkelfases en hun *moments of truth* als uitgangspunt genomen.

## 7. De kernthema's ten aanzien van entrepreneurial governance in het MKB

We hebben al gesteld dat de kern van governance gaat over waardecreatie. Dat geven MKB ondernemers ook zelf aan (Hessels en Hooge, 2006). Hun motivatie om te werken aan goed bestuur komt voort uit: omdat het hoort en omdat het loont (en niet: omdat het moet).

Verder geven ze als reden voor het belang van goed bestuur aan:

- slecht bestuur brengt continuïteit in gevaar;
- goed bestuur verbeterd de relatie met belanghebbenden (stakeholders), door betere transparantie en beter imago;
- continuïteit verhoogt de kans op externe financiering; en
- goed bestuur verhoogt ons interne draagvlak en betrokkenheid dat is belangrijk voor het succes van onze onderneming.

In het onderstaande belichten we verschillende aspecten die naar onze mening cruciaal zijn bij deze waardecreatie, juist in het MKB.

### 7.1 *Goed bestuur in het MKB begint bij de ondernemer*

MKB ondernemers zijn de drijvende kracht achter de onderneming. De eerder aangehaalde Adizes beschrijft de dynamiek van de verschillende rollen en processen gedurende de verschillende ontwikkelfases van bedrijven bijzonder kleurrijk. De directief improviserende ondernemersstijl die goed past bij een de *start-up* werkt remmend of zelfs destructief bij een doorgroeiend MKB bedrijf. Het is helemaal niet vanzelfsprekend dat de ondernemer dit zelf ook zo ziet.

Het is onze praktische ervaring dat juist goede MKB ondernemers continue reflecteren op hun eigen rol en bijdrage in het bedrijf en daar ook bewust meegen tegenkracht op organiseren. De groei (en ambitie) van de ondernemer hoeft niet parallel te lopen aan de groei van het bedrijf. Het is zaak dat goed te onderkennen. Zelfinzicht is geen *'nice to have'* maar een *'must have'*. Ondernemers geven aan dat

juist op momenten die er echt toe doen zich eenzaam voelen. Waar voorheen de accountant of de bankier de rol van objectieve *sparring partner* vervulde, hebben deze sectoren ernstig aan vertrouwen ingeboet.

Uit het onderzoek van Hessels en Hooge (2006) blijkt dat iets minder dan een vijfde van de MKB spelers vindt dat hij of zij geen verantwoording hoeft af te leggen. We hebben een ondernemer wel eens horen zeggen: “het is mijn feestje”. De meerderheid legt wel verantwoording af en dan vooral aan zichzelf, personeel, (levens) partners en aandeelhouders. Interessant is dat maatschappij en klanten slechts beperkt genoemd worden.

Op de stelling dat een Raad van Commissarissen (RvC) toezicht op de directie houdt wordt logisch door de meerderheid van de ondernemers afwijzend gereageerd. De stelling van een andere ondernemer: “mijn RvC houdt mij persoonlijk wel scherp, maar ik heb er verder niets aan” horen we vaker. Het zegt twee zaken: de bijdrage aan de doelen van het bedrijf van de RvC is niet helder en blijkbaar spreekt men elkaar ook niet scherp hierop aan. Overigens heeft slechts een beperkt aantal MKB bedrijven een RvC (Hessels en Hooge, 2006). Wij zien in de praktijk een logische doorgroei van informele *sparringpartner* naar een Raad van Advies (RvA) naar een RvC. Juist bij professionele *start ups* met jonge ondernemers komt er veelal al snel een RvA aan boord om kennis, middelen en netwerk te mobiliseren voor versnelde groei.

Het ondernemen in een omgeving waar continue en snel geschakeld moet worden tussen de (schijnbaar) kleine operationele zaken van alledag en de grote fundamentele veranderingen in markt en samenleving vraagt veel van een MKB ondernemer. Continue ontwikkelen en scherp blijven zijn essentieel. 80% van de ondernemers investeert volgens een onderzoek van ING (2013) in opleiding, het meeste in vakkenis. Dat is echter minder dan ZZP-ers en bij grote bedrijven ligt het percentage lager.

