

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Ondernemerschap een nooit eindigende succes-story??

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Jan Beuls

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Ondernemerschap een nooit eindigende succes-story??

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Jan Beuls

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord vooraf

Het afgelopen academiejaar mocht ik in het kader van deze masterproef een onderzoek voeren naar portfolio-ondernemers. Met veel interesse heb ik deze praktijkgerichte studie tot een goed einde gebracht. Hiervoor mag ik verschillende mensen dankbaar zijn, want zonder de inspanningen en steun die ik van deze mensen gekregen heb, was dit nooit gelukt.

Ten eerste wil ik mijn promotor Prof. Dr. G. Houben bedanken voor zijn ondersteuning. Ik kon op zijn expertise als onderzoeker rekenen. Daarbij hielp hij mij met al mijn vragen verder. En de vragen langs zijn kant hielpen mij om te ontdekken waar ik met dit werk heen wilde. Een kritisch oog was meer dan welkom.

Daarnaast wil ik zeker ook alle tien ondernemers die aan dit onderzoek hebben meegewerkt hartelijk bedanken. Ik kreeg als student twee tot drie uur van hun tijd, wat niet vanzelfsprekend is voor ondernemers die van 's morgens vroeg tot 's avonds laat werken. Ik ben ze allen heel dankbaar voor de interessante en verrijkende gesprekken.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden heel hartelijk bedanken voor de steun. Een luisterend oor in tijden dat het niet ging zoals ik het wou was meer dan welkom. Verder kon ik ook op hun rekenen om mijn teksten na te lezen en mijn ideeën te reflecteren. Om af te sluiten wil ik mijn ouders in het bijzonder bedanken dat ik van hun de kans gekregen heb om deze studie te volgen die eindigde in deze masterproef, en dat ze mij hierin gesteund hebben tot het einde.

Samenvatting

Het huidige economisch klimaat is vrij woelig met een grote Eurocrisis op de loer. Daarom is het voor verschillende overheden hoog tijd om tekorten weg te werken. Lage werkloosheid en goede economische tijden beperken de uitgaven in werkloosheidsuitkeringen en verhogen de inkomsten in belastingen. In deze tijden zou het dus heel nuttig zijn om stimulerende maatregelen in te voeren. Aangezien grote multinationals altijd beslissingen nemen in functie van hun eigen winstcijfer, is er geen garantie dat zij hier zullen blijven. Daarom wordt er in dit onderzoek gekeken of er geen oplossing kan gevonden worden bij lokale ondernemers die verschillende bedrijven hebben. Deze zorgen ook voor de economie en tewerkstelling. Als bestaande ondernemers ertoe kunnen aangezet worden meerdere opportuniteiten te exploiteren kan er extra tewerkstelling gecreëerd worden. Dit onderzoek bekijkt hoe dit mogelijk is.

De centrale onderzoeksvraag luidt dus ook als volgt: Op welke manier kunnen beleidsmakers bestaande Limburgse ondernemers stimuleren om portfolio-ondernemers te worden?

In hoofdstuk 2 komt de literatuurstudie aan bod. In het eerste deel wordt de internationale literatuur over portfolio-ondernemers besproken. In de literatuur is er discussie welke de correcte definitie van het begrip portfolio-ondernemer is, maar tijdens dit onderzoek is gebleken dat de beste definitie de volgende is: portfolio-ondernemers zijn ondernemers die verschillende opportuniteiten tegelijk benutten, onafhankelijk of deze in één of meerdere bedrijven georganiseerd zijn. De andere groep onderzoekers zagen portfolio-ondernemers als ondernemers die verschillende bedrijven hebben.

In de literatuur wordt de motivatie van portfolio-ondernemers opgesplitst in een persoonlijke motivatie, waarom een ondernemer dit wil doen, en een zakelijke motivatie, waarom dit goed is voor de groep van bedrijven of opportuniteiten die de ondernemer al exploiteert. Daarnaast bleek dat meer portfolio-ondernemers dan andere ondernemers opgroeiden in ondernemersgezinnen. Volgens het vooronderzoek hebben portfolio-ondernemers ook een hogere opleiding genoten dan andere ondernemers en werkervaring bij meer verschillende werkgevers opgedaan. Op vlak van prestaties is het geen uitgemaakte zaak of portfolio-ondernemers effectief beter zouden presteren, maar de identificatie van opportuniteiten zou door een hele reeks van redenen wel beter gaan. Nieuwe opportuniteiten liggen in de meerderheid van de gevallen wel in de lijn van hun eerste opportuniteit.

In het tweede deel van de literatuurstudie worden enkele kerngegevens over de Limburgse ondernemers gegeven, omdat onze doelgroep hieruit komt. De persoonlijke achtergrond en de motieven van deze ondernemers worden hier besproken. Hieruit bleek dat 30 procent van de Limburgse ondernemers hogere, niet universitaire studies gedaan hebben, en maar 9 procent universitaire studies gedaan heeft. 44 procent van de ondernemers had ouders die zelf ondernemers waren. De vier belangrijkste motieven van deze ondernemers waren "Eigen

baas zijn" (27%), "Financiële redenen" (15%), "Interesse en/of kennis" (13%) en "Ontevredenheid en/of geen toekomst bij vorige baas" (9%). Financiële problemen, klantenwerving en het behalen van omzet zien ondernemers als de grootste moeilijkheden bij het opstarten van een onderneming.

Limburgse ondernemers kunnen genieten van ondersteuning op zowel federaal als op Vlaams niveau. Binnen Limburg zijn er bovendien nog drie belangenorganisaties – Unizo, VKW en Voka – die er zijn voor de ondernemers. Daarbovenop biedt LRM risicofinanciering aan bepaalde bedrijven. Aan het einde van de literatuurstudie wordt vermeld dat subsidies als vorm om ondernemerschap te stimuleren als inefficiënt bestempeld.

In hoofdstuk drie wordt de praktijkstudie voorgesteld. Om te beginnen worden de tien ondernemers, Gilbert Nijs, Dimitri Beckers, Ewald Houben, Jean Biesmans, Piet Porreye, Angelo Bruno, Peter Geurden, Jos Vaessen, Jo Nelissen en een anonieme ondernemer, met een woordje uitleg voorgesteld.

Het tweede deel van de praktijkstudie is gewijd aan de motivatie van portfolio-ondernemers. Op vlak van persoonlijke motivatie kan gezegd worden dat alle ondernemers intrinsiek gemotiveerd zijn. Van deze hele lijst persoonlijke motivaties kan geconcludeerd worden dat interesse, persoonlijke ontwikkeling, iets willen realiseren, ondernemen als hobby en uitdaging motivaties zijn die ondernemers aanzetten tot een tweede en volgende opportuniteit. Marktopportunities en ondersteuning van eerdere opportuniteiten bleken veruit de belangrijkste zakelijke motivaties te zijn, want deze zetten ondernemers aan om verschillende opportuniteiten te benutten. Verder bleek de invloed van andere mensen op ondernemers zeer beperkt te zijn, zeker in hun beslissing om portfolio-ondernemer te worden. Daarbovenop werd gesteld dat een eerste ondernemerschapservaring in deze steekproef faciliteerde om een nieuwe opportuniteit te starten. Maar dit zou verklaard kunnen worden omdat hiervoor enkel portfolio-ondernemers ondervraagd zijn, die ook effectief een tweede opportuniteit benut hebben.

In het derde onderdeel wordt geargumenteed waarom de bovenstaande definitie voor portfolio-ondernemers gekozen is. Een reeks onderzoekers zag portfolio ondernemers als ondernemers die verschillende bedrijven hebben. De andere groep omschreef portfolio-ondernemers als ondernemers die verschillende opportuniteiten benutten. Eigenlijk gaat deze discussie dus over het feit of er een verschil is tussen opportuniteiten die binnen een bestaande vennootschap worden geëxploiteerd en deze die binnen een nieuwe vennootschap plaatsvinden. Om deze discussie goed te begrijpen moet een duidelijk verschil gemaakt worden tussen motieven om een nieuwe opportuniteit in te vullen en motieven om al dan niet een nieuw bedrijf of nieuwe vennootschap op te richten. Deze worden samengevat in Tabel 3. Er kan geconcludeerd worden dat deze motieven niet dezelfde zijn, en dat de beslissing om een opportuniteit te exploiteren het eerst komt en het belangrijkste is voor de ondernemers. Of deze opportuniteit al dan niet in een nieuwe vennootschap georganiseerd zal worden is een

kwestie van optimalisatie. Daarom wordt de definitie op basis van opportuniteiten in dit onderzoek gebruikt.

Het vierde deel van de praktijkstudie bevat drie onderdelen over karakteristieken van portfolio-ondernemer. Eerst en vooral worden de belangrijkste kenmerken van goede portfolio-ondernemers op een rijtje gezet. De twee belangrijkste kenmerken zijn dat deze ondernemers moeten kunnen delegeren en het buikgevoel moet zeker aanwezig zijn. Daarbovenop is het ook goed dat hij volhardend is, op lange termijn denkt, een analytisch vermogen heeft en commercieel ingesteld is. Over het delegeren kan nog gezegd worden dat ondernemers meer zullen moeten delegeren naarmate er meer opportuniteiten zijn, omdat meer opportuniteiten meer werk inhouden. Maar de ondernemerstaken zal de ondernemer steeds zelf blijven uitvoeren. En het buikgevoel speelt parten bij de beslissing om al dan niet een opportuniteit in te vullen. Ook al is er een goed businessplan, zonder een goed buikgevoel zal een portfolio-ondernemer de opportuniteit niet invullen.

In het tweede onderdeel van het vierde deel wordt de opbouw van een portfolio besproken. Daarbij hebben ondernemers de keuze om zich al dan niet aan een sector te binden. Als enige binding niet nodig is, kunnen ze hun portfolio ook opbouwen met opportuniteiten uit verschillende sectoren die elkaar versterken. Hierbij spelen de zakelijke motivaties een grote rol, in die zin dat een nieuwe opportuniteit een bestaande opportuniteit zal ondersteunen. Daarnaast zijn er ook ondernemers die bedrijven bezitten waarbij geen enkele binding is met andere bedrijven. Iets anders dat opviel in de interviews, is dat de beginnende ondernemers met een opportuniteit met een lage drempel waren gestart om zich later door nieuwe opportuniteiten wel te onderscheiden van de concurrentie. De ondernemers bleken zelf ook de centrale figuur in het innovatieproces, hoewel werknemers in veel gevallen ook meewerkten. Deze ondernemers zien dan ook heel erg het belang van innovatie in, dat soms ook in kleine dingen kan zitten. Informatie voor nieuwe opportuniteiten kan van verschillende plaatsen komen, zoals de werking van het bedrijf, externen, uit het buitenland of vanuit tradities. Het risico bepaalt mee welke opportuniteiten ondernemers in hun portfolio opnemen. Want de ene ondernemer aanvaardt meer risico dan de andere.

Het derde onderdeel bevat de opleiding van de ondernemers. Uit het onderzoek is geen duidelijkheid gekomen of bepaalde opleidingen aanzetten tot portfolio-ondernemerschap.

In het vijfde deel van de praktijkstudie wordt er onderzocht wat ondernemers kon tegenhouden. Eerst worden de problemen van deze ondernemers besproken. De belangrijkste problemen die ze tegenkwamen binnen hun bedrijven en die door beleidsmakers opgelost kunnen worden, zijn de hoge loonlast die het concurrentievermogen van de Belgische ondernemingen op de internationale markt verlagen, personeelsproblemen, problemen door het ingewikkelde overheidssysteem, de overvloed aan regelgeving en problemen om aan financiële middelen te geraken.

Daarna in het vijfde deel wordt gekeken welke zaken ondernemers zouden hebben tegengehouden om te ondernemen in het verleden of zouden tegenhouden om te ondernemen in de toekomst. Hieruit bleek dat er gewerkt moet worden aan een beperking van reglementering, aan een beperking van de syndicale druk en dat financiële middelen beschikbaar gemaakt moeten worden voor ondernemers. Want van alle zaken die ondernemers kunnen tegenhouden, zijn deze drie de enige waar beleidsmakers invloed op hebben.

In het laatste deel van de praktijkstudie wordt de commentaar van de ondernemers aan verschillende beleidsmakers voorgesteld. Als eerste worden de belangenorganisaties besproken. De portfolio-ondernemers vinden dat belangenorganisaties zeer belangrijk zijn bij de ondersteuning en opleiding van ondernemers, maar deze organisaties zouden te veel hun eigen belang nastreven. De ondernemers willen dat ze tijdens het sociaal overleg minder toegeven.

Over de vakbonden wordt gezegd dat ze een belangrijke rol gespeeld hebben in het verleden, maar dat die rol uitgespeeld is. Er moet samengewerkt worden tussen werkgevers en vakbonden om zoveel mogelijk werkgelegenheid te creëren.

De financiële instellingen hebben een belangrijke positie omdat zij beslissen wie geld krijgt en wie niet. Spijtig genoeg is het voor ondernemers sinds de kredietcrisis veel moeilijker om geld te lenen. De staatsgaranties die de banken gekregen hebben zouden in het voordeel van de ondernemers en zo ook de economie gebruikt moeten worden.

De LRM is nog een instantie die belangrijk is voor ondernemers. Vier van de tien geïnterviewde ondernemers heeft hier gebruik van gemaakt, dus hun belang valt niet weg te ontkennen. Maar ze hebben wel de reputatie zeer politiek getint te zijn. Met dit laatste hebben bepaalde ondernemers een probleem. Daar zouden maatregelen tegen genomen kunnen worden.

Als laatste wordt de overheid besproken. Zij kunnen ook weinig doen om portfolio-ondernemerschap te stimuleren. Maar door een beter ondernemersklimaat te creëren, kunnen ze wel een verschil maken voor ondernemers. Hiervoor zouden ze de subsidies om ondernemen te stimuleren moeten afschaffen, het belastingstelsel hervormen, de reglementering vereenvoudigen, het overheidssysteem versoepelen, versnellen en vereenvoudigen en het maatschappelijk klimaat veranderen. Daarnaast zou er meer rechtszekerheid moeten komen, de loonkost verlaagd worden, de herverdeling binnen de perken gehouden worden, werkloosheid harder aangepakt worden en overheidsfinanciën gesaneerd worden.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	II
Samenvatting	III
Inhoudsopgave	VII
Lijst van figuren	X
Lijst van tabellen.....	XI
Hoofdstuk 1: Probleemstelling en Methodologie	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Onderzoeksvragen en onderzoeksopzet	5
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag	5
1.2.2 Deelvragen	6
1.3 Methodologie.....	7
1.3.1 Literatuurstudie	7
1.3.2 Praktijkonderzoek	7
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie.....	12
2.1 Internationale literatuur	12
2.1.1 Ondernemen	12
2.1.2 Habituele ondernemers.....	14
2.1.3 Portfolio-ondernemers	20
2.2 Limburgse populatie	26
2.2.1 Persoonlijke	26
2.2.2 Motieven	27
2.2.3 Stimuli	28
2.2.4 Problemen waarmee ondernemers te kampen krijgen.....	28
2.2.5 Ondersteuning.....	29
Hoofdstuk 3: Praktijkstudie.....	31
3.1 Ondernemers worden voorgesteld	31
3.1.1 Gilbert Nijs	32
3.1.2 Dimitri Beckers.....	33
3.1.3 Ewald Houben	33
3.1.4 Jean Biesmans	34

3.1.5	Piet Porreya	36
3.1.6	Angelo Bruno	37
3.1.7	Peter Geurden	38
3.1.8	Jos Vaessen	39
3.1.9	Jo Nelissen.....	40
3.1.10	De anonieme ondernemer	41
3.2	Motivatie.....	42
3.2.1	Persoonlijke motivatie	42
3.2.2	Zakelijke motivatie.....	51
3.2.3	Motivatie door personen.....	55
3.2.4	Zet een eerste bedrijf aan tot meer?.....	57
3.2.5	Conclusie	58
3.3	Definitie portfolio-ondernemer	59
3.3.1	Motieven om een nieuwe vennootschap te starten	60
3.3.2	Waarom ondernemers geen nieuwe ondernemingen opzetten.....	66
3.3.3	Conclusie	67
3.4	Karakteristieken van portfolio-ondernemers	69
3.4.1	Kenmerken van een goede portfolio-ondernemer.....	69
3.4.2	Portfolio	78
3.4.3	Kunnen portfolio-ondernemers opgeleid worden?.....	86
3.5	Wat kan ondernemers tegenhouden?	89
3.5.1	Problemen die portfolio-ondernemers ervaren	89
3.5.2	Wat kan ondernemers tegenhouden?	94
3.5.3	Conclusie.....	96
3.6	Welke maatregelen stellen portfolio-ondernemers zelf voor?.....	97
3.6.1	Zelfstandigenorganisaties.....	97
3.6.2	Vakbond.....	99
3.6.3	Financiële instellingen.....	101
3.6.4	LIM – LRM	102
3.6.5	Overheid	103
	Hoofdstuk 4: Discussie en conclusie	115

4.1 Bijdrage aan de literatuur.....	115
4.2 Implicaties voor de praktijk	115
4.2.1 Werkgeversorganisaties	116
4.2.2 Vakbonden	117
4.2.3 Financiële instellingen.....	118
4.2.4 LRM	118
4.2.5 De overheid	119
4.3 Spoor van vervolgonderzoek.....	121
Bijlage	123
Bijlage 1: Interview portfolio-ondernemers	123
Bijlage 2: Lijst met motivaties uit voorgaande onderzoeken.....	127
Referenties.....	128