Passie voor “het vak” blijft in het MKB sterk. Vakman of ondernemer, de balans tussen beiden blijft een uitdaging, zeker naarmate het bedrijf doorontwikkelt en er meer ondernemers en - managementvaardigheden gevraagd worden. Het managen van ondernemerschap is ook een vak. Wij zien hierbij in de praktijk echter twee gewetensvragen: Is het werken in of aan het bedrijf (of aan het netwerk)?; draagt de ondernemer bij aan de ondernemingsdoelstelling of omgedraaid? De antwoorden op deze vragen zijn essentieel voor de waardecreatie en kan het verschil maken tussen goed of slecht presteren.

## 7.2 *It's the people stupid!*

Kahneman's (2011) standaardwerk over rationeel en irrationeel denken geeft ons ook een kijkje in de *entrepreneurial mind*. Optimisme van ondernemers is essentieel om tegenvallers om te gaan. De objectieve succesratio van een startende onderneming om met 5 jaar nog te bestaan (in de VS) is rond de 35%. Ondernemers

schatten hun eigen kans in op 60%, een derde schat de kans op falen zelfs in op nihil. Signalen die wijzen op falen worden genegeerd. Prijswinnende en overmoedige CEO's blijken te onderspresteren verdienen meer, en houden zich minder bezig met het bedrijf. Financieel bestuurders (CFO's) zijn beroerde voorspellers. We houden van de illusie van controle: we focussen op wat we weten en ontkennen wat we niet weten, we onderschatten het belang van toeval en geluk. Kortgezegd: ondernemers hebben meer dan gemiddeld neiging om zich vooral bezig te houden met de eigen plannen, de eigen projecten en het eigen bedrijf. Ondernemers overschatten hun kansen stelselmatig en onderschatten risico's. Kahneman stelt de *pre-mortem* als remedie voor. Voorafgaand aan een belangrijk project beschrijven de sleutelfiguren ieder afzonderlijk de situatie dat het initiatief een grote ramp is geworden en het faillissement wordt aangevraagd. Vervolgens wordt er gekeken hoe dit voorkomen had kunnen worden. Iedere ambitieuze ondernemer zou bij een belangrijke kans vooraf zijn faillissement moeten aanvragen. Ondernemers moeten steeds open staan voor hun omgeving. Maar juist bij ondernemers treffen we een meer dan gemiddeld aantal persoonskenmerken aan die juist maken dat de oogkleppen opgaan. Voor goed bestuur is het goed om deze irrationele processen te onderkennen en te herkennen binnen de onderneming en hierop tegenkracht te organiseren.

Het geheel is meer dan de som der delen, of minder. U kent waarschijnlijk zelf ook een aantal manieren om de zachtere kanten van een bedrijf in kaart te brengen: testen met alle kleuren van de regenboog, wetenschappelijk onderbouwd of niet. We gaan ze niet inhoudelijk bespreken, maar wel hun zinvolle bijdrage en inzichten. Drijfveren en waarden geven betekenis aan het leven en sturen gedrag. Het motiveren en sturen vanuit drijfveren maakt dat mensen zichzelf motiveren en elkaar inspireren (Versnel, 2008) en zo vanuit diversiteit waarde creëren. Het *commitment* is intrinsiek. Dit wijkt af van de traditionele manieren van de (hiërarchische) sturing door compliance, competenties en processen. U kunt zich voorstellen dat dit tot fundamentele andere besturing en organisatievormen leidt. Zo zijn er mensen die vooral vanuit abstracte zaken gedreven worden (droom, ambitie) anderen vanuit concrete zaken (goed organiseren, beslissen). Ook is er een onderscheid tussen mensen die gedreven worden door het waarom en wat. Deze diversiteit verschilt per type bedrijf en afdeling. Het is zaak om de besturing aan te passen bij deze oriëntatie, anders heeft dit eerder een negatief effect op motivatie en resultaat. Door bewust teams samen te stellen met een divers profiel en de leden inzicht te geven in de onderlinge dynamiek kan een versnelling gegeven worden aan de ontwikkeling. Er bestaan voorbeelden van prachtige bedrijven die 'kapot' gingen door onderlinge conflicten, misverstand en verkeerd begrepen onderlinge verwachtingen.