Lijst van figuren

Figuur 1: Belgisch relatief GDP	1
Figuur 2: Belgisch werkloosheidspercentage.....	2
Figuur 3: KMO-Barometer van Unizo	2
Figuur 4: De evolutie van KMO's in Vlaanderen.....	4
Figuur 5: Overzicht ondernemers.....	12

Lijst van tabellen

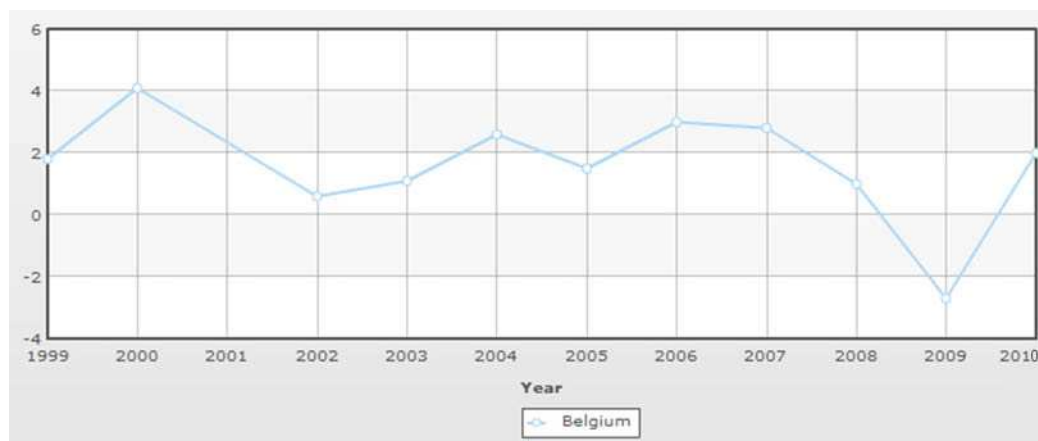
Tabel 1: Kenmerken inductie en deductie.....	8
Tabel 2: Overzicht habitueel ondernemen	20
Tabel 3: Motieven om opportuniteiten te benutten en vennootschappen op te richten.....	69

Hoofdstuk 1: Probleemstelling en Methodologie

1.1 Probleemstelling

De kredietcrisis die na de zomer van 2008 is begonnen, is waarschijnlijk nergens gepasseerd zonder dat beleidsmakers, economen, bedrijfsleiders, bankiers en zelfs gewone huisgezinnen het voelden (kredietcrisis, 2012). Het instorten van de financiële markten had drastische gevolgen voor ons land. Buiten de financiële problemen bij Fortis, kwam ons land sinds het eerste kwartaal van 2009 in een recessie terecht (De Morgen, 2008). Zoals op figuur 1 kan gezien worden, was er in 2008 een heel lage economische groei (0,8), en in 2009 was de economische groei negatief (-2,7). Dit eindigde in het dieptepunt van de afgelopen 10 jaar.

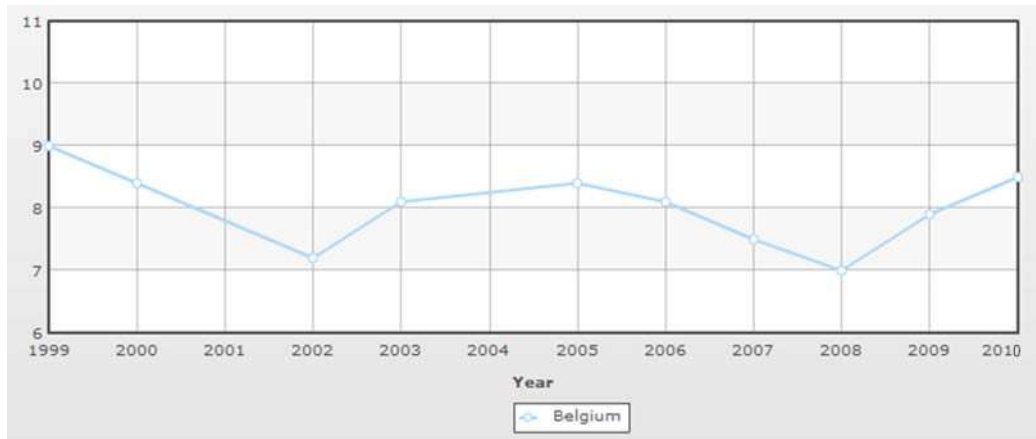
Figuur 1: Belgisch relatief GDP



Bron: Indexmundi, 2011

Dat in economisch mindere tijden de werkloosheid stijgt, is voor economen een al lang geweten feit (Lipsey & Christal, 2007). De werkloosheidscijfers volgen de trend meestal wel met een vertraging van een zestal maanden (Mouton, 2009). Vanaf 2008 zagen bedrijven hun omzet krimpen en waren genoodzaakt om personeel te laten afvloeien. In de figuur 2 is het duidelijk dat sinds 2008 de werkloosheid bleef stijgen.

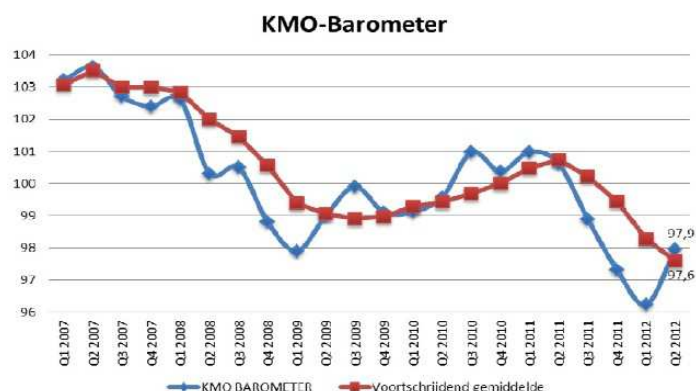
Figuur 2: Belgisch werkloosheidspercentage



Bron: Indexmundi, 2011

Eind 2010 is er een omslag gekomen en vanaf dan ging de werkloosheid weer de goede richting uit. Maar daarmee is de kous niet af, want sinds kort keren de problemen in de eurozone het tij opnieuw. In de maand mei van dit jaar was er een werkloosheidsgraad van 11,1% binnen de Eurozone. Dit is een recordniveau (Eurostat, 2012). En als de KMO-barometer van Unizo voor het derde kwartaal van 2011 bij het begin van dit onderzoek bekeken wordt, valt op dat deze onder de 100 indexpunten valt. Dit wijst erop dat de economie weer weg aan het glijden is van een gezonde economische situatie. Sindsdien is de barometer nog verder gezakt. Dit is geen goede aanwijzing voor de economie. Dit komt omdat Europa na de kredietcrisis in een nieuwe crisis terechtgekomen zijn, de Eurocrisis. Landen kunnen hun schulden niet meer terugbetalen. Rentes van die landen stijgen, en het vertrouwen op de markten verdwijnt. (Kredietverstrekkers.eu, 2012)

Figuur 3: KMO-Barometer van Unizo



Bron: Unizo, 2012

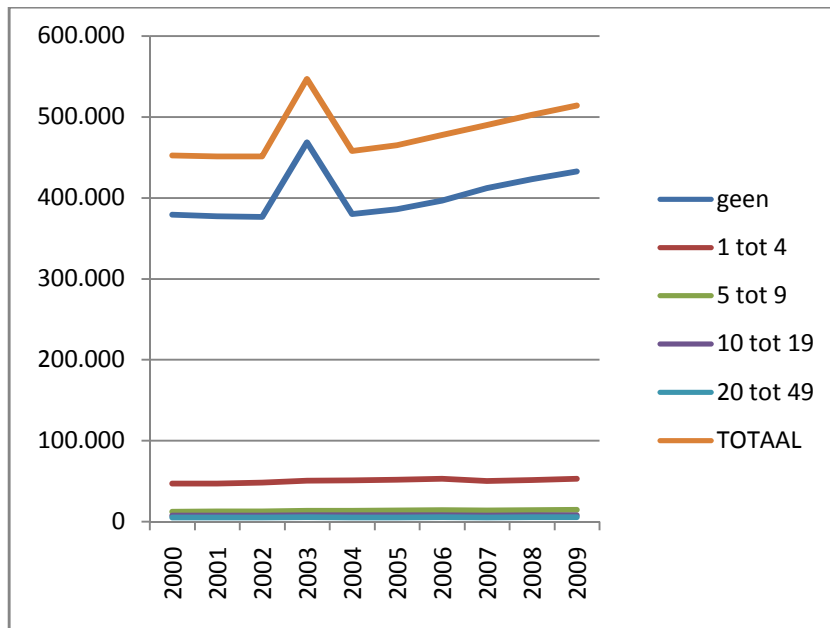
Een situatie met hoge werkloosheid is op langere termijn onhoudbaar voor de sociale zekerheid. De uitgaven liggen veel hoger omdat er meer uitkeringen moeten betaald worden, en inkomsten zijn lager omdat de werkende bevolking die sociale bijdragen betaald, kleiner is. Dit maakt de eurocrisis nog erger (Kredietverstrekkers.eu, 2012). Enerzijds moet Europa zo

snel mogelijk een oplossing vinden voor deze crisis. Maar het is dus voor onze samenleving en onze staat ook van belang om de werkloosheid te doen dalen. In deze situatie moet de overheid dus extra inspanningen doen om de economie te stimuleren en mensen aan het werk te krijgen. Er wordt even overlopen hoe de overheid ondermeer op een structurele manier arbeidsplaatsen kan creëren.

Op de grote multinationals moeten er niet gewacht worden om onze crisissen op te lossen en hier werkgelegenheid te creëren. Door de druk van de beurs zijn zij enkel bezig om kosten te drukken (Van der Stighelen, 2012). Dus wanneer het voordeliger is om naar het buitenland te gaan, zullen multinationals hier vertrekken. Daarbij komt ook dat 99,8% van de Belgische bedrijven KMO's zijn. Zij zorgen voor ongeveer tweederde van de tewerkstelling en leveren zo iets meer dan de helft van de toegevoegde waarde in ons land. (KMO-Rapport De Tijd, 2010) Een manier om de economie te laten groeien kan dus zijn om nieuwe ondernemers en ondernemingen kansen geven en te ondersteunen. Deze nieuwe ondernemingen zorgen op hun beurt voor meer werkgelegenheid. De Europese commissie onderkende deze noodzaak, en keurde in juni 2008 de "Small Business Act" (Europese commissie, 2011) goed. Deze acte van de Europese commissie bewijst dat beleidmakers in Europa inspanningen willen doen om ondernemers te ondersteunen en zo de economie te laten groeien. Maar niet alleen op Europees vlak willen ze inspanningen doen. Ook de Belgische staat en het Vlaamse gewest ondersteunen deze visie.

Op federaal en regionaal vlak vertaalt dit zich in specifieke maatregelen om ondernemers te ondersteunen. De federale overheid biedt de investeringsaftrek aan. De Vlaamse overheid doet dit aan de hand van de ondernemerschapsportefuille voor advies en opleiding, de groeipremie, het bieden van waarborgen bij leningen aan ondernemers en de ecologiepremie. In bepaalde gevallen geven ze ook steun bij aanwerving, innovatie en export (Vrancken en Boussu, 2007). Daarenboven kunnen ondernemers nog hulp en ondersteuning zoeken bij organisaties zoals Unizo en Voka. Een van de grootste evenementen die Unizo organiseert om nieuwe starters te motiveren en te informeren, is de Unizo Startersdag (Unizo, 2011). Figuur 4, gebaseerd op cijfers van Unizo, toont een stijging van het aantal KMO's tussen 2000 en 2009. Dit is een goede evolutie, zeker gezien de crisis. Dit kan erop wijzen dat deze maatregelen hun vruchten afwerpen.

Figuur 4: De evolutie van KMO's in Vlaanderen, geordend naargelang aantal personeelsleden.



Bron: Cijfers van Unizo, 2011

Toch blijkt niet alles even zo positief te zijn als hierboven. Om te beginnen blijkt uit onderzoek dat de helft van de bedrijven na 5 jaar niet meer bestaan (Donckels en Corynen, 1998). Hierbij rijst natuurlijk de vraag of het wel zinvol is om veel middelen vrij te maken om een grote groep ondernemers te ondersteunen? Voor de helft van de bedrijven is het verhaaltje, en dus ook de positieve contributie aan de maatschappij, over binnen de 5 jaar.

Ook valt het in de grafiek op dat er een groot aantal ondernemers werken zonder personeel. Dit kunnen startende ondernemers zijn die nog te klein zijn om personeel aan te werven, of ondernemers die de ambitie niet hebben groot te worden en personeel aan te nemen. Deze laatste groep kan veel kleine zelfstandigen omvatten die enkel voor hun eigen inkomen en dat van hun gezin willen instaan. Daarom zijn deze ondernemers niet echt interessant voor beleidsmakers die als doel hebben om arbeidsplaatsen te creëren en welvaartscreatie te stimuleren. Als beleidsmakers en overheden meer genuanceerd te werk gaan, kunnen ze misschien met minder middelen meer resultaten halen. Maar dit betekent wel dat beleidsmakers een keuze moet maken welke ondernemers ze gaan ondersteunen.

Een logische redenering zou zijn dat beleidsmakers zich focussen op de ondernemers die de minste maatregelen nodig hebben en het meeste bijdragen aan de maatschappij. Uit voorgaand onderzoek bleek dat ondernemers met voorgaande ondernemerservaring de "zachte" maatregelen, deze die inspelen op bijscholing voor managementvaardigheden en kennis, minder nuttig vinden en minder gebruiken dan nieuwe ondernemers (Westhead et al., 2003). Doordat deze ervaren ondernemers de verschillende stappen bij de oprichting of overname van een bedrijf al gedaan hebben, moet niemand hun nog wegwijzen in deze procedures. Daarenboven hebben ze heel wat ervaring uit hun eerste bedrijf.

Ondernemers met eerdere ondernemingservaring doen een grote bijdrage aan de welvaartcreatie van de samenleving (Scott en Rosa, 1996). Daarom stelde Westhead et al. (2003) dat middelen om de economie te doen groeien misschien efficiënter kunnen gebruikt worden als ze zich richten op deze groep, in plaats van het totaal aantal nieuwe en potentiële ondernemers te vergroten. Westhead et al. (2003) en Ucbasaran et al. (2008) beweren trouwens dat één beleid voor alle ondernemers niet werkt. Om als overheid of beleidsmaker efficiënt te werken kan het dus goed zijn om met een speciaal beleid op de proppen te komen om meervoudig ondernemen te stimuleren. Hierin moet rekening gehouden worden met motieven en stimulansen die ondernemers aanzetten om actief te worden in een tweede bedrijf. Daarenboven moeten de maatregelen de barrières van deze groep ondernemers weg proberen te nemen door een aangepaste ondersteuning. Beleidsmakers moeten inzicht hebben in de wereld van deze groep ondernemers die het niet bij één bedrijf houdt. Hiervoor is onderzoek nodig dat diepgaand het gedrag, de motieven en de barrières van habituele ondernemers bestudeert.

1.2 Onderzoeksvragen en onderzoeksopzet

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

In de vakliteratuur worden ondernemers met ervaring habituele ondernemers genoemd. Deze groep wordt op zijn beurt nog eens opgesplitst in seriële ondernemers en portfolio-ondernemers. De eerste groep stelt alle ondernemers voor die hun eerste zaak verkochten of sloten alvorens in een nieuw avontuur te stappen. De tweede groep start een tweede zaak, of neemt die over, terwijl hij actief blijft in zijn eerste zaak. (Wright et al., 1997)

In dit onderzoek worden portfolio-ondernemers onder de loep genomen. De bedoeling is om het beleid en de ondersteuning die wordt geboden aan ondernemers zodanig af te stemmen dat ondernemers worden aangezet om aan portfolio-ondernemen te doen. De keuze om portfolio-ondernemers - en niet de habituele ondernemers - te onderzoeken valt te verklaren door resultaten van voorgaand onderzoek. Onder andere Westhead et al. (2005) toonden aan dat er een groot verschil is tussen seriële en portfolio-ondernemers en dat beleidsmakers bij het opstellen van hun maatregelen hiermee rekening moeten houden. Een beleid voor beide groepen werkt volgens deze onderzoekers niet. Daarom kan er maar toegespitst worden op één van de twee groepen.

De seriële ondernemers worden hier achterwege gelaten omdat deze groep het minst interessant lijkt voor de creatie van welvaart. Doordat zij altijd met één enkel bedrijf bezig zijn, en hun bedrijf verkopen voor zij aan een andere beginnen, kan verwacht worden dat hun bedrijven niet zo fel uitgebouwd zijn, juist omdat ze er minder lang actief in blijven (Westhead et al., 2005). Maar voor beleidsmakers en de economie in het algemeen is het net van belang dat er meerdere grotere bedrijven zijn. Portfolio-ondernemers die hun bedrijven houden terwijl ze aan een nieuw ondernemend avontuur beginnen, houden hun bedrijven langer en

hebben dus meer tijd om hun bedrijven te doen groeien. Deze bedrijven zouden volgens Westhead et al. dus zorgen voor meer welvaartscreatie en werkgelegenheid.