Het is belangrijk om met elkaar vast te stellen wat er nodig is: in welke fase zit het bedrijf, wat zijn de doelen en ambities, waar zit de kracht en de zwakte? Het periodiek op een goede manier bespreekbaar maken van de resultaten en hun impact is zeker bij waarde gedreven organisaties net zo belangrijk als kasstroom

management. Dat is niet makkelijk en vergt specifieke (leiderschap-)vaardigheden. Ondernemers in het MKB maken vaak zozeer deel uit van hun eigen ecosysteem dat de benodigde afstand en objectiviteit hiervoor ontbreekt.

MKB bedrijven ontstaan vanuit sterke motivatie en drijfveren van de oprichters en een nauwe verwevenheid van betrokkenen. Het is een natuurlijke kans om vanuit deze drijfveren en kwaliteiten het bedrijf vorm te (blijven) geven:

- Het is een (wederzijds) selectie instrument voor medewerkers en (netwerk) partners.
- Medewerkers geven hun activiteiten of functie mede vorm op basis van hun drijfveren. Zij maken hun baan, in plaats van dat de baan hun maakt.
- De bestaansgrond van een bedrijf geeft consistentie aan het verhaal en de ontwikkeling van de diensten en het bedrijf.

### 7.3 *Leiderschap*

Leiderschap in het MKB drukt een stevig stempel op de onderneming. Waar bij *corporates* de heersende cultuur het type leiderschap bepaalt, is het in groeiende MKB ondernemingen vaak omgedraaid. Leiderschap kan dan ook bij MKB onderneming diepe impact hebben (ten goede, maar helaas ook ten kwade). Verandering in leiderschapsstijl is ook nodig omdat iedere ontwikkelfase haar eigen eisen stelt. Zo kan deze stijl in de eerste (door) start fase welhaast gekenmerkt worden door “een verlichte dictatuur” met een inspirerende op de omgeving gerichte oprichter. Net zo goed als passie een bedrijf maakt, doet discipline haar groeien. Dit vereist een stijl die ook aandacht besteed aan processen, structuur en delegeren. Het kan ook betekenen dat er professionele managers aan boord komen. En dat proces verloopt zelden harmonisch, want loslaten is makkelijker gezegd dan gedaan. Welke oprichter wil er nu onmisbaar zijn? Het kan zelfs ertoe leiden dat mooie bedrijven door conflicten vroegtijdig krimpen of uiteenvallen. Dat juist dat een essentiële factor is bewijst koekjesfabriek Veldt. Directeur Kees Pater: “Ik was een solex die 120 km per uur reed, en dat gaat een keer fout”. Van autoritair en controlerend leiderschap maakte hij de slag naar dienend leiderschap, waarbij medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat. Met als gevolg een omzetstijging van 25%. Het vanaf de start binnenhalen van objectieve mee- en tegenkracht (bijvoorbeeld in de vorm van een *sparring* partner of raad van advies) kan helpen om dit soms onvoorspelbare en emotionele proces in goede banen leiden. Bedrijven die samenvallen met hun oprichters hebben bestaansrecht, maar hun perspectieven op groei zijn aanzienlijk lager blijkt uit onderzoek. Naast voorgenoemde zaken zien we dat de huidige dynamiek een nieuw leiderschap vraagt, ook van MKB ondernemers. Het vraagt om continue schakelen tussen de eerdergenoemde eerste, tweede en derde orde aspecten van governance en bedrijfsvoering.

Dat is topsport, voordeel is echter wel dat bij MKB de lijnen veelal kort en informeel zijn en dat leiderschap hier directe impact heeft.