Het onderzoek focust zich op de Limburgse portfolio-ondernemers. Dit wordt gemotiveerd bij de onderzoeksopzet.

In dit onderzoek wordt bekeken wat deze portfolio-ondernemers aanzet en hoe beleidsmakers hierop kunnen inspelen. Het spreekt dan ook voor zich dat er ook gepolst zal worden naar de impact van de huidige maatregelen op het gedrag van de ondernemers. Zo kan de bestaande set ondersteunende maatregelen beoordeeld worden.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke manier kunnen beleidsmakers bestaande Limburgse ondernemers stimuleren om portfolio-ondernemers te worden?

1.2.2 Deelvragen

Volgende deelvragen zullen ons helpen een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag:

- a. "Wat zet ondernemers ertoe aan om portfolio-ondernemers te worden? "

Bij deze onderzoeksvraag wordt dieper ingegaan op de vraag waarom een ondernemer een tweede bedrijf opstart of overneemt of een nieuwe opportuniteit benut.

- b. "Verschilt de motivatie van een portfolio-ondernemer wanneer hij onderneemt aan de hand van een nieuw bedrijf of wanneer hij binnen een bestaand bedrijf aan ondernemen doet?"

Met deze deelvraag wordt er dieper ingegaan op de organisatie van de taak ondernemen. Er is namelijk onenigheid over de definitie van "Portfolio-ondernemer". Veel onderzoekers, zoals Wright et al. (1997), kijken enkel naar ondernemers die met een nieuw bedrijf bezig zijn, wat opgestart of overgenomen kan zijn. Maar Wiklund en Shepherd (2008) vinden dat ook ondernemen binnen een bestaand bedrijf moet worden opgenomen in de definitie van portfolio-ondernemers. Pas als de grote groep onderzocht wordt, zou het volgens deze laatste onderzoekers mogelijk zijn om de motivatie van portfolio-ondernemers te achterhalen. Tijdens deze deelvraag wordt bij de geïnterviewde Limburgse ondernemers gekeken of er een verschil is tussen het ondernemen in een bestaand bedrijf en het ondernemen binnen een nieuw kader. Op basis hiervan wordt beslist met welke definitie van portfolio-ondernemers verder gegaan wordt.

c. "Welke ondersteuningsbehoeften hebben portfolio-ondernemers?"

Eens geweten is wat ondernemers ertoe aanzet om een tweede zaak op te starten, is het zeer nuttig voor beleidsmakers om te weten hoe ze deze ondernemers kunnen ondersteunen. De eerste vraag die hierbij gesteld moet worden is welke problemen en barrières deze ondernemers ervaren en hoe deze eventueel weggenomen kunnen worden. De vraag is natuurlijk of al deze barrières door beleidsmakers weggenomen kunnen worden. Als blijkt dat beleidsmakers ergens het verschil kunnen maken, wordt er dieper ingegaan op mogelijke steunmaatregelen op maat van portfolio-ondernemers. Ondersteuning bieden daar waar deze ondernemers dat nodig hebben, kan de drempel om een volgende zaak gelijktijdig met een oorspronkelijk bedrijf uit te baten verlagen.

1.3 Methodologie

Het onderzoek zal gevoerd worden aan de hand van een literatuurstudie en kwalitatieve interviews. Eerst zal de bestaande literatuur omtrent portfolio-ondernemers bekeken worden. Dit moet helpen om eerste inzichten te verwerven binnen het onderzoeksdomein. Daarna volgt een onderzoek aan de hand van tien kwalitatieve interviews met portfolio-ondernemers.

1.3.1 Literatuurstudie

Om inzicht te verwerven in het onderzoeksdomein van "Portfolio-ondernemers", wordt er eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Zo kan er verder gebouwd worden op de reeds opgebouwde kennis over het onderwerp en tijdens het onderzoek duidelijkheid gezocht worden naar zaken waar onderzoekers het nog niet over eens zijn. Op deze manier is het mogelijk iets bij te dragen aan de literatuur.

Omdat de literatuur van portfolio-ondernemers heel internationaal is, wordt er ook een onderdeel besteed aan de Limburgse ondernemers in het algemeen. De populatie die in dit onderzoek onderzocht wordt, Limburgse portfolio-ondernemers, is een subdeel van alle Limburgse ondernemers. Over Limburgse portfolio-ondernemers is er nog geen literatuur beschikbaar.

Voor de literatuurstudie wordt er gebruik gemaakt van middelen die via de bibliotheek van de Universiteit Hasselt ter beschikking zijn gesteld aan de studenten. Om te beginnen worden databases als EBSCOHost, Antilope en E-Journals veel gebruikt om werken te raadplegen, al dan niet in elektronische vorm. Daarbovenop worden ook andere internetbronnen gebruikt, zoals Google Scholar en Google Books.

1.3.2 Praktijkonderzoek

Na de literatuurstudie zal er ook een praktijkstudie plaatsvinden. Om de onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden, is het van belang om ondernemers hun gedrag en beslissingen te begrijpen. Deze worden zwaar beïnvloed door verschillende factoren, zoals de

externe omgeving of de persoonlijkheid van de ondernemer. Zo kan bijvoorbeeld het investeringsklimaat ook bij een portfolio-ondernemer parten spelen bij zijn beslissing om een tweede opportuniteit te exploiteren of niet. Het is dus van belang dat tijdens het onderzoek niet alleen naar de ondernemer wordt gekeken maar ook te polsen naar de context waarin hij opereert. Daarbij moet de gedachtengang, het gevoel en de motivatie van die éne persoon, de ondernemer, achterhaald worden. Deze aspecten kunnen via een kwalitatief interview goed naar boven komen. Hieronder worden de stappen uitgelegd hoe deze beslissing genomen is.

a. Inductief onderzoek

In dit onderzoek is er gekozen voor een inductieve aanpak. Volgens Saunders et al. (2004) is een deductieve aanpak geschikt voor onderwerpen waar al veel onderzoek naar gedaan is en het dus mogelijk is een goed theoretisch kader op te stellen. Naar de motivatie en ondersteuning van portfolio-ondernemers is nog niet veel onderzoek gedaan, en is er geen volledigheid in de bestaande literatuur. Zoals in de literatuurstudie naar voren zal komen, is er veel onenigheid in de conclusies van verschillende onderzoeken. Dit maakt het zeer moeilijk om een theoretisch kader of proposities op te stellen. In Tabel 1 worden alle kenmerken van inductief en deductief onderzoek nog even op een rijtje gezet.

Tabel 1: Kenmerken inductie en deductie.

Deductie legt de nadruk op:

- wetenschappelijke principes
- het gaan van theorie naar gegevens
- de noodzaak om causale verbanden tussen variabelen te verklaren
- het verzamelen van kwantitatieve gegevens
- het toepassen van controles om de geldigheid van gegevens te garanderen
- het operationaliseren van concepten om een duidelijke definitie te garanderen
- een zeer gestructureerde benadering
- de onafhankelijkheid van de onderzoeker van hetgeen hij onderzoekt
- de noodzaak om steekproeven van voldoende omvang te nemen om conclusies te kunnen generaliseren

Inductie legt de nadruk op:

- het begrijpen van de betekenis die mensen aan gebeurtenissen toekennen
- een goed begrip van de context van het onderzoek
- het verzamelen van kwalitatieve gegevens
- een flexibeler structuur zodat in de loop van het onderzoek eventueel andere aspecten de nadruk kunnen krijgen
- het besef dat de onderzoeker een deel vormt van het onderzoeksproces
- het geringere belang dat wordt gehecht aan de mogelijkheid om te generaliseren

Bron: Saunders et al., 2004, p49

Het eerste kenmerk van inductie, de nadruk op het begrijpen van betekenis die mensen aan gebeurtenissen toekennen, is noodzakelijk voor dit onderzoek. Om de onderzoeksvraag op te lossen moeten achterhaald worden welke invloed verschillende factoren hebben op de beslissing om meerdere opportuniteiten te exploiteren of meerdere bedrijven op te richten. Dat hangt af van de betekenis die ondernemers aan die factoren geven. (Saunders et al., 2004)

Ten tweede wordt er met inductie nadruk gelegd op een goed begrip van de context. In dit onderzoek zal nagegaan worden welke context ondernemers ertoe aanzet om een portfolio op te bouwen en welke hen kan tegenhouden. In die context kunnen verschillende factoren terug te vinden zijn die deze beslissing hebben beïnvloed. Het is dus ook van belang om de betekenis die ondernemers aan bepaalde gebeurtenissen toe te kennen te weten. (Saunders et al., 2004)

Een ander kenmerk van de inductieve methode is dat er gebruik gemaakt wordt van een flexibele structuur. Dit maakt het mogelijk om tijdens het onderzoek de nadruk van het onderzoek te verleggen, afhankelijk van bevindingen die uit de dataverzameling naar voren komen. Hiervoor is het wel nodig een grote hoeveelheid data te verzamelen. (Saunders et al., 2004)

Deze methode heeft ook enkele nadelen waar zeker rekening mee moet gehouden worden. Zo vermeldt Saunders et al. (2004) dat de verzameling en analyse van de gegevens langer duren en de ideeën geleidelijk moeten ontstaan. Daarbij is de inductieve methode volgens de schrijvers niet risicoloos. Het is voor het onderzoek namelijk niet zeker dat er patronen in de verzamelde gegevens te vinden zullen zijn. De onderzoeker is ook deel van het onderzoek, volledige objectiviteit kan met deze methode dus niet bereikt worden. Daarbovenop zijn resultaten van een inductief onderzoek ook niet generaliseerbaar.

Aangezien er gebruik gemaakt wordt van de inductieve methode is het volgens Saunders et al. (2004) aan te raden om gebruik te maken van kwalitatieve informatie. Met dit in het achterhoofd wordt de onderzoeksmethode gekozen.

b. Databron en onderzoeksmethode

Mason (2002) raadt aan om eerst de databron en dan pas de onderzoeksmethode vast te stellen. Onder databron verstaat Mason de plaatsen of fenomenen waar de data, nodig voor het onderzoek, kan gegenereerd worden. De onderzoeksmethode is dan de techniek of de strategie die gebruikt wordt om die data te genereren uit de databron.

In dit onderzoek wordt op zoek gegaan naar de redenen waarom de ondernemer de beslissing heeft genomen om een portfolio aan bedrijven of opportuniteiten te beheren. Dit is een persoonlijke beslissing die genomen is door een samenhang van omstandigheden. Om te begrijpen waarom de ondernemer als persoon die beslissing heeft genomen kan dus enkel uitgelegd worden door de persoon zelf. Daarom wordt in dit onderzoek de portfolio-ondernemer als databron genomen.

Nu beslist is dat de ondernemer onze databron wordt, is de vraag welke methode het best wordt toegepast. Zoals hierboven al besproken is, zeiden Saunders et al. (2004) dat bij een inductief onderzoek best gebruik gemaakt wordt van kwalitatieve methoden. Daarom zal bij dit onderzoek een kwalitatieve methode gebruikt worden. Een kwalitatief interview bleek de

beste onderzoeksmethode. Er wordt even besproken waarom dit een geschikte methode is voor dit onderzoek.

Ten eerste is er bij een kwalitatief interview een interactie tijdens de dialoog. Dit maakt dat er dieper ingegaan kan worden op dingen die tijdens het interview naar boven komen. Bij een standaard vragenlijst of een gestructureerd interview kan dit niet. Bovendien is zo een interview ook vrij informeel. (Mason 2002)

Vervolgens zegt Mason (2002) dat een kwalitatief interview geschikt is omdat de data nodig voor het interview niet in een andere vorm beschikbaar zijn. Dat is hier het geval. De motivatie en drijfveren van een ondernemer en de obstakels die hun tegenhouden zijn nu eenmaal niet zomaar beschikbaar. Vooral de motivatie en drijfveren zijn zaken die alleen de ondernemer zelf kan vertellen.

Kwalitatieve interviews geven daarbovenop de mogelijkheid om subjectieve gegevens te verzamelen (Mason, 2002). Het standpunt van de ondernemer op de omgeving, en welke factoren zij als obstakels voor portfolio-ondernemerschap zien en welke niet, zijn van groot belang. Want de bedoeling is om maatregelen te creëren die ondernemers als positief en stimulerend percipiëren, zodat ze meerdere opportuniteiten tegelijk gaan benutten.

Tot slot heeft deze methode, zoals bij het inductief onderzoek al is aangehaald, het voordeel dat er veel aandacht kan gaan naar de context (Mason, 2002). Hierboven is al enkele malen duidelijk gemaakt dat dit zeker belangrijk is bij dit onderzoek.

c. Keuze van de ondernemers

Voor dit interview zijn er uiteindelijk tien ondernemers geselecteerd die wilden meewerken. Om te beginnen wordt de populatie beperkt tot Limburgse ondernemers door praktische overwegingen. Zoals hierna besproken zal worden, is deze werkwijze met kwalitatieve interviews niet veralgemeenbaar, ongeacht de populatie. Dit maakt dat de keuze voor Limburgse ondernemers weinig impact heeft voor het onderzoek.

Er wordt gebruik gemaakt van non-probability sampling (Sekaran en Bougie, 2009). Doordat er nergens een lijst beschikbaar is met de volledige populatie van het onderzoek, is probability sampling zeer moeilijk. Daarboven is niet iedere ondernemer bereid mee te werken aan het onderzoek, gezien dit enkele uren van hun tijd vraagt.

Er is gebruik gemaakt van convenience sampling (Sekaran en Bougie, 2009), waarbij de makkelijkst bereikbare leden van de populatie gekozen zijn. Met hulp van buitenaf wordt er een lijst opgesteld met ondernemers die in aanmerking komen voor het onderzoek, en iedereen daarvan wordt gevraagd om mee te werken. Er worden nieuwe mensen in de populatie gezocht tot er genoeg ondernemers bereid zijn gevonden om mee te werken. De manier waarop de respondenten gekozen worden heeft invloed op de generaliseerbaarheid.

De beslissing om tien interviews af te nemen heeft te maken met theoretische saturatie. Na tien interviews was het duidelijk dat er bepaalde zaken regelmatig terugkwamen, en dat de laatste interviews weinig nieuwe inzichten hebben geboden.

d. Nadelen van deze werkwijze

Hierboven is aangehaald waarom kwalitatieve interviews geschikt zijn voor dit onderzoek. Maar iedere medaille heeft een keerzijde. Deze methode brengt enkele zaken mee waar iedereen zich van bewust moet zijn.

Om te beginnen zijn de resultaten van dit onderzoek niet generaliseerbaar (Saunders et al., 2004). Dit is eigen aan de inductieve methode, maar komt ook door een beperkte steekproef. Op basis van tien interviews kan men onmogelijk spreken voor alle Limburgse ondernemers. Dat zou statistisch gezien niet correct zijn. Daarbovenop is de selectie van de ondernemers niet representatief gebeurd. De resultaten van dit interview zijn dus enkel van toepassing op de ondernemers die hebben meegewerkt.

Daarenboven impliceert inductief onderzoek dat de onderzoeker deel is van het onderzoek. Dit heeft implicaties van de objectiviteit van de resultaten (Saunders et al., 2004). Toch is bij dit onderzoek moeite gedaan om zorgvuldig om te gaan met de data bij het opstellen van de resultaten. Zo zijn er veel citaten gebruikt, enerzijds om de thesis kleurrijk en beter verstaanbaar te maken. Maar anderzijds zijn deze citaten er ook om duidelijk en objectief de gedachten van de ondernemers naar voren te schuiven. Op die manier hebben de lezers een zicht op de mening van de ondernemer. Want wie kan beter uitleggen wat ze echt bedoelen dan de ondernemer zelf? Op die manier wordt in dit onderzoek vertekening van de werkelijkheid zo veel als mogelijk tegengegaan. Door regelmatig verschillende gelijkaardige citaten te tonen kunnen de lezers kleine nuances in de meningen van de ondernemers onderscheiden. Hierdoor blijft de lezer bewust dat er nog in zekere mate diversiteit tussen de ondernemers is.

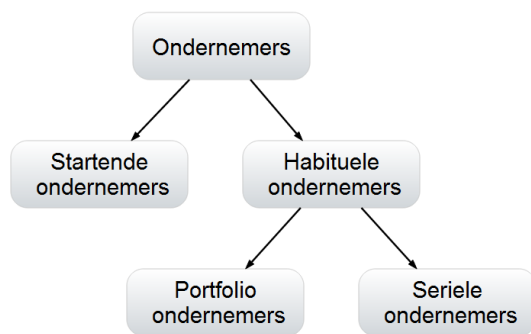
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

De literatuurstudie is opgebouwd uit twee grote delen. Enerzijds wordt gekeken naar wat er in de internationale literatuur terug te vinden is over portfolio-ondernemers. Anderzijds zal er ook een beeld geschetst worden van Limburgse ondernemers teneinde een beter beeld te vormen van de populatie van dit onderzoek.

2.1 Internationale literatuur

In dit onderdeel, dat de internationale literatuur over portfolio-ondernemers behandelt, zal eerst het begrip ondernemen verklaard worden. Daarna wordt dieper ingegaan op de habituele ondernemers. Hiervan zal behandeld worden wie ze zijn, waarom onderzoek hierover van belang is en daarna zal besproken worden wat er in de literatuur over hen gezegd wordt. Eens de habituele ondernemers zijn behandeld, zal er toegespitst worden op de portfolio-ondernemers, een subgroep hiervan. Ook hier zal eerst het begrip nader verklaard worden, om dan in de bestaande literatuur te kijken wat hierover al geweten is. Tot slot wordt een ander onderscheid van habituele ondernemers toegelicht. Namelijk het verschil tussen starters van nieuwe bedrijven en overnemers van bestaande bedrijven. Ook hier zullen de meest bruikbare elementen worden toegelicht.