#### 7.4 *Informatie als basis voor (zelf-)sturing*

We noemden het al eerder dat het objectiveren van beslissingen geen sinecure is. Naast de focus op zachte waarden zien we een andere beweging: *fact based governance*. Topondernemers hebben snelle en betrouwbare informatie over de “knoppen” van hun bedrijf. Ze houden de waarde drijvers van hun businessmodel goed in de gaten (Collins, 2010), zodat ze weten wat er echt gebeurt en scherp op de bal spelen. Deze kwaliteit en diversiteit van de informatievoorziening zal door krachtige tools en zeer diverse datasets de komende periode een verdere vlucht nemen en genoemde *wishfull reporting* minimaliseren. We kunnen hierbij denken aan inzicht in (online) klantgedrag en waarde, vroegtijdige waarschuwingen op risico's, benchmarks, kasstromen, nieuwe orders, waarde en invloed van netwerkpartners en personeel. Deze krachtige informatie opent een scala aan nieuwe mogelijkheden:

- nieuwe (aanvullende) diensten, en het pijlsnel en *tailormade* identificeren van nieuwe kansen en bedreigingen;
- de mogelijkheid om de besturing naar de hoger niveau te tillen: de prestaties direct te monitoren en te voorspellen, de inzet van schaarse middelen (planning) slimmer vorm te geven. Maar bovenal om degenen die de waarde creëren zelfinzicht en -sturing te geven.

Iedere ondernemer én medewerker hoort de top 10 van zijn waarde drijvers goed in de gaten te houden (desnoods in excel), waarbij het duidelijk mag dat de oude (target down / plans up en resourceallocatie) methoden hierbij achterhaald zijn en een andere besturing en leiderschapsstijl impliceren. Buurtzorg Nederland, één van de snelst groeiende organisaties in Nederland de afgelopen jaren, heeft geen managementlagen en geeft haar medewerkers volledig vertrouwen en zelfsturing gefaciliteerd door optimale (mobiele) technologie en informatievoorziening. Deze informatierevolutie voltrekt zich niet alleen binnen bedrijven maar ook in netwerken.

#### 7.5 *Waardecreatie, nieuwe regels van het spel*

Het ondernemen in de ‘nieuwe wereld’ werkt volgens nieuwe wetten van waardecreatie die een nieuwe balans tot stand brengen in de fundamenteën van goed bestuur:

##### 7.5.1 Van materieel naar immaterieel

Het is een veelgenoemd voorbeeld, maar veelzeggend: Facebook betaalt bijna 1 miljard voor de overname van Instagram, met 13 medewerkers en nauwelijks winst. Waarom? De locatiegebonden informatie, de kennis en de toekomstige kasstromen van Instagram (een potentiële concurrent) verhoogt de waarde van Facebook. Waar zit de waarde van Instagram: in haar visie, in technische- en

marketing kennis, in innovatief ondernemerschap en in het netwerk. Kortom, in immateriële activa en dus in innovatief vermogen, concepten, *brands* en invloed.

#### 7.5.2 Van waarde van het bedrijf naar waarde van personen

Het verbinden van mensen met elkaar en aan het bedrijf maakt het verschil. Dat betekent dat deze mensen ook bewust aan hun eigen waarde en *personal brand* werken en dat hiërarchische relaties tot het verleden behoren. Ook klanten zijn niet langer buitenstaanders maar maken door co-creatie deel uit van de waarde creatie. Door toenemende transparantie weten ze perfect wat er gebeurt. Proposities die klanten aan de knoppen zetten en daar een slim business model om heen bouwen zijn spekkoper. De eerdere grondslagen van waardering gelden nog beperkt. Aandeelhouderswaarde maakt plaats voor stakeholderswaarde en financieel kapitaal wordt verrijkt met sociaal kapitaal.

#### 7.5.3 Van bedrijf naar netwerk

Waardecreatie (en concurrentie) vindt al lang niet meer uitsluitend plaats door individuele bedrijven maar tussen goed gecoördineerde netwerken van organisaties. Dit vereist een andere visie op de gehele waardeketen. Het is voor veel sectoren en ketens nog erg moeilijk om vanuit de klant en oplossingen te redeneren in plaats vanuit eigen producten en doelstellingen.