Figuur 5: Overzicht ondernemers



Bron: Wright et al., 1997

2.1.1 Ondernemen

a. Definitie

Er is geen algemeen aanvaarde definitie van ondernemen (Carland et al., 1988). Om te beginnen zijn er al enkele perspectieven op het begrip ondernemen (Alsos et al., 2003). Bij het **resource-based perspective** wordt gezegd dat organisaties bestaan uit verschillende bundels van middelen. Het is de bedoeling om de beschikbare middelen op zo een manier te

combineren dat het bedrijf unieke capaciteiten en een competitief voordeel ontwikkelt. Bij het starten van een nieuw bedrijf staat de aanschaf en organisatie van middelen centraal. Het vermogen van de ondernemer om dit te organiseren staat dus centraal. Bij het **opportunity perspective** daarentegen wordt ondernemen gezien als het ontdekken en in de markt exploiteren van opportuniteiten. (Alsos et al., 2003)

Guth en Ginsberg (1990) zijn geïnspireerd door het resource-based perspective. Zij definiëren ondernemen als het veranderen van de manier waarop middelen worden ingezet. Shane (2003) daarentegen verstaat onder ondernemen, het ontdekken, het evalueren en het invullen van een opportuniteit. Deze laatste definitie valt duidelijk onder het opportunity perspective. Een opportuniteit is dan volgens Shane een situatie waarin een persoon een nieuw kader creëert voor de beschikbare middelen, en deze dus hercombineert, omdat hij denkt hier winst uit te halen. Shane maakt ook de opmerking dat het achteraf niet noodzakelijk winstgevend moet blijken.

De tweede omschrijving voor ondernemen is veel ruimer dan de eerste. Als Shane (2003) spreekt over de invulling van een opportuniteit betekent dit ook dat hier middelen voor nodig zijn en dat die middelen ergens vandaan moeten komen. Zo kan opgemerkt worden dat de eerste definitie kan opgaan in de tweede. De definitie van Shane is ruimer omdat hij het ontdekken en evalueren van een opportuniteit ook als ondernemen ziet en niet enkel de exploitatie van een opportuniteit. Dus in het kader van dit onderzoek wordt ondernemen gezien als het ontdekken, evalueren en invullen van een opportuniteit, omdat dit een ruime maar toch duidelijke definitie is. Hierbij worden ook alle mogelijkheden opgehouden voor de deelvraag waarbij wordt nagegaan welke definitie van portfolio-ondernemers onze Limburgse respondenten het meest toepasselijk vinden.

Er is ook onenigheid over de duur van de activiteit "Ondernemen". Sommige onderzoekers beweren dat deze activiteit stopt wanneer de opstartfase van een onderneming voorbij is (Gartner, 1989). Een breder concept van ondernemen omvat ook de aankoop van een bestaand bedrijf (Robbie en Wright, 1996; Wright et al., 1997) en organizational renewal of het exploiteren van nieuwe opportuniteiten binnen een bestaand bedrijf, zonder dat het bedrijf van eigenaar verandert (Wright et. al. 1997). Ook Shane (2003) vindt dat ondernemen ook binnen een bestaand bedrijf kan plaatsvinden. Casson (1982) vermeldt dat deze eigenaars van bedrijven tussen hun ondernemende taken door zich kunnen bezighouden met managementtaken, die niet behoren tot ondernemen. Hieruit kan afgeleid worden dat een zelfstandige niet altijd een ondernemer is, maar enkel als hij bezig is met de ontdekking en exploitatie van opportuniteiten. De rest van de tijd is de zelfstandige dan manager.

In dit onderzoek zal ondernemen gedefinieerd worden als alle acties en gedragingen die erop gericht zijn om opportuniteiten te ontdekken, te evalueren en te exploiteren (Shane, 2003). Dit ongeacht of het gaat over een oprichting van een nieuw bedrijf, overname van een bestaand bedrijf of innovatie binnen een bestaand bedrijf.

b. Soorten ondernemers

Er zijn verschillende soorten ondernemers die je niet allemaal over dezelfde kam kan scheren (Westhead et al., 2005). Dit maakt dat ondernemers in groepen moeten ingedeeld worden. Woo, et al. (1991) groepeerden ondernemers op basis van hun karakter en motivatie. De **vakman** streeft vooral autonomie na, de **opportunist** daarentegen zal ondernemen voor het financieel gewin. De onderzoekers vermelden hierbij wel dat dit om twee uitersten gaat. In de realiteit zal een ondernemer een combinatie van de twee profielen zijn.

Deze opdeling is één van de vele benaderingen die in de literatuur besproken zijn. Een andere benadering, die hieronder wordt verklaard, zal centraal staan tijdens dit onderzoek.

2.1.2 Habituele ondernemers

In dit onderdeel zal eerst een definitie gegeven worden voor habituele ondernemers. Daarna wordt dieper ingegaan waarom het belangrijk is om habituele ondernemers te onderzoeken. Er wordt afgesloten met een overzicht van de resultaten van voorgaand onderzoek over deze groep ondernemers.

a. Definitie

Ondernemers kunnen verdeeld worden op basis van ervaring. Beginnende ondernemers zijn nog aan hun proefstuk toe, terwijl meervoudige of habituele ondernemers al ondernemerschapservaring hebben opgedaan in een ander eigen bedrijf. Binnen de literatuur bestaat er geen algemeen aanvaarde definitie voor habitueel ondernemerschap. Birley and Westhead (1994) verklaarden habituele ondernemers als ondernemers die minstens een ander bedrijf opgericht hebben voor de start van het huidige nieuwe bedrijf. Aangezien in deze thesis gebruik wordt gemaakt van een brede opvatting van ondernemen moet dat ook in deze definitie tot uiting komen. **Habituele ondernemers zijn ondernemers die meer dan één bedrijf gestart of gekocht hebben, waarin ze een minderheids- of meerderheidsaandeel gehad hebben** (Westhead et al, 2003). Een heel belangrijk aspect van de definitie ondernemen die hierboven is aangenomen, komt niet aan bod in deze verklaring, namelijk de opportuniteiten. Maar aangezien de meeste onderzoekers gebruik maakten van deze definitie wordt hun definitie aangehouden bij de voorstelling van hun resultaten.

b. Belang van onderzoek van habituele ondernemers

Er zijn drie redenen waarom het belangrijk is onderzoek te doen naar ondernemers met ervaring. Ten **eerste** leren en verbeteren ondernemers al doende veel vaardigheden die van pas komen bij het oprichten en uitbouwen van een zaak (Zhang, 2011). Volgens Lazear (2005) moet een ondernemer van verschillende markten thuis zijn. Hij moet competent zijn op verschillende vlakken en hij moet verschillende rollen kunnen invullen. Dit zijn rollen zoals manager, accountant, verkoper enzovoort. Hij heeft bij zijn geboorte een hele reeks vaardigheden meegekregen die hij kan uitbereiden door scholing of "learning by doing". Deze laatste methode is van groot belang want er zijn sommige subtiele vaardigheden die niet op

school aangeleerd worden (Lazear, 2005). Ervaring is in de context van deze vaardigheden dus van groot belang.

Ucbazaran et al. (2003) spreken in hun onderzoek over twee aspecten bij ervaring van ondernemers. Ten eerste is er het statische aspect, de opgedane ervaring op een bepaald moment in de tijd. Dit hangt volgens de auteurs samen met "activa" en "passiva" (Starr en Bygrave, 1991). Hiermee wordt bedoeld dat ervaring in ondernemerschap zowel positieve als negatieve kanten heeft. Voorbeelden van negatieve kanten kunnen overmoed of lagere motivatie zijn. Ervaring kan dus langs de ene kant tegenwerken bij een nieuw bedrijf, maar langs de andere kant ook faciliteren. Het dynamische aspect dat daartegenover staat, houdt in dat een ondernemer al doende leert. De ondernemer is in staat te evalueren en te leren van zijn eerdere ervaringen. Dit komt overeen met "learning by doing", zoals in bovenstaande alinea is besproken.

De **tweede** reden waarom onderzoek naar habituele ondernemers van belang is, is omdat het belang van sociale relaties voor het succes van een ondernemer niet mag onderschat worden (Zhang, 2011). Door hun eerdere ervaring hebben habituele ondernemers een netwerk van contacten opgebouwd (Westhead et al., 1998) die later van pas kunnen komen. Zo krijgen bijvoorbeeld ondernemers met connecties bij de bank sneller een lening en betalen ze minder interest (Uzzi, 1999). Daarenboven verhoogt een ondernemer tijdens dat proces van netwerken zijn stock of social capital (Zhang, 2011). Sommige van deze connecties kunnen van pas komen bij de start van een nieuwe onderneming (Zhang, 2011).

De **derde** en laatste reden waarom het belangrijk is om habituele ondernemers te onderzoeken, is dat een beter begrip van deze ondernemers en hoe deze verschillen van nieuwe ondernemers helpt bij het maken van een beleid dat erop gericht is ondernemen te bevorderen (Ucbasaran et al., 2008). Hierbij zou, zoals in de probleemstelling is vastgesteld, extra aandacht moeten gaan naar deze groep ervaren ondernemers voor een beter en efficiënter beleid.

c. Resultaten uit voorgaand onderzoek

Birley en Westhead (1993) stelden vast dat er verschillende onderzoeken naar habituele ondernemers uitgevoerd zijn en deze gaven vaak heel verschillende cijfers weer. De onderzoekers haalden het voorbeeld aan van het percentage van ondernemers dat een nieuw bedrijf oprichtten die al ondernemerschapervaring hebben. Zelfs binnen het Verenigd Koninkrijk waren de resultaten heel gevarieerd, tussen de 11,5% en 36%. Dit kan verklaard worden het feit dat deze onderzoeken allemaal op verschillende tijdstippen, en op andere locaties plaatsvonden. Hierdoor kan het zijn dat niet alle onderzoeken in dezelfde richting wijzen. Toch volgt hieronder een overzicht van de resultaten uit studies over habituele ondernemers.

Motivatie

Berley en Westhead (1993) definiëren zeven verschillende categorieën van motivaties om een zaak op te starten: nood aan goedkeuring, nood aan onafhankelijkheid, nood aan persoonlijke ontwikkeling, belastingsreductie en indirecte voordelen, persoonlijke materiële welvaart, uitstralen van de perceptie van rijkdom en tot slot het volgen van de rolmodellen binnen de familie. Uit hetzelfde onderzoek van Birley en Westhead bleek dat de voor het eerst startende ondernemers vooral belang hechten aan persoonlijke welvaart bij de oprichting van hun zaak. Daarbovenop wees dat onderzoek er ook op dat deze nieuwe ondernemers graag invloed willen verwerven in hun omgeving. Habituele ondernemers, die aan een tweede zaak beginnen, zouden meer belang hechten aan familietradities en het volgen van rolmodellen. In ander onderzoek, daarentegen, wordt beweerd dat ondernemers zich bij een tweede bedrijf meer laten motiveren door het financieel gewin van de nieuwe zaak (Westhead en Wright, 1998).

Zoals eerder al aangehaald is, groepeerden Woo et al. (1991) ondernemers op basis van hun karakter en motivatie. Uit hun theorie met de twee uitersten, de vakman en de opportunist, kan afgeleid worden dat zowel de autonomie als het financieel gewin belangrijke motivaties zijn voor een ondernemer om een zaak op te richten. Het belang van iedere motivatie zou volgens deze theorie verklaard kunnen worden door de persoonlijkheid van de ondernemer.

Persoonlijke achtergrond

Er was in het onderzoek van Birley en Westhead (1993) geen significant verschil vast te stellen tussen de achtergrond van de ouders of het beroep van de ouders van de twee groepen. Deze onderzoekers, alsook Westhead et al. (2005b), vonden geen significant verschil op vlak van geslacht tussen habituele en nieuwe ondernemers. Maar niet alle onderzoeken wijzen hier in dezelfde richting.

De gemiddelde leeftijd van de starters die doorgroeiden tot habituele ondernemers bij hun eerste bedrijf was in het onderzoek van Birley en Westhead (1993) 30,09 jaar. Dit was significant lager dan bij deze die geen tweede bedrijf oprichtten. Daar lag de gemiddelde leeftijd op 35,66 jaar. Vijf jaar later bekwamen Westhead en Wright (1998) zeer gelijkaardige cijfers, respectievelijk rond de 30 en 35 jaar, die de resultaten van het eerste onderzoek bevestigen.

Maar toen de ondernemers hun bedrijf ten tijde van het onderzoek van Birley en Westhead (1993) oprichtten waren de habituele ondernemers dan weer significant ouder dan hun tegenpool, met een gemiddelde van 39,39 jaar. Dit is vrij logisch, want het onderzoek is uitgevoerd in de eerste jaren na de oprichting van de ondernemers hun toenmalig laatste bedrijf. Hierbij staan de habituele ondernemers een stuk verder in hun carrière.

Opleiding en werkervaring

Eerder onderzoek heeft nog niet kunnen aantonen dat habituele ondernemers hoger geschoold zijn dan gewone ondernemers (Westhead en Wright, 1998). Birley en Westhead (1993) bevestigden bovenstaande stelling. Maar volgens hen hebben habituele ondernemers wel meer werkervaring in verhouding tot gewone ondernemers. In het onderzoek hebben de habituele ondernemers in meer bedrijven gewerkt, met een gemiddelde van 5,4 bedrijven tegenover 4,36 bedrijven bij nieuwe ondernemers. Birley en Westhead schreven ook dat er een significant grotere proportie nieuwe ondernemers voor hun eigen bedrijf in een ander privaat bedrijf heeft gewerkt, 80,9% ten opzichte van 64,3% bij portfolio-ondernemers. Maar dit valt te verklaren omdat maar liefst 20% van de habituele ondernemers voor de start van hun nieuw bedrijf al in een eigen bedrijf hebben gewerkt.

In het onderzoek van Birley en Westhead (1993) bleek tot slot ook dat de meerderheid van de ondernemers die werkloos waren vlak voor ze hun bedrijf oprichtten nieuwe ondernemers waren. Dit kan verklaard worden doordat de werklozen een eigen zaak als een uitweg zien uit hun situatie.

Prestatie

Er is bewezen dat ervaring in ondernemen een belangrijke invloed heeft op de prestatie van een bedrijf (Stuart en Abetti, 1990). Maar toch betekent dit nog niet dat de bedrijven van ervaren ondernemers beter presteren dan deze van beginnende ondernemers (Westhead en Wright, 1998). De financiële resultaten die Birley en Westhead (1993) van de twee groepen bedrijven hebben ingekeken vertoonden geen verschil. Dit komt omdat ervaring zowel positieve als negatieve invloeden heeft (Starr en Bygrave, 1991). Enkele voordelen kunnen zijn reputatie, expertise en netwerken. Verminderde motivatie om hard te werken of risico's te nemen en fixatie op hoe ze de zaken de eerste keer hebben aangepakt zijn zaken die als nadeel van ervaring gezien kunnen worden. Westhead et. al. (2003) beweren zelfs dat ondernemers meer kunnen leren van een mislukking dan van een succes.

Birley en Westhead (1993) slaagden er verder ook niet in om aan te tonen dat habituele ondernemers na verloop van tijd meer werknemers in dienst hebben dan nieuwe ondernemers. Het verschil was niet significant. Kolvereid en Bullvag (1993) hebben in hun onderzoek in Finland ook nooit kunnen aantonen dat er een significant verschil was tussen habituele en nieuwe ondernemers op vlak van de aangroei van het aantal tewerkgestelden in hun bedrijf. De gemiddelde aangroei lag nochtans ook hier hoger bij de habituele ondernemers.

Identificatie opportuniteiten

De herkenning en de exploratie van opportuniteiten zijn volgens Shane (2003) basisvaardigheden van een ondernemer. Habituele ondernemers zijn meer gefocust op

innovatie dan nieuwe ondernemers. Ze zien het belang van nieuwe en betere producten of goedkopere productiemethoden in en willen producten als eerste beschikbaar hebben (Westhead et al., 2005). Cooper et al. (1995) voegen hieraan toe dat de mate waarin individuen zoeken naar relevante informatie en de mate waarin ze zakelijke opportuniteiten herkennen, samenhangt met eerdere ervaring.

Volgens Cooper et al. (1995) maken habituele ondernemers ook minder gebruik van informatie bij de zoektocht naar een geschikte opportuniteit. Dit kan volgens de onderzoekers verklaard worden doordat deze ervaren ondernemers een verhoogde alertheid hebben, waardoor ze minder naar informatie moeten zoeken (Kirzner, 1997). Ondernemers zijn ook in staat om nieuwe opportuniteiten te ontdekken uit de informatie en kennis waarmee ze in aanraking komen bij het oprichten en beheren van andere bedrijven (McGrath, 1996). Ucbasaran et al. (2010) vonden echter geen significant verschil tussen de twee soorten ondernemers op vlak van de informatiezoektocht. Ondanks de ervaring van de habituele ondernemers gebruiken de twee groepen even veel en even intensief informatie. Maar de onderzoekers bevestigen wel dat habituele ondernemers gebruik maken van verschillende bronnen van informatie, zoals financiers, consultants en werknemers. Ook kunnen ze heel wat informatie verzamelen via contacten (Rosa, 1998).

Ucbasaran et al. (2010) stelden in hun onderzoek vast dat habituele ondernemers met dezelfde informatie meer opportuniteiten vonden. Dit kan verklaard worden doordat ondernemers hun cognitieve capaciteiten om informatie te evalueren verhogen tijdens een ondernemerservaring (McGrath 1996). De habituele ondernemers van het onderzoek van Ucbasaran et al. benadrukten ook meer dan de anderen dat een opportuniteit samenhangt met een probleem en dat het vinden van één opportuniteit vaak leidt tot een tweede opportuniteit. Daarenboven zien de habituele ondernemers in dat een creatief idee belangrijk is, maar dat middelen en kapitaal voor de uitwerking cruciaal zijn. Tot slot beweren Ucbasaran et al. dat habituele ondernemers met significant inventievere opportuniteiten naar boven kwamen. De onderzoekers geven als mogelijke verklaring dat ervaren ondernemers de taken beter kunnen delegeren en organiseren, zodat ze zelf meer tijd over hebben om op zoek te gaan naar opportuniteiten. (Ucbasaran et al., 2010)

Persoonlijke attitudes voor ondernemen

In een onderzoek van Birley en Westhead (1993) is op zoek gegaan naar verschillen tussen de gewone en habituele ondernemers met betrekking tot ondernemende attitudes. De gewone ondernemers in dat onderzoek, in tegenstelling tot de habituele ondernemers, zagen een ondernemer eerder als iemand met technische ervaring. De ervaren ondernemers beseften beter dat ook tijd een beperkt middel is waar goed mee omgesprongen moet worden. Ten opzichte van de externe omgeving waren de habituele ondernemers veel minder optimistisch en positief dan de nieuwe ondernemers. Maar in het algemeen deelden de twee groepen dezelfde culturele en ondernemerswaarden.

Ondersteuning

Birley en Westhead (1993) bekeken ook de ondersteuning die aan ondernemers wordt aangeboden door veel verschillende instanties. Eerst en vooral wisten veel van de Britse ondernemers uit het onderzoek niets af van alle mogelijke ondersteuning die er beschikbaar was. Van iedereen die afwist van de zachte ondersteuning, opleidingen in management voor ondernemers, gebruikte in verhouding meer nieuwe dan habituele ondernemers het aanbod. De nieuwe ondernemers vonden deze maatregel ook nuttiger dan hun habituele tegenhangers. Dit valt te verklaren doordat deze laatste groep al veel heeft geleerd uit de ervaring van hun vorig bedrijf. (Birley en Westhead)

Westhead et. al. (2003) concludeerden in hun artikel dat er geen sprake moet zijn van één algemeen ondersteuningssysteem voor alle ondernemers, maar dat ondernemers met potentieel door een specifiek beleid moeten geholpen worden in het wegnemen van de barrières om hun bedrijven te ontwikkelen. Dit kan volgens de onderzoekers aan de hand van "zachte" professionele externe ondersteuning. Dit is professionele externe ondersteuning die niet gebaseerd is op het ter beschikking stellen van financiële middelen.

Overige

Het onderzoek van Birley en Westhead (1993) wijst erop dat habituele ondernemers van meer verschillende financieringsbronnen gebruik maakten. Een habituele ondernemer maakte volgens die steekproef gemiddeld gezien gebruik van 1,89 financieringsbronnen tijdens de opstartfase. Bij gewone ondernemers was dat 1,73.

Daarenboven maakten habituele ondernemers meer gebruik van eigen spaargeld en dat van familie en vrienden als startkapitaal. 76,8% van de nieuwe ondernemers uit het onderzoek van Birley en Westhead (1993) gebruikte dit kapitaal tijdens de startfase tegenover 90,1% van de portfolio-ondernemers. Het is ook zo dat deze laatste groep waarschijnlijk meer geld zelf zullen investeren. Dit klinkt niet onlogisch want de kans is reëel dat de ondernemer reeds financieel gewonnen heeft bij een voorgaande bedrijf. Toch halen Wright et al, (1997) aan dat habituele ondernemers schrik hebben om hun reputatie binnen de financiële- en bedrijfswereld te verliezen en dat maakt deze ondernemers risico-avers. Daarom willen ze maar een beperkt deel van hun beschikbaar kapitaal investeren.

Uit het onderzoek van Birley en Westhead (1993) bleek ook dat habituele ondernemers in grotere mate gebruik maakten van partners en teams om het nieuw bedrijf te leiden. Gemiddeld gezien maakte een habituele ondernemer in dat onderzoek gebruik van 2,15 partners, de gewone ondernemers hadden gemiddeld 1,83 partners. Voorgaand onderzoek vertelt ons hierover dat ondernemingen die door een groep ondernemers geleid worden, *ceritus paribus*, meer kans hebben om te overleven (Storey et al., 1987).

Een ander significant verschil dat in het onderzoek van Birley en Westhead (1993) naar voren kwam was dat habituele ondernemers sneller exporteerden dan de nieuwe. Ook de gemiddelde omvang van export, als een procent van de omzet, ligt significant hoger bij de habituele ondernemers. Bij nieuwe ondernemers is het gemiddelde exportpercentage 3,20% van de omzet. Bij de habituele ondernemer is dat gemiddeld 6,73%. Dit kan eventueel verklaard worden doordat habituele ondernemers die actief bleven in dezelfde sector, de buitenlandse connecties al hebben en dus gaan gebruiken.

2.1.3 Portfolio-ondernemers

Portfolio-ondernemers zijn een subgroep van habituele ondernemers. Daarom wordt nu eerst de opdeling van habituele ondernemers besproken. Daarna wordt op zoek gegaan naar de definitie van Portfolio-ondernemers, om uiteindelijk af te sluiten met resultaten uit voorgaande onderzoeken over deze soort ondernemers.

a. Opdeling habitueel ondernemen

Tabel 2: Overzicht habitueel ondernemen

	Ondernemerschap in bestaande bedrijven	Ondernemerschap in oprichting van een nieuw bedrijf
Overdracht van eigendom	Kwadrant 1 Serial MBO/MBI	Kwadrant 2 Serial start-up
Geen overdracht van eigendom	Kwadrant 3 Multiple corporate entrepreneurship	Kwadrant 4 Portfolio entrepreneurship

Bron: Wright et al., 1997

In de theorie van habituele ondernemers maakt Hall (1995) een verder onderscheid. Serial start-up omvat situaties waarin het eerste bedrijf verkocht of gesloten wordt om een tweede op te starten. Bij portfolio-ondernemerschap daarentegen start de ondernemer een volgend bedrijf zonder het voorgaand bedrijf te stoppen of te verkopen. De twee vormen van Hall bespreken alleen ondernemerschap waarbij nieuwe opportuniteiten in een nieuw bedrijf geëxploiteerd worden. Wright et al. (1997) breidde dit model uit overeenkomstig met het ruimere begrip van ondernemen. Zij voorzagen ook de mogelijkheid om te ondernemen via een bestaand bedrijf. Onder serial MBO/MBI wordt verstaan dat ondernemers een eerste zaak sluiten of verkopen en later een nieuwe zaak kopen. Tot slot verstaan de onderzoekers onder multiple corporate entrepreneurship herhaaldelijk ondernemersgedrag in één bestaand bedrijf als het gaat om een ondernemer die actief is in zijn bedrijf ofwel in verschillende bestaande bedrijven als het gaat om een ondernemend manager. Deze vier kwadranten kunnen gezien worden als pure vormen. Ondernemers kunnen zo dus ook een combinatie van meerdere kwadranten omvatten.

b. Definitie

Kwadrant 1 en 2 vormen samen de seriële ondernemers. Dit zijn ondernemers die in het verleden hun zaak, die ze op zijn minst gedeeltelijk bezaten, gesloten of verkocht hebben en later weer zelfstandig beginnen of een zaak overnemen (Hyytinen en Ilmakunnas, 2007; Westhead et al. 2005). Daartegenover staan de **portfolio-ondernemers**. Over de definitie hiervan is er in de literatuur onenigheid. Wright et al. (1998) vermeldde de definitie zoals hierboven weergegeven, in tegenstelling tot Wiklund en Shepherd (2008) die vinden dat onder die term ook ondernemers moeten vallen die ondernemen binnen hun bestaand bedrijf, en dus geen nieuw bedrijf oprichten. Ze argumenteren dat dit beter overeenkomt met de brede definitie van ondernemen, zoals hierboven is aangenomen. De activiteit "Ondernemen" of het invullen van opportuniteiten kan volgens Wiklund en Shepherd op twee mogelijke manieren worden georganiseerd. De "External mode of organising" stelt de creatie van nieuwe bedrijven voor, om de toegang in een industrie te bewerkstelligen. De activiteit ondernemen wordt hier georganiseerd binnen de opstart van een nieuw bedrijf. De "Internal mode of organising" omvat dan de ondernemende activiteiten binnen bestaande bedrijven, om te groeien. Voorbeelden hiervan zijn de lancering van een nieuw product of een nieuwe dienst en de uitbereiding naar nieuwe markten of enige andere activiteit binnen een bestaand bedrijf waar een nieuwe opportuniteit bij te pas komt. Volgens Wiklund en Shepherd verschilt de activiteit zelf niet. Alleen het kader waarbinnen de activiteit gebeurt, een bestaand bedrijf of een nieuw bedrijf, verschilt. Wiklund en Shepherd benadrukken dat er in het onderzoeksveld te weinig gekeken is naar de activiteit van het herhaaldelijk ondernemen, maar vooral naar de organisatie ervan.

Naar de manieren om ondernemen te organiseren is al veel onderzoek gedaan. Daarin worden ondernemers opgedeeld in nieuwe, seriële en portfolio-ondernemers. Onderzoekers die hiermee bezig waren hebben aangetoond dat deze groepen grote verschillen vertonen (Birley en Westhead, 1993). Maar toch argumenteren Wiklund en Shepherd (2008) dat om te begrijpen waarom sommige ondernemers portfolio-ondernemers willen worden en anderen niet, rekening moet gehouden worden met de optie dat sommige ondernemers de activiteit ondernemen doen binnen een zelfde kader, terwijl anderen gebruik maken van een nieuw bedrijf of vennootschap. Door te focussen op de definitie van portfolio-ondernemers zoals Westhead et al. (2005) het stelden worden de mensen die binnen een bestaand kader ondernemen vergeten. **Portfolio-ondernemerschap wordt daarom door Wiklund en Shepherd verklaard als de gelijktijdige exploitatie van twee of meer opportuniteiten.**

Ze pleiten in hun onderzoek dus voor een verruiming van het begrip "Portfolio-ondernemer" naar kwadrant drie en vier. Maar er moet ook gemeld worden dat in voorgaand onderzoek geen rekening is gehouden met deze opmerking. Multiple corporate entrepreneurs wordt veelal genegeerd in het onderzoek over habitueel en portfolio-ondernemerschap. Aangezien de meeste onderzoeken die hieronder besproken worden, gebruik maken van de definitie van Wright et al. (1998), zal deze definitie verder in deze literatuurstudie aangehouden worden.

Later in het onderzoek wordt geprobeerd uit te zoeken welke definitie volgens de ondernemers zelf het best past.

c. Resultaten uit voorgaand onderzoek

In de onderstaande bespreking, die de bestaande literatuur over portfolio-ondernemers behandelt, is veel gebruik gemaakt van het onderzoek van Donckels en Dupont (1987). Dit artikel behandelt multiple business starters. "Multiple business starters are entrepreneurs who, after having started a first company, set up or participate in the start up of (an) other firm(s)". (Donckels en Dupont, 1987, p48) Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat de onderzoekers in kwestie habituele starters bedoelen. Zo hebben Birley en Westhead (1993) dit althans begrepen. Maar in dezelfde introductie van Donckels en Dupont wordt de volgende hypothese gesteld: "They [the multiple business starters] are trying to avoid risk by spreading their activities over different companies" (Donckels en Dupont, 1987, p49). Deze hypothese kan niet toegepast worden op seriële ondernemers, want deze spreiden met hun activiteiten hun risico niet. Ze wisselen enkel activiteiten of bedrijven af, en zo gaan ze van het ene risico naar het andere. Ook andere zaken tijdens het onderzoek duiden erop dat het hier zou gaan om portfolio-ondernemers. In deze literatuurstudie is er voor gekozen om multiple business starters gelijk te stellen aan portfolio starters. Want door te kiezen voor de meest beperkte definitie van de twee opties kan ook met zekerheid gezegd worden dat de resultaten van Donckels en Dupont niet in een verkeerde context gebruikt worden, hooguit in een te nauwe context.

Motivatie

Donckels en Dupont (1987) vergeleken de belangrijkste persoonlijke motivaties voor een portfolio-ondernemer om **een eerste eigen bedrijf** op te starten met de motivatie van een gewone ondernemer. Hierbij werd een score van één tot vijf toegekend, gaande van niet belangrijk tot heel belangrijk voor een ondernemer. Bij de oprichting van hun eerste bedrijf verschillen de motieven van een habituele ondernemer bijna niet van die van een éénmalige. Alle ondernemers hechten veel belang aan persoonlijke onafhankelijkheid met een score van 4 bij de portfolio-ondernemers en een score van 3,9 bij de andere ondernemers. Bij job tevredenheid was dat respectievelijk 4,4 en 4,2. Human relations mocht rekenen op een respectieve score van 4 en 3,8. Maar iets bereiken is wel van groter belang bij portfolio-ondernemers. Daarom kreeg zelfverwezelijking een score van 4,4 van de portfolio-ondernemer en 3,5 van gewone ondernemers. Hieruit leiden Donckels en Dupont af dat deze laatste groep ambitieuzer zijn dan hun éénmalige collega's. Dit betekent concreet voor dit onderzoek dat het voor beleidsmakers moeilijk is om op basis van motivatie bij het eerste bedrijf te voorspellen of een ondernemer een tweede zaak gaat oprichten.

Donckels en Dupont splitsen de **motivatie van een portfolio-ondernemer om een tweede bedrijf op te starten** op in twee verschillende aspecten. Enerzijds is er sprake van persoonlijke motivatie en anderzijds is er ook de zakelijke motivatie. Persoonlijke motivatie

komt te pas bij iedere oprichting of overname van een bedrijf. Maar de zakelijke motivatie geldt alleen voor portfolio-ondernemers.

In het eerste bedrijf ligt de nadruk van **persoonlijke motivatie** vooral op de zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Vanaf het tweede bedrijf is er meer aandacht voor het materiële aspect, toch volgens Donckels en Dupont (1987). In hun onderzoek kwam naar boven dat 24,5% van de portfolio-ondernemers gemotiveerd was om een volgend bedrijf op te richten door het hoger inkomen. 22,4% haalde zelfstandigheid aan en 18,4% was gemotiveerd door de zelfverwezenlijking.

Westhead en Wright (1998) sluiten zich hierbij aan en beweren dat habituele, en in het bijzonder portfolio-ondernemers, meer belang hechten aan het financiële plaatje om een tweede eigen bedrijf te hebben dan nieuwe ondernemers. In dit onderzoek vond 79,5% van de nieuwe ondernemers dit in zekere mate van belang. Bij de portfolio-ondernemers was dat 93,3%. Maar zoals ook al eerder is aangehaald, beweerden Birley en Westhead (1993) dat startende ondernemers meer gemotiveerd zijn door de materiële gedachtengang, terwijl habituele ondernemers meer belang hechten aan rolmodellen om een tweede zaak op te richten dan aan verrijking van eigen welvaart. Aangezien portfolio-ondernemers tot habituele ondernemers behoren, spreken deze onderzoeken elkaar tegen.

Westhead en Wright (1998) voegde nog iets toe aan de theorie van de vakmannen en opportunisten. Volgens deze auteur zou het individu van portfolio-ondernemer het meest overeenkomen met het profiel van de opportunisten. Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat portfolio-ondernemers meer dan andere ondernemers bezig zijn met het financiële aspect van ondernemen.

Bij de start van een tweede bedrijf zijn ook de **zakelijke motivaties** van belang. De twee belangrijkste van deze categorie zijn volgens de respondenten in het onderzoek van Donckels en Dupont (1987) diversificatie, met 30,6% van de ondervraagde ondernemers die hierdoor gemotiveerd werden, en marktopportunities, ook 30,6%. Andere zakelijke redenen kunnen de belastingen zijn (20,4%), om de eerste activiteit te ondersteunen (14,2%), of om juridische en wettelijke problemen te ontwijken (12,2%). Dit laatste wijst op wetgeving die geldt voor bedrijven die een bepaalde grootte (in werknemersaantal, omzet, ...) overschrijden. Zo moeten bedrijven met meer dan 100 werknemers bijvoorbeeld een ondernemersraad invoeren. Ook Westhead et al. (1998) zagen al in dat ondernemers er soms voor kiezen om een extra zaak te starten, gelijktijdig met een ander bedrijf, om zo de voordelen van kleine bedrijven te behouden. Tot slot kan er ook een familiale motivatie zijn om een extra zaak te starten. Ouders kunnen namelijk samen met hun kinderen een zaak oprichten, om zo zekerheid voor hun kinderen te garanderen. 8,1% van de ondervraagden was hierdoor gemotiveerd.

Persoonlijke achtergrond

Donckels en Dupont (1987) konden in hun onderzoek aantonen dat relatief meer portfolio-ondernemers in vergelijking met gewone ondernemers zijn opgegroeid met een ondernemersachtergrond. Zo hadden 17,6% van de portfolio-ondernemers een arbeider als vader. Bij de andere ondernemers was dat 28,6%. Later onderzoek stelde het iets ruimer. Portfolio-ondernemers hebben meer kans dat hun ouders in een zakelijke of in een management achtergrond actief zijn geweest. (Westhead en Wright, 1998; Westhead et al., 2005b). Dit kan in ieder geval verklaren waarom deze portfolio-ondernemers in het onderzoek van Westhead et al. (2005b) relatief meer de financiële middelen en sociale relaties ter beschikking hadden.

Westhead en Wright (1998) stelden vast dat in hun onderzoek portfolio-ondernemers gemiddeld 29,6 jaar oud waren bij de start van hun eerste bedrijf, tegenover een gemiddelde van 35,1 jaar bij gewone ondernemers. Deze cijfers wijken nauwelijks af van de cijfers van Birley en Westhead (1993), die stelden dat habituele ondernemers jonger zijn dan startende ondernemers als ze hun eerste zaak starten. Het onderzoek van Westhead en Wright bevestigt dit dus, en voegt eraan toe dat het verschil tussen portfolio en seriële ondernemers niet significant is.

Westhead en Wright (1998) toonden wel aan dat bij de gewone ondernemers er relatief gezien meer vrouwen zijn dan bij de portfolio-ondernemers. Bij de gewone ondernemers waren 12,1% vrouwen. Bij de portfolio-ondernemers was dat 9,3%. Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat vrouwen de stap naar portfolio-ondernemer minder snel zetten.

Opleiding en werkervaring

In tegenstelling tot onderzoek bij habituele ondernemers slaagden Donckels en Dupont (1987) erin aan te tonen dat portfolio-ondernemers in hun onderzoek over het algemeen hoger geschoold waren dan nieuwe ondernemers. In dat onderzoek volgde 25,7% van de portfolio-ondernemers een universitaire opleiding, tegenover 9,8% van de andere starters. Daarbij heeft 22,8% van de portfolio-ondernemers en 17,8% van de andere ondernemers hoger onderwijs gevolgd. Ook zou deze eerste groep meer extra opleidingen gevolgd hebben.

Aanzienlijk meer portfolio-ondernemers waren, voor ze een huidig bedrijf oprichtten, tewerkgesteld binnen het management van een bedrijf, met 30,2% van de portfolio-ondernemers ten opzichte van 15,9% van de anderen (Donckels en Dupont; 1987). Tot slot hadden portfolio-ondernemers doorgaans een hogere plaats in de hiërarchie van het bedrijf dan gewone ondernemers. Ook werken in kleine bedrijven zou volgens Donckels en Dupont (1987) stimulerend zijn voor de ondernemerszin.

Portfolio-ondernemers (38,4%) zouden ook, ten opzichte van nieuwe ondernemers (52,5%), minder snel zelfstandig actief worden in dezelfde sector als hun laatste werkgever (Westhead en Wright, 1998).

Prestaties

Donckels en Dupont (1987) beweren dat portfolio-ondernemers bij hun eerste zaak gemiddeld meer personeel tewerkstellen dan andere ondernemers. In dat onderzoek begon 41,9% van de portfolio starters zonder personeel in vergelijking met 60,7% bij de andere ondernemers. 39,3% van de portfolio starters begon dan ook met één tot drie werknemers, bij de andere ondernemers is dat 27,1%. Bij habituele ondernemers is voorgaand onderzoek er niet in geslaagd om dit te bewijzen (Birley en Westhead, 1993; Kolvereid en Bullvag, 1993). Westhead et. Al. (2003) stelden dat portfolio-ondernemers meer attractieve groeiperspectieven bieden voor hun bedrijven dan andere ondernemers. Dit is een extra evidentie waarom beleidsmakers moeten kiezen voor portfolio-ondernemers om hun beleid op toe te spitsen.

Kenmerken van een volgend bedrijf

Volgens het onderzoek van Donckels en Dupont (1987) startte 59,4% van de ondernemers uit de steekproef hun nieuwe zaak in dezelfde sector als hun eerste bedrijf. Hierdoor konden ze kennis opgedaan bij hun eerste activiteit gebruiken voor hun volgende activiteit. Daarbovenop maken ze veel gebruik van partnerships. 76% van de portfolio-ondernemers maakte gebruik van minstens 1 partner tijdens de startfase. Dat is meer dan bij seriële ondernemers, waar dat 66,5% was en bij nieuwe ondernemers was dat 60,1% (Westhead en Wright, 1998). Dat kan een goede verklaring zijn waarom portfolio-ondernemers met meerdere bedrijven tegelijk bezig kunnen zijn.

Daarbij maakten 51% van de ondernemers bij de oprichting van hun tweede en volgende bedrijf gebruik van een business plan of enige andere vorm van planning. De portfolio-ondernemers zien over het algemeen meer het belang in van een businessplan. Een kwart van de portfolio-ondernemers uit het onderzoek daarentegen vonden dat zij genoeg ervaring hadden, en daarom geen plan moesten opstellen. (Donckels en Dupont; 1987)

Positieve en negatieve ervaringen

Donckels en Dupont (1987) gingen de ervaringen van portfolio-ondernemers na. De belangrijkste **positieve ervaringen** die portfolio-ondernemers aanhaalden nadat ze hun tweede zaak hebben opgericht, was dat hun verwachtingen ingevuld waren (28,6%), ze een grotere flexibiliteit hadden (26,6%) en ze er persoonlijke voldoening uithaalde (8,2%). Ook heel wat ondernemers hebben geen voordelen ervaren (16,3%), of weten het niet (10,2%). De belangrijkste **negatieve punten** die portfolio-ondernemers ervaren zijn dat ze te weinig tijd hebben voor hun private leven (16,3%), marktproblemen (14,3%), te hoge belastingen

(10,2%) en financiële problemen (10,2%). 26,5% van de ondervraagde portfolio-ondernemers uit het onderzoek van Donckels en Dupont had geen negatieve ervaringen. Op het einde van het onderzoek concluderen Donckels en Dupont (1987) dat de multiple business ervaring overhellend positief is, want maar een heel beperkte groep ondervraagden was van plan om in de toekomst het nieuwe bedrijf te sluiten, namelijk 4,1%. Daarentegen wilden 28,6% hun bedrijven nog doen groeien en 10,2 % hun eerste bedrijf nog doet groeien. 16,3 % ziet het zelfs zitten om een nieuwe start-up te beginnen. (Donckels en Dupont, 1987)

2.2 Limburgse populatie

Al de onderzoeken die hierboven zijn weergegeven zijn plaatsgebonden afgenomen, wat vragen stelt bij de veralgemeenbaarheid van deze resultaten. Aangezien er over Limburgse portfolio-ondernemers in de literatuur niets te vinden is, worden hieronder in het kort de belangrijkste karakteristieken en cijfers over de Limburgse ondernemers besproken. Dit gebeurt aan de hand van de belangrijkste bevindingen van het onderzoek van Vranken en Boussu (2007). Zij voerden een onderzoek uit naar motieven en demografische factoren van Limburgse starters. Dit onderzoek omvat alle starters, zowel gewone, portfolio als seriële ondernemers. Op het eerste zicht lijkt dat onderzoek misschien niet zo interessant voor deze studie. Maar toch geeft het de mogelijkheid om dieper in te gaan op onze doelgroep, en op basis van de voorgaande besproken onderzoeken verwachtingen voorop te stellen.

2.2.1 Persoonlijke kenmerken

Binnen hun steekproef van 150 starters vonden Vranken en Boussu (2007) dat 80% hiervan mannen waren. Aangezien er minder vrouwen dan mannen de stap zetten naar het habitueel ondernemerschap (Westhead en Wright, 1998) kan verwacht worden dat meer dan 80% van de Limburgse portfolio-ondernemers ook van het mannelijk geslacht is.

In de steekproef viel ook op dat bijna een vierde van alle starters tussen de 21 en 25 jaar oud waren. Daarna zijn de groepen tussen 31 en 45 het best vertegenwoordigd. Boven de 45 waren er nog maar weinig ondernemers in de steekproef. Dit kan wijzen op een potentieel voor portfolio-ondernemers in Limburg, want Birley en Westhead (1993) beweren dat habituele ondernemers meestal op jongere leeftijd begonnen.

De grootste groep Limburgse ondernemers had technisch secundair onderwijs (32%) of een hoger niet-universitaire opleiding (30%) gevolgd. Slechts 9% had een universitair diploma op zak. Dit wordt door Vranken en Boussu (2007) verklaard omdat universitair geschoolden meestal in kaderfuncties terechtkomen, en daar een carrière uitbouwen. Het zouden nochtans de hoger geschoolde ondernemers zijn die het meeste kans maken om portfolio-ondernemer te worden (Donckels en Dupont, 1987). Meer dan de helft van deze groep universitaire ondernemers vond trouwens dat het onderwijs dat ze genoten hebben, hen te weinig heeft

voorbereid op het ondernemerschap. Hierbij kan de vraag gesteld worden of er meer aandacht moet gaan naar ondernemerschap bij universitaire opleidingen.

44% van de Limburgse starters uit het onderzoek van Vranken en Boussu (2007) hadden ouders die ooit zelfstandig waren. Volgens deze onderzoekers moedigen ouders hun kinderen sneller aan om zelfstandig te beginnen, als ze zelf ooit zelfstandig zijn geweest. Donckels en Dupont (1987) toonden aan dat relatief meer portfolio-ondernemers uit een ondernemersachtergrond komen. De vraag kan gesteld worden of dit ook deels verklaard kan worden door de extra steun en aanmoediging die ze van hun ouders krijgen. Uit referentie onderzoek bleek dat het percentage van de starters dat uit een ondernemend gezin komt de afgelopen 20 jaar is verminderd. Hiervoor werd geen verklaring gegeven.

In de internationale literatuur van habituele en portfolio-ondernemers wordt er geen belang gehecht aan de ingesteldheid van de partner van de ondernemer. Maar ondernemers hebben meer overlevingskansen als ze gesteund worden door familie, ouders en partner (Vranken en Boussu, 2007). Dit kan erop wijzen dat de partners een belangrijke factor kunnen zijn bij de keuze om al dan niet een tweede zaak te starten. In de steekproef van Vranken en Boussu waren 80% van de partners van starters op het moment van de oprichting of overname positief tot zeer positief over de plannen. Zowel het geloof van ouders als van de partner is doorheen de jaren gestegen. Dit kan te danken zijn aan het feit dat de economie het nu beter doet, aldus Vranken en Boussu.

2.2.2 Motieven

Tot zover een kort overzicht van de kenmerken van Limburgse starters. Nu wordt er een beetje dieper ingegaan op de motivatie om ondernemer te worden. Dit verklaart waarom de Limburgse portfolio-ondernemer initieel zelfstandig begonnen was, en maakt het mogelijk om verschillen te ontdekken bij de motivatie van zijn tweede of volgende zaak.

Volgens het onderzoek van Vranken en Boussu (2007) zijn de vier belangrijkste motieven om zelfstandig te beginnen "Eigen baas zijn" (27%), "Financiële redenen" (15%), "Interesse en/of kennis" (13%) en "Ontevredenheid en/of geen toekomst bij vorige baas" (9%).

De motieven die door de ondernemers het meest vernoemd worden om te starten met een eerste zaak zijn respectievelijk 'eigen baas zijn' en 'financiële redenen'. Dit komt overeen met het model van de vakman en opportunist (Woo et al.; 1991) dat hierboven al enkele keren is aangehaald. Maar de cijfers vertellen ook dat de Limburgse starters meer belang hechten aan zelfstandigheid en onafhankelijkheid dan aan het materiële aspect. Als ervan uit wordt gegaan dat deze Limburgse resultaten worden gedomineerd door startende ondernemers, dan komt dit overeen met de theorie van Donckels en Dupont (1987). De theorie van Birley en Westhead (1993), dat startende ondernemers meer gemotiveerd waren door de materiële gedachtengang, klopt in dat geval niet.

2.2.3 Stimuli

Vranken en Boussu (2007) hebben ook de **positieve stimuli** voor ondernemers onderzocht. Dit zijn alle motieven waar een ondernemer belang aan hecht, maar daarom niet op de eerste plaats zet. 93% van de starters vindt "Iets willen realiseren" een geldend motief om zelfstandig te beginnen. Het viel wel op dat oudere ondernemers daar minder belang aan hechten. Goede producten/ diensten leveren stond op de tweede plaats, met 88% van de ondernemers die hieraan belang hechtte. Beroepsfierheid wordt door 87% van de ondernemers als belangrijk gezien, zowel mannen als jongere starters hechten hier meer belang aan dan andere groepen. Op de vierde plaats stond "Eigen werk kunnen regelen", met 82%. Ook hier hechtte oudere ondernemers minder belang aan dan de jongere.

Het onderzoek bespreekt ook drie **negatieve stimuli**, negatieve motivaties die de stap naar een eigen zaak bevorderen. Drie op tien starters werken niet graag in dienstverband en beginnen daarom voor hun eigen rekening. Evenveel starters doen het simpelweg om werk te hebben. Tot slot vindt 21% van de starters "Ontevreden over vorige werkgever" een voor hun geldend motief. Niet iedereen was het hiermee eens, 32% van de starters vond dan weer dat dit motief niet van belang is om zelfstandig te worden (Vranken en Boussu, 2007). Wat hierbij opvalt is dat deze negatieve stimuli niet van toepassing zijn op bestaande ondernemers die een tweede zaak opstarten. Zij beschikken immers al over een job, kunnen niet klagen over hun eigen werkgever want dat zijn ze zelf, en werken dus ook niet meer in dienstverband. Dit zou er op kunnen wijzen dat het portfolio-ondernemerschap moet rusten op een stevige, positieve motivatie.

2.2.4 Problemen waarmee ondernemers te kampen krijgen

In het kader van het onderzoek naar portfolio-ondernemers is het van belang dat geweten is met welke problemen de ondernemers te kampen hebben. Deze zaken kunnen ondernemers afschrikken om een tweede zaak te starten. Financiële problemen, klantenwerving en omzet halen zien ondernemers als de grootste moeilijkheden bij het opstarten van een onderneming. Maar ook tijdsgebrek, omgevingsfactoren en personeel kunnen voor de nodige problemen zorgen. Concurrentie en eigen competenties sluiten de rij af.

Hiernaast zijn Vranken en Boussu (2007) ook gaan kijken met welke problemen ondernemers allemaal in aanraking komen, ongeacht hun belang. Buiten het voorgaande ervaren ook veel ondernemers de hoge belastingsdruk als een probleem, ervaren ze een leninglast bij investeringen, hebben ze problemen met slechte betalende klanten, hebben ze schrik om niet te slagen en ervaren ze een zware loonkost. De vragen die in dit onderzoek gesteld worden, zijn in welke mate dit ook barrières zijn om aan portfolio-ondernemen te doen en of er beleidsmaatregelen of ondernemerssteun geboden kan worden om deze barrières weg te nemen.

2.2.5 Ondersteuning

a. Aanbod

De **overheden** op verschillende niveau's hebben reeds maatregelen genomen om ondernemers aan te moedigen. Op federaal vlak wordt enkel de investeringsaftrek aangeboden. Bij de Vlaamse overheid kan een startende ondernemer terecht voor een ondernemerschapsportefeuille voor advies en opleiding, de groeipremie, het bieden van waarborgen bij leningen aan ondernemers en de ecologiepremie. In bepaalde gevallen geeft de Vlaamse overheid ook steun bij aanwerving, innovatie en export (Vrancken & Boussu, 2007).

Niet alleen de overheid ondersteunt de starters maar ook **belangenorganisaties** hebben hun ondersteunende maatregelen of projecten. In Limburg zijn er drie werkgeversorganisaties: Unizo, Voka en VKW. Zij hebben de verantwoordelijkheid de belangen van hun leden naar buitenaf te verdedigen, zijn actief bij de sociale onderhandelingen en bieden dienstverlening aan hun leden, zoals het organiseren van netwerkgelegenheden en opleidingsmogelijkheden voor ondernemers. (Werkgeversorganisaties, 2012) Een van de grootste projecten die Unizo organiseert om nieuwe starters te motiveren en te informeren is de Vlaamse Startersdag (Unizo, 2011).

Daarenboven is er ook nog het VBO, die zich inzet om een optimaal ondernemingsklimaat te creëren, de belangen van de ondernemingen te behartigen op federaal, Europees en internationaal niveau en de samenhang te bevorderen in de boodschap en de acties van ondernemers (VBO, 2012). Als laatste zijn er nog sectorspecifieke organisaties, maar deze worden hier niet besproken.

Tot slot moet vermeld worden dat Limburg nog een belangrijke ondersteuningsmaatschappij heeft voor ondernemers, de **Limburgse Reconversie Maatschappij**. "LRM wil als rendementsgedreven investeringsmaatschappij dé katalysator zijn voor de transitie van de Limburgse 'maakeconomie' in de richting van een innovatieve en technologische economie" (LRM visie en missie, 2012). Vroeger was dit nog de LIM, Limburgse investeringsmaatschappij. De LRM heeft vandaag vier taken. Ten eerste participeren ze in ondernemingen en andere entiteiten die bijdragen aan de economische ontwikkeling van en de tewerkstelling in de provincie Limburg. Ten tweede is ze een verstrekker van risicokapitaal voor ondernemingen die een duidelijke link hebben met Limburg. Ook zorgt deze organisatie voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen en projecten in onze provincie. Tot slot is ze verantwoordelijk voor het beheer van de voormalige mijnzetels en biedt nazorg voor mijnschade. Een onderdeel van hun beleid omvat de KMO's. Hiervoor willen ze risicofinanciering aanbieden, om zo de ondernemers en KMO's verder op weg te helpen. Deze instelling kan inspelen op de financiële problemen, die door veel ondernemers zijn aangehaald. (Limburgse investeringsmaatschappij, 2012)

b. Efficiëntie

In het onderzoek van Vranken en Boussu (2007) bleek dat ongeveer 20% van de Limburgse ondernemers gebruik maakt van overheidssteun. Ook bleek dat vooral oudere ondernemers overgaan tot overheidssteun. In het onderzoek werd geconcludeerd dat de overheidssteun geen succes was, en daarvoor zijn enkele mogelijke oorzaken aangehaald. Zowat de helft van de starters vond dat hij of zij geen hulp nodig had. Een vierde van de starters waren onvoldoende op de hoogte van de maatregelen. Sommige ondernemers beweerden ook geen mogelijkheid te hebben om overheidssteun aan te vragen, of vonden de procedure te omslachtig.

Minder dan 20% van de starters die van de maatregelen afwisten, zouden hun bedrijf niet hebben opgericht als ze de steun niet kregen. Van alle ondervraagden in het onderzoek zou dat maar 3% zijn (Vranken en Boussu, 2007). Dit wijst erop dat het huidige beleid van de overheid mensen niet echt over de streep trekt om te ondernemen. Tijdens dit onderzoek van Vranken en Boussu (2007) ging maar 18% van de ondernemers akkoord met de stelling dat de overheidsmaatregelen aanzetten tot ondernemen. Dat zijn geen goede resultaten en daarom valt het evenwel te betwijfelen of de overheid op een goede manier aanzet tot portfolio-ondernemen.

Hoofdstuk 3: Praktijkstudie

Het praktisch gedeelte van dit onderzoek zal bestaan uit zes grote delen. Eerst zullen de geïnterviewde ondernemers kort voorgesteld worden.

Dan zal er gekeken worden naar wat ondernemers aanzet om meerdere opportuniteiten tegelijk te exploiteren. In het kader van de onderzoeksvraag is het belangrijk te weten wat ondernemers hiertoe motiveert, en of ze eventueel kunnen opgeleid worden. Uit dit deel van het onderzoek komen de factoren naar boven waar beleidsmakers moeten op inzetten om mensen tot het portfolio-ondernemerschap aan te zetten.

Hierna wordt de onderzoeksvraag betreffende de definitie van portfolio-ondernemerschap behandeld. Hiervoor zal aangetoond worden dat ondernemers andere motieven hebben om een opportuniteit te benutten dan een bedrijf op te richten.

Het vierde onderdeel bevat karakteristieken van portfolio-ondernemerschap. Binnen dit onderdeel zal er op drie thema's ingegaan worden. Ten eerste zal er gekeken worden wat een goede portfolio-ondernemer volgens de portfolio-ondernemers zelf is. En tweede zullen de portfolio's onder de loep genomen worden. Ten slotte zal er gekeken worden naar de opleiding van portfolio-ondernemers en wordt gekeken of dit het verschil kan maken om mensen tot het portfolio-ondernemerschap aan te zetten.

In het vierde onderdeel wordt enerzijds dieper ingegaan op de problemen die de ondernemers ervaren hebben tijdens hun carrière en anderzijds worden zaken besproken die hun tegengehouden zouden hebben om meer bedrijven op te richten of opportuniteiten in te vullen.

In het vijfde onderdeel worden de beleidsvoorstellen van de ondernemers zelf gepresenteerd.

Voor het praktijkgedeelte van deze studie wordt de definitie van **portfolio-ondernemen** aangenomen als **de gelijktijdige exploitatie van twee of meer opportuniteiten, ongeacht of die opportuniteiten aan een nieuwe of bestaande vennootschap is toegewezen (Wiklund en Shepherd, 2008)**. In het tweede deel van deze praktijkstudie zal beargumenteerd worden waarom deze definitie is aangenomen.

3.1 Ondernemers worden voorgesteld

Voor dit onderzoek is met tien ondernemers intensief gesproken. Tijdens een twee tot drie uren durend interview werden verschillende onderwerpen besproken. Tijdens de bespreking van de resultaten zullen de ondernemers in de vorm van citaten geregeld terug aan bod komen. De filosofie hierachter is dat niemand het zo duidelijk kan uitleggen als de ondernemer zelf. Op deze manier heeft de lezer ook een duidelijk beeld van de mening van de

verschillende ondernemers. Hier worden de tien ondernemers kort voorgesteld. De volgorde die hier is weergegeven is dezelfde als de volgorde waarin de interviews zijn afgenomen.

Hierbij moet gemeld worden dat er geen enkele vrouw in de steekproef aan bod is gekomen. Dit komt omdat er geen enkele vrouw gevonden is die aan de definitie van portfolio-ondernemer voldeed en bereid was om mee te werken.

3.1.1 Gilbert Nijs

Gilbert Nijs is afkomstig uit een arbeidersgezin. Hij heeft vier jaar economie gestudeerd aan de Economische Hogeschool Limburg met de afstudeerrichting Marketing. De motivatie om zelfstandig te worden zat er van jongs af aan al in. Hij had het idee om eerst in verschillende bedrijven te werken, zodat hij het bedrijfsleven eens langs binnenuit kon leren kennen, om later een exportagentuur op te zetten. Maar dat plan is later gewijzigd. Zijn laatste werkgever was Debic. Daar was hij eerst als commercieel directeur begonnen en later heeft hij daar de markt voor de bussen slagroom in Europa gemaakt. Toen de toenmalige eigenaar het bedrijf aan Friesland Campina wou verkopen, zag Nijs het niet meer zitten. Hij had liever zelf een deel van de aandelen willen kopen, want hij geloofde dat het bedrijf veel meer kon. Toen is hij vertrokken en heeft hij op 38 jarige leeftijd beslist om zelfstandig te worden.



In 1988 is Gilbert Nijs met Incopack gestart, International Convenience Packaging. Daarmee begon hij de productie van slagroom in bussen onder private label. Hij had mee deze markt gemaakt voor Debic en wist dus dat er plaats was voor een private label. Intussen produceert Incopack NV verschillende nieuwe producten, zoals rijstpap en yoghurt, maar alles moet in kleine gebruiksvriendelijke verpakkingen.

In 1991 heeft hij samen met een partner Eurodesserts NV opgericht waar ze éénlagige en meerlagige desserts in kleine potjes produceren. Later heeft Nijs alle aandelen van zijn partner overgenomen. Rond die tijd is Gilbert Nijs ook samen met twee partners, waaronder een private equity groep, frozen yoghurt beginnen maken. Incorock NV was echter geen succes. De productie werd snel stopgezet. Binnen die vennootschap produceert hij nu andere producten, maar die worden samen met de producten van Incopack verkocht. Ze komen als één verkoopsorganisatie naar buiten.



In 1994 heeft Gilbert Nijs Al-Freez NV overgenomen. Dit bedrijf produceert diepgevroren visproducten en stoomgerechten. Daarnaast behoort het Zonhovense bedrijf Limelco NV sinds 2008 ook tot deze groep. Een laatste bedrijf waar Gilbert Nijs mee bezig is, is Rebel NV. Hiermee wil hij zijn eigen producten onder zijn eigen merknaam in de winkel zetten.

De groep heeft een omzet tussen de 150 en 160 miljoen euro en stelt ongeveer 360 fulltime equivalenten tewerk.

3.1.2 Dimitri Beckers

Dimitri Beckers groeide op in een kasteel, maar thuis hadden ze het niet echt breed. Het kasteel werd regelmatig gebruikt voor feesten en recepties. Zijn ouders waren dus al als zelfstandigen actief in de horeca. Van jongs af aan verdiende Dimitri Beckers zijn zakgeld door te helpen op het kasteel.

Dimitri Beckers is aan enkele hogere studies begonnen, maar is nooit geslaagd omdat hij te veel aan het werk was. Hij werkte vooral in de horeca. Tot aan zijn legerdienst heeft hij daar jobs van korte duur gedaan.

Eens zijn legerdienst gedaan was, is hij mee in de Century NV gestapt dat tot toen door zijn moeder en nicht beheerd werd. Dimitri Beckers had er een andere visie over. Dus heeft hij in 1992 zijn nicht uitgekocht. Toen heeft hij samen met zijn moeder de zaak grootgebracht. Sindsdien heeft hij enkele aangrenzende gebouwen gekocht om de zaak te doen groeien. Daarbij heeft hij steeds meer de nadruk laten gelden op het restaurant. Hiervoor zijn enkele kamers moeten verdwijnen.



In 2007 heeft Dimitri Beckers C.Bar & Traiteur BVBA opgericht om de rookwetgeving te omzeilen. Een jaar later heeft hij het Hassotel NV overgekocht. Hiermee kon hij het aantal kamers weer laten groeien, want bij de Century NV draaide het steeds meer om het restaurant. Een hotel is kapitaalintensief, maar het heeft een goed rendement met relatief weinig personeel. Intussen had de Century NV ook zijn naam gemaakt in Hasselt, dus samen promoten bood ook perspectief.

In 2010 richtte Dimitri Beckers nog twee bedrijfjes op met telkens een andere vennoot. De bedoeling hiervan is om deze vennoten te helpen en te stimuleren in hun professionele carrières. Met de dagdagelijkse uitbating van deze twee firma's moet Dimitri Beckers zich niet, ze worden enkel administratief begeleid. Wekelijks worden er korte vergaderingen belegd om de zaken op te volgen. De volledige groep heeft 120 werknemers en haalt een omzet van ongeveer 10 mio euro.

3.1.3 Ewald Houben



Ewald Houben is opgegroeid in een ondernemersgezin. Toen hij jong was, was hij bezig met fotografie en hij knutselde graag in de schrijnwerkerij. Daarnaast was hij ook geïnteresseerd in het familiebedrijf dat hij later overnam, Bouwbedrijf Houben.

Ewald Houben is begonnen aan de opleiding architectuur. Na vier jaren is hij gestopt omdat zijn vader hem in het bedrijf wenste. Hij is als bediende gestart binnen Marmorith. Dit was de betonfabriek van Houben NV, die Ewald Houben in 2005 heeft verkocht. Toen voelde hij de crisis in de Nederlandse bouwsector, die voor het grootste deel van de omzet van dit bedrijf zorgde, aankomen.

Tijdens de jaren '80 was het crisis en het familiebedrijf bracht geen geld op, maar er moest steeds opnieuw geld ingestoken worden. De familie was daar op een bepaald moment niet meer toe bereid. Toen werd afgesproken dat iedereen die erin wou blijven zijn deel moest betalen. Iedereen haakte af en Ewald Houben bleef alleen over. Toen kocht hij de familie uit.

Belvi NV is de persoonlijke managementvennootschap van Ewald Houben. Daar heeft hij intussen ook het vrachtwagenpark in ondergebracht en grote innovaties zoals Airdeck® en Evergreen zijn hier ook ondergebracht. Hieronder is Houben NV, het bouwbedrijf zelf, en Eropak NV, de immobiliënvennootschap van hun gebouw in Paal-Beringen ondergebracht.



Aluglas NV deed aanvankelijk aan structurele beglazing. Maar het bleek dat de vakbekwaamheid niet aanwezig was en de activiteiten werden stilgelegd. Later heeft Ewald Houben in deze vennootschap de schrijnwerkerij-afdeling ondergebracht. Dit had als voordeel dat er meer duidelijkheid was in de rendementen. Maar de schrijnwerkerij wil niet als Aluglas NV door het leven gaan. In de toekomst zullen ze als Houben Interieur NV voortbestaan.

En tot slot heeft Ewald Houben ook IQ Park NV. Dit keer samen met een partner, Luc Thijs, opgericht. Hiermee hebben ze industriegrond gekocht in Dilsen. De zaken hebben hier wel tien jaar stilgelegen omdat er een rechtszaak is aangespannen door een probleem bij de aankoop. De bedoeling is om de grond te verkopen en dat het bouwbedrijf er bouwt.

Daarbovenop is Ewald Houben ook eigenaar geweest van Marmorith NV en Ketraco NV. Marmorith is de prefabfabriek die er al was ten tijde van de overname, maar deze is in 2005 verkocht toen Ewald Houben de crisis in de Nederlandse bouwsector, die voor het grootste deel van de omzet van dit bedrijf zorgde, voelde aankomen. Ewald Houben heeft ook Ketraco opgericht, een transportbedrijf waarin de vrachtwagens van Houben NV en Marmorith samengebracht werden. Dan konden deze vrachtwagens voor de twee bedrijven en derden tegelijk rijden. Dit transportbedrijf is samen met Marmorith verkocht.

Deze groep heeft een omzet van 55 mio euro, en stelt rechtstreeks 120 mensen tewerk. Samen met de onderaannemingen zorgen ze voor 200 tot 300 arbeidsplaatsen.

3.1.4 Jean Biesmans

Jean Biesmans groeide op in een arbeidersgezin waar ondernemerschap niet werd gestimuleerd. Als hogere studie heeft hij technisch ingenieur afgewerkt, het huidige



industriële ingenieur. Jean Biesmans gelooft dat het ondernemerschap 100 procent uit zichzelf komt.

Tijdens zijn carrière is hij directeur dakwerken geworden bij Gijbels. Die afdeling heeft hij van nul af aan opgebouwd. Na anderhalf jaar, in 1981, heeft hij dat herhaald, dit keer voor eigen rekening. Voor de oprichting van Vanhamel Biesmans (VHB) BVBA heeft hij 1,5 miljoen BEF geïnvesteerd. Hij is hier met een deeltijdse zakenpartner ingestapt maar op een bepaald moment heeft Biesmans zijn partner eruit gekocht.

In 1988 richtte Jean Biesmans Construct Protect Engineering (CPE) NV op, een groothandel voor dakbedekkingmaterialen. Hiermee verkoopt Biesmans aan de concurrentie. Pas wanneer ze Cham International NV in 1990 aangekocht hadden begon CPE NV echt goed te verkopen, want via dit bedrijf hadden ze de exclusiviteit van alle Firestone dakbedekkingproducten. Cham International NV is nu de holding.

Vervolgens heeft Jean Biesmans Dak NV opgericht. Dit bedrijf deed hetzelfde als VHB NV, dakbedekking, maar dan op de as Brussel Antwerpen. Hierna heeft Biesmans Dekkers NV overgenomen. De bedoeling was telkens om te groeien in dakbedekking.

In 2002 kwam Jean Biesmans en zijn groep met Roofcomfort NV op de proppen. Dit draait rond één centraal telefoonnummer waar de klant naartoe belt met een dakprobleem. Dit bedrijf zorgt dan voor een dakwerker, al dan niet van de eigen groep, om het op te lossen.

In 2005 is de groep uitgebreid naar Polen. Door de activiteit in het buitenland kunnen mindere jaren op de Belgische markt opgevangen worden. En tijdens de lange Poolse winters kunnen de Poolse werknemers naar België komen. In 2007 krijgt de groep de naam Group Biesmans. Ook de overname van Herreman & Lippens werd een feit. Zo haalt de groep kennis binnen over koepeldaken en gevels. Hiermee wordt het aanbod van de groep verruimd. Dat jaar is ook een vennootschap opgezet voor een project in Hongarije. Na dit project is de vennootschap inactief geworden.

In 2010 is het onderdeel van Herreman & Lippens dat aluminium bewerkte in een aparte vennootschap georganiseerd. Hierdoor kon dit onderdeel beter tot zijn recht komen in de groep. Ook een uitbereiding naar Roemenië was een feit. Maar bij dat laatste was Jean Biesmans weer niet betrokken.

De volledige groep had in 2011 een omzet van 55 mio euro en zorgde voor 280 arbeidsplaatsen. Begin 2012, ten tijde van het interview kreeg de groep een nieuwe naam. Er werd gekozen voor Tectum Group.



Deze universele naam wordt overal correct uitgesproken, en betekend "Dak" in het Latijns. Daarnaast sleepte Jean Biesmans dit jaar de Herman Dessersprijs in de wacht.

3.1.5 Piet Porreya



Piet Porreya groeide niet op in een typische landbouwfamilie waar het bedrijf van generatie op generatie overgaat. De vader van Piet Porreya was landbouwingenieur en deed onderzoek over fruitbedrijven. Piet Porreya werd wel van thuis af gestimuleerd om als zelfstandig boer te beginnen. Verder is hij ook actief geweest in de lokale scouts. In zijn humaniora heeft hij de economische richting gedaan. Maar hogere studies in landbouwkunde bleken niet voor hem weggelegd. In de plaats van in loondienst te gaan werken stelden zijn ouders hem voor om een fruitbedrijf voor hem te creëren. Zo wist vader Porreya ook wat hij met zijn fruitbedrijfje, dat hij gebruikte voor onderzoek, moest doen eens hij stopte met onderzoeken.

Doorheen zijn carrière is Piet Porreya op verschillende opportuniteiten ingegaan. Deze zijn intussen in twee verschillende vennootschappen opgericht. Dit werd enerzijds gedaan om de VLIF bijdrage niet in het gedrang te brengen en anderzijds is het ook een splitsing van risico.

De eerste opportuniteit was de fruitteelt. Hierbij heeft Piet Porreya in het begin zes miljoen BEF geïnvesteerd in machines en in boomgaarden in St-Truiden. Hij bleef enkel fruitboer tot een familietraditie uitgroeide tot een nieuwe opportuniteit. Op een bepaald moment zijn ze appelsap beginnen verkopen. Dit gaf aanleiding voor Veerle, de vrouw van Piet Porreya om actief te worden in het fruitbedrijf. Veerle en Piet Porreya hebben de missie om het appelsap terug op de kaart te brengen. Hun appelsap is gepositioneerd als het betere appelsap en is via kleinere winkels vast te krijgen, maar niet via de retail. Het wordt verkocht onder het merk Pipo.

Een derde opportuniteit die werd geëxploiteerd is een sterrentent in het midden van de boomgaard. Na een rondleiding kunnen mensen er genieten van een heerlijke degustatie van de verschillende appelsappen. De sterrentent is tijdens de lente en zomer ook regelmatig open om rustig iets te gaan drinken. De ganse familie, van jong tot oud zet hier zijn schouders onder.



Daarna zijn ze begonnen met confituren en fruitkorven te verkopen. Deze nevenproducten worden verkocht aan de doelgroep van de twee

andere opportuniteiten. Intussen werkt er nog een zoon halftijds en een andere voltijds mee op het bedrijf.

Tijdens het interview werd ook al vooruitgeblikt naar de toekomst. De familie Porreye had toen een mobiele pers besteld om zelf hun appelsap te persen. Met de mobiele fruitpers hebben ze de mogelijkheid om te persen op vraag. Hiermee kunnen ze ook niet alleen eigen appelsap maken voor verkoop, maar de bedoeling is om ook andermans appels te persen. Deze pers opent dus nieuwe markten.

3.1.6 Angelo Bruno



Angelo Bruno groeide op in een mijnwerkersgezin van Italiaanse afkomst. Zijn moeder was huisvrouw. Angelo Bruno was en is nog altijd sociaal geëngageerd. Als jonge gast was hij actief in de lokale Chiro, de KAJ en in de catechesewerking.

Hij heeft tijdens zijn humaniora de economische richting gevolgd. Op zijn achttiende is Angelo Bruno gaan werken. Tot hij zelfstandige werd, heeft hij in de sociale sector gewerkt. In 1988, toen zijn broer hem vroeg om samen een tankstation uit te baten, is hij ondernemer geworden.

De broers Bruno zijn begonnen met één station op de Hasseltweg. Het station was er al, en dat huurden ze. Vanaf het begin hebben ze het concept van tankstation aangepast. In de plaats dan auto onderdelen te verkopen zijn ze begonnen met producten die mensen die onderweg zijn graag zouden hebben, zoals iets te eten of iets te drinken. Het concept bleek aan te slaan. Al snel werd er van Esso uit gevraagd of er nog broers of zussen zijn die een station wilden uitbaten. Sindsdien zijn er stations blijven bijkomen.

Tot 2006 was er één grote uitbatingsvennootschap, Bruno NV, waarin alle stations zaten. Maar de nood aan controle werd zo groot dat de broers Bruno besloten hebben om ieder station een zelfstandige uitbater te geven. Het concept van de Bruno's werd sindsdien gefranchised. Vanaf 1998 werden al hun stations aangekocht. Het eigendom werd in een grote immobiliëvennootschap samengezet. Brim NV bestaat nog steeds, en heeft alle eigendom. De franchisenemers huren dus rechtstreeks bij de Groep Bruno.

In 1997 heeft de groep het Limburgs Voedingsbedrijf overgenomen. De bedoeling was om één leverancier te hebben voor alles wat in hun winkel te vinden was. In 2006 hebben de broers dit bedrijf verkocht omdat er nood was aan extra investeringen.

De tankstations bieden steeds meer diensten aan. Maar bij alles is gekeken wat mensen die op de baan zijn nodig hebben. Bruno's Food Corner staat alom bekend voor zijn broodjes en pizza's. De carwash in de stations zijn er voor mensen die onderweg even hun auto willen poetsen. De tankkaarten zijn er om klantenbinding op te bouwen. De site in Bilzen, met de

Safe Parking en Il Restaurante zijn opgebouwd met de filosofie wat truckers nodig hebben op doortocht. Daarbij was ook plaats voor autoverhuur.

Tot slot heeft Angelo Bruno nog wat bedrijven waar hij als partner in actief is. Hij probeert mensen die de middelen niet hebben om te ondernemen aan het ondernemen te krijgen. Hij richt samen met hen een bedrijf op en begeleidt ze een beetje. Als ze er klaar voor zijn laat Angelo Bruno ze op hun eigen benen staan. Angelo Bruno gelooft in mensen, en wil kansen creëren.

3.1.7 Peter Geurden



Peter Geurden komt uit een arbeidersgezin. Zijn vader werkte op de gemeente, en zijn moeder was huisvrouw. Niemand in de familie werkte als zelfstandige. Van thuis uit is dan ook nooit stimulans gekomen om zelfstandig te beginnen.

Als jonge gast was Peter Geurden actief in de Chiro en bij een lokale vlaggendansgroep. Deze laatste organisatie heeft hem veel levenswaarde en zelfstandigheid gegeven. Peter Geurden is dan als vrij jonge kerel naar de hotelschool gegaan. En tijdens de weekends deed hij dan de catering van feestjes. Na de hotelschool heeft hij nog een specialisatiejaar gevolgd, en gedurende zijn hele carrière heeft hij zich bijgeschoold.

Toen hij gedaan had met studeren heeft hij een café in Genk overgenomen. Dit café heeft hij een paar jaar uitgebaat, maar dat bleek niet rendabel. Toen heeft hij een restaurant geopend, Oud Genck. Hij heeft een tijdje proberen de twee te combineren, maar is uiteindelijk met het café gestopt.

Tijdens de uitbating van het restaurant is Peter Geurden begonnen met een nieuw plan. Hij wilde een hotel openen in Genk. Voor dit plan had hij, samen met een partner, twee miljoen euro gevonden. Hotel Ecu NV werd een feit. Het restaurant en het hotel bleven samen open tot het hotel goed draaide, en dan werd het restaurant verkocht.

Na Hotel Ecu is hij met dezelfde partner in Hotel Arte gestapt. Maar later is er een uitkoopregeling getroffen waarbij Peter Geurden Hotel Ecu hield, en de partner Hotel Arte. Het volgende hotel dat aan zijn portfolio werd toegevoegd is Atlantis Genk NV.

Peter Geurden heeft ook even een participatie gehad in een bureau dat hielp bij horecaprojecten. Dit heeft hij gelijktijdig gedaan met de uitbating van zijn twee hotels.



Hierna volgde snel enkele opportuniteiten. Eurotel interesseerde Peter Geurden, iemand kwam af met Hotel Eburon en dan was er de opportuniteit van het Carbon Hotel in Genk. Deze opportuniteiten vroegen om financiering, dus heeft Peter Geurden de LRM gecontacteerd.

Hiervoor is de holding Different Hotel Group NV opgericht en heeft de LRM een participatie genomen. De volgende aanwinst van de groep is het Hotel M, aan de molenvijvers in Genk. Dit wordt geëxploiteerd in dezelfde vennootschap als het Carbon Hotel, omdat er zo aan clustermanagement kan gedaan worden.

Het bedrijf heeft onlangs gekozen om zich enkel bezig te houden met hun kerntaak. Dat is het exploiteren van hotels. Het restaurantgedeelte en andere services als wellness worden uitbesteed. En de gebouwen zijn niet meer in hun eigendom maar die zitten in een erfpachtovereenkomst met een groot beursgenoteerd bedrijf.

Op dit moment heeft de groep een omzet van 13 mio euro en een 100 tal werknemers, maar de ambitie is om te groeien naar 20 mio euro. Hiervoor heeft Peter Geurden sinds het interview nog beslist om een hotel te bouwen in de mijngebouwen van Maasmechelen en hebben ze intussen ook het Antwerp City Hotel overgenomen. Hun eerste stap buiten Limburg is bij deze gezet.

3.1.8 Jos Vaessen



Jos Vaessen groeide op in een arbeidersgezin, waar de vader op 40-jarige leeftijd als zelfstandige begon. Tien jaar later stierf de vader, en namen de twee broers van Jos Vaessen de aannemerij over. Op dit moment zijn ook zijn drie broers zelfstandigen. Enkel zijn zus werkt in loondienst.

Jos Vaessen is altijd gepassioneerd geweest in talen. Hij heeft talen gestudeerd, heeft zijn legerdienst in een Waalse eenheid gevolgd en is dan naar Duitsland verhuisd om Duits te bij te schaven. Daar is hij uiteindelijk aan de Berlitz School terechtgekomen waar hij Frans en Engels mocht onderwijzen. Maar deze baan werd niet echt goed betaald, dus is hij op zoek gegaan naar een betrekking in het bedrijfsleven. Zo kwam hij terecht bij Gea, een Duits bedrijf met verwarmingsproducten. Daar kreeg hij veel verantwoordelijkheid omdat hij veel talen sprak. Na twee en een half jaar bij Gea is hij teruggekeerd naar Limburg.

In 1971 heeft hij dan Vasco opgericht, zijn bedrijf in convectoren. Maar gelijktijdig is hij, op vraag van zijn vrouw, als CEO van het matrassenfabriek van Veldeman begonnen. Vasco werd dan geleid door zijn vrouw en broer en Jos Vaessen zou na zijn uren helpen, maar dat laatste is niet uitgekomen. Op 31 jarige leeftijd besloot Jos Vaessen om de goede vergoeding en mooie auto die hij bij Veldeman kreeg aan de kant te zetten en bedrijfsleider van zijn eigen bedrijf te worden, want dat maakte verlies. Dit betekende dat hij terug met de boterhammendoos naar zijn werk moest. Van Vasco heeft hij dan een bedrijf gemaakt met decoratieve verwarmingstoestellen.

In 1994 heeft Jos Vaessen Limeparts gekocht. Dit was een concurrent die convectoromkastingen maakten. In 1998



heeft Jos Vaessen Vasco NV verkocht aan een Amerikaanse groep, Masco. Zij hebben er drie fabrieken bijgekocht. In 2008 heeft Vaessen dan de hele groep, Vasco en de drie andere fabrieken, teruggekocht.

De volgende opportuniteiten waren Kreon en E-max. Deze zijn in 2000 overgenomen. Kreon produceert architecturale verlichting. E-Max, een bedrijf in de aluminiumextrusie, was aangekocht met het oog op diversificatie.

Het hele portfolio bevat tien productiebedrijven verdeeld over vier groepen. Onder die groepen zijn er ook nog een heel aantal verkoopvennootschappen in verschillende landen. Maar deze organisaties, die vaak maar een beperkt aantal werknemers hebben, telt Jos Vaessen niet bij zijn bedrijven.

Buiten deze groepen beschikt Jos Vaessen ook nog over een transportbedrijf. Limeparts Thermic Vasco (LTV) Transport NV is opgezet om tezamen te kunnen rijden.

3.1.9 Jo Nelissen

De ouders van Jo Nelissen waren geen ondernemers, maar zijn grootouders wel. Maar toch vindt hij dat hij van thuis uit gestimuleerd werd om te ondernemen. Van jongs af aan was hij ook al bezig met techniek.



Jo Nelissen ging naar de technische school, waar hij industriële wetenschappen heeft gevolgd. Daarna heeft hij nog een bachelor elektronica gedaan en heeft zijn hogere studies afgesloten als ingenieur werkbouwkunde. Hij heeft tijdens zijn carrière nog een opleiding gevolgd bij de Vlerick Business School.

Als eerste baan heeft Jo Nelissen een zestal maanden droge smering voor kettingsystemen verkocht. Van daaruit is hij naar bedrijf gegaan dat bezig was met koeltechniek. Eerst was hij projectleider, dan verkoper. Hij werkte lange dagen en deed veel meer dan zijn eigen taken. Maar door financiële problemen is dat bedrijf failliet gegaan. Hierop volgde de beslissing van Jo Nelissen om zijn eigen bedrijf op te richten.

Dit bedrijf, ABN NV, heeft hij samen met zijn vrouw, Rosaline Wijnen, opgericht. Binnen dit bedrijf zijn intussen vier opportuniteiten gebundeld die te maken hebben met thermodynamica. ABN richt zich alleen op B2B klanten. Dit is een van de basiswaarden van ABN NV geworden. Daarbovenop werken ze ook rond connectiviteit en simpliciteit.

Alles is begonnen met Cooling en Heating. Hiermee installeerden ze klimatisatiesystemen. De tweede business unit, cleanrooms is geboren in 1999. De groene golf inspireerde Jo Nelissen en zijn bedrijf om Greenheating te starten, zo ecologisch mogelijk verwarmen. Hiermee hebben ze geprobeerd ook de B2C markt te



bedienen, maar daar zijn ze snel mee gestopt. Hiermee installeren ze onder andere warmtepompen. De laatste business unit, data en processcooling heeft een systeem om grote servercentra, die nodig zijn voor cloud computing, te koelen met zo min mogelijk energie.

Buiten ABN NV is Jo Nelissen ook actief in enkele andere vennootschappen. Zo is I-Place BVBA een vennootschap waar hun nieuwe bouw op aangekocht is. Daarbij staat ook Metratron Holding NV op zijn naam. Deze dient als holding van alle bedrijven.

Zijn nieuwste opportuniteit, CubEco BVBA, gaat luxehuisjes voor in de tuin verkopen. Cubes om u terug te trekken als het allemaal een beetje te veel wordt. Voorlopig is het product nog in ontwikkelingsfase, maar het zal snel verkocht worden. Jo Nelissen heeft ook een participatie gehad in Genano Benelux NV. Dit bedrijf is bezig met een Finse technologie om lucht te zuiveren. Daar is hij intussen uitgestapt. Zijn laatste vennootschap is Kaisan Invest NV. Hiermee investeert hij samen met vrienden-ondernemers geld in huisjes, die ze opknappen, en dan weer verkopen. Dit is gegroeid uit een visieclubje.

3.1.10 De anonieme ondernemer



De anonieme ondernemer groeide op in een zelfstandige familie. Ondernemerschap werd er niet echt gestimuleerd, maar hij werd er vooral vrij in gelaten. Zijn broer is ook zelfstandig geworden, zijn zus niet. Ook bij de schoonfamilie hadden ze een bedrijf.

Deze ondernemer had verschillende hobbies, zoals lezen, reizen, fietsen volleybal en Chiro. Hij is nooit in de leiding van de Chiro gegaan omdat hij er geen zin in had en dacht dat hij het niet kon.

De anonieme ondernemer heeft een opleiding economie aan de economische hogeschool in Diepenbeek achter de rug. Dan heeft hij managementfuncties in verschillende bedrijven ingenomen. Eerst heeft hij bij Philips gewerkt. Van daaruit is hij door de schoonfamilie gevraagd om in het familiebedrijf te werken. Hij heeft dat bedrijf door wat problemen geslept maar is achteraf, na een familiale crisis eruit gestapt. Dan is hij doorgedaan naar een marketingjob in een staalbedrijf. zo is hij uiteindelijk bij een zusterbedrijf terechtgekomen. Dat was een verhuurbedrijf, en hij stond aan het hoofd van een specifieke afdeling. Toen een externe hem vroeg een concurrerend bedrijf met hem op te starten heeft hij dat gedaan, want er stond een eigenaarswissel aan te komen. Hij heeft enkele collega-werknemers meegenomen, en die zijn medevenoot geworden in het nieuwe bedrijf.

Alles begon met een vennootschap voor de verhuuractiviteiten. Voor hun huidige bouw hebben ze ook een vennootschap opgezet. Daarbovenop heeft de anonieme ondernemer nog een managementvennootschap.

Later hebben ze een partner moeten overnemen, omdat de concurrentie deze anders zou overnemen. Deze partner verhuurde andere materialen aan dezelfde doelgroep. Het bedrijf

van de anonieme ondernemer is actief in Vlaanderen. De partner was actief in Wallonië. Ze verhuurden elkaars materialen op hun gebied. De verkoop aan een derde zou hun in een zwakke positie gezet hebben. Met dit bedrijf zijn ze later nieuwe opportuniteiten in gegaan. Dat bedrijf had namelijk reinigingstoestellen die voor andere industrieën ook bruikbaar zijn.

Daarbij heeft de anonieme ondernemer ook een transportfirma gecreëerd. Dit was enerzijds om loonkost te doen dalen. Want door een regeling zou de loonkost van de chauffeurs in drie maanden tijd met 20 procent stijgen. Dit was niet het geval voor een bedrijf dat in de transportsector ingeschreven was, daar was de loonkost lager. Anderzijds gaf dit een opportuniteit om ook voor externen te rijden.

Het laatste bedrijf in het portfolio is een warehousingbedrijf. Dit was enkel om alle bedrijven onafhankelijk van elkaar te houden, en toch arbeiders in verschillende bedrijven te laten werken. Dit bedrijf doet niets voor externen.

3.2 Motivatie

De ondernemers die in dit onderzoek besproken worden, gaan verschillende opportuniteiten aan. Een van de onderzoeksvragen