Het regisseren van netwerken is een nieuwe manier van ondernemen (en besturen) met een compleet andere dynamiek. Ook hier start het fundament met de bestaansgrond, die het partner selectieproces vormgeeft, zowel op de zachte kant (het waarom) als de harde kant (het business model en de waarde propositie). De beheersing van het netwerk en de strategische inzet van resources ligt dus deels buiten de grenzen het bedrijf. Onderzoek heeft aangetoond dat de vooral kwaliteit van de netwerkorkestratie een grote relatie heeft met netwerkperformance en wendbaarheid. Het functioneren in netwerken betekent dat er meerdere governance modellen tegelijkertijd toegepast worden: in het netwerk en in het bedrijf. Het slim orkestreren van netwerken zal de waardecreatie van het MKB versnellen. Dat vereist nieuw type ondernemerschap, dat de huidige generatie jonge ondernemers al natuurlijk lijkt te vertonen.

#### 7.5.4 Van bedrijfsmatig verantwoord naar maatschappelijk verantwoord ondernemen

Governance gaat ook over vertrouwen. Vertrouwen tussen mensen en vertrouwen in maatschappelijke systemen en waarden (Strikwerda, 2008). Ondernemers richten zich nog veelal op bedrijfsmatig verantwoord ondernemen (Hessels en Hooge, 2006). Maatschappelijk verantwoord ondernemen zal steeds meer ankerpunt worden (Kanter, 2010). Het zal tot ook innovaties leiden en maatschappelijk transformatie. Het zal ook de discussie over het morele waardekompas van bedrijven en bestuurders op scherp zetten. MKB ondernemers hebben een nauwe relatie met hun lokale omgeving. Het lokaal actief zijn is echter wat anders dan uit

maatschappelijke verantwoordelijkheid te (succesvol) te ondernemen. Maatschappelijke bijdrage (met een slim business en organisatiemodel) zal naar verwachting een nieuwe peiler worden in bedrijfswaardering.

Dat goed bestuur in de MKB praktijk geen hogere wiskunde hoeft te zijn mag duidelijk worden aan de hand van het volgende praktijkvoorbeeld.

Kesselaar en Zoon, is een bouwbedrijf dat vorig jaar in een traditionele en moeilijke markt haar omzet verdubbelde en speelt volgens de regels van het nieuwe spel. René Kesselaar zelf begonnen als metselaar, combineert praktijkervaring met een uitgesproken visie:

- keteninnovatie: "prachtige kreet, maar weet je hoe het hier gaat: we knippen de onderaannemers uit en dat kunnen we als de beste";
- nieuwe businessmodellen gericht op het terugdringen van faalkosten. René: "Faalkosten zijn een communicatieprobleem. De kosten van een werk bestaan voor 70% uit tijd en voor 30% uit materiaal. Door communicatie over tijd te laten gaan in plaats van over kosten krijg je vervolgens weer snellere doorlooptijd."
- sociale innovatie: "taak en functiebeschrijvingen gebruikt hij niet: dat is beperkend", "als je gaat voor eenmalige winst en ons besodemietert, ga je eruit en kom je er nooit meer in" en "iedereen is gelijkwaardig en of je nou bankdirecteur bent of putjesschepper, we maken een *gameplan* en daar houdt iedereen zich aan";
- lokaal ondernemerschap: "door bij aanbesteding alleen te letten op de laagste prijs komen opdrachtgevers uit bij aannemers aan de andere kant van het land, zo houd je de vechtmakrt in stand en raak je vakmensen uit de streek kwijt";

Toch is het nog wennen voor een deel van zijn klanten (woningcorporaties, gemeentes): "Als ik zeg dat ik een badkamer binnen vier dagen compleet kan renoveren, dan zijn ze argwanend. Normaal gesproken staat daar tien dagen voor. Dus heb ik onlangs een woningcorporatie een prikkel gegeven en een badkamer in vier dagen gerenoveerd. Wat hun reactie was? Dat het onmogelijke mogelijk is gemaakt!"

## 8. Slotopmerkingen

Goed bestuur, de lakmoesproef? De keuze van iedere ondernemer "werk ik in mijn bedrijf of aan mijn bedrijf" is niet langer meer één van de vele keuzes: het is dé keuze. Ongeacht de grootte van het bedrijf of de branche. Juist de dynamiek en de kenmerken van het MKB maakt dat de goede besturing van het bedrijf of het

netwerk geen sluitpost op de begroting kan zijn. Het maakt het verschil tussen overleven, excelleren en falen. Het maakt het verschil tussen waarde creatie en waarde vernietiging. Het is de lakmoesproef. Het zou ons dan ook niet verbazen dat binnen afzienbare termijn de kwaliteit van bestuur van MKB bedrijven expliciet meegenomen zal worden bij het aangaan van partnerships, het toekennen van financiering, het vormgeven van aanbestedingen dan wel hiervoor als conditie wordt gesteld. Zo hoorden wij een MKB topondernemer tegen zijn bankier zeggen: “jullie weten heel weinig van ons en het bedrijf, jullie hebben destijds gefinancierd op basis van een businessplan dat nu onder in mijn la ligt”.

Hoe nu verder? Ontwikkeling van entrepreneurial governance in het MKB bevindt zich nog in de beginfase. In deze eerste fase zien wij in de praktijk vooral ondernemers en ondernemingen bezig met goed bestuur die gedreven worden door endogene factoren. Een grote groep laat nog afwachtend (vertoont ‘show me’ en ‘prove me’) gedrag zien. Wat dat betreft is de ontwikkeling en innovatie van entrepreneurial governance in het MKB te vergelijken met een productinnovatie (vroeg adopteerd, vroeg meerderheid, late meerderheid en achterblijvers). De ontwikkeling van het concept van entrepreneurial governance zal hand in hand moeten gaan met het verzamelen van best *practices*, het verder theoretisch uitwerken en empirisch toetsen hoe de verschillende mechanismen van entrepreneurial governance elkaar wederzijds beïnvloeden. Dit ter ondersteuning van de positie dat goed bestuur in het MKB hoort, inspireert en loont!

### Literatuurlijst

- Adizes, I (2009). *Managing corporate lifecycles: how to get and stay at the top*. Santa Barbara (CA): The Adizes Institute Publishing.
- Collins, J. (2010). *Good to great – Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken... en andere niet*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Businesscontact.
- Duits, H.B. (2012). *The added value of auditing in a non-mandatory environment*. PhD dissertation. Amsterdam: Vossius Pers.
- EIM (2011). ‘Kerngegevens MKB 2011. MKB en Ondernemerschap in zakformaat’
- S. Hessels, S. en Hooge, E (2006). *Small business governance – Een verkenning naar de betekenis en praktijk van corporate governance in het MKB*. Zoetermeer: EIM/Avans Hogeschool.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.
- Kanter, R.M. (2011). How Great Companies Think Differently. *Harvard Business Review*, November, 66-78.
- Kleingeld, C.E. (2012), *Goed bestuur in het MKB – geen hogere wiskunde*. Whitepaper, te benaderen via: [www.deondernemendecommissaris.nl/inspiratie](http://www.deondernemendecommissaris.nl/inspiratie).
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February, 1-17.



- Ridder, W.J. de (2012). *De strategische revolutie - Nieuwe leiders nemen het stuur over*. Deventer: Kluwer.
- Strikwerda, J. (2008). De plaats en rol van de accountant in de 21<sup>e</sup> eeuw – Het vraagstuk van de aard en de organisatie van assurance. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 85, maart, 77-88.
- Strikwerda, J. (2012). *De Nederlandse Corporate Governance Code – Ingeleid, toegelicht en becommentarieerd*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Versnel, H. (2008). *Het grote drijfverenboek - De impact van drijfveren op mensen en organisaties*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Vos, de J. (2009). *10 oorzaken voor faillissement*. Opinieartikel te benaderen via: <http://www.businesscompleet.nl/kennisbank/1681-Tien-oorzaken-voor-faillissement.html>
- Wiesner, R., McDonald, J and Banham, H.C. (2007). Australian small and medium sized enterprises (SMEs): A study of high performance management practices. *Journal of Management & Organization*, 13 (2): 227-248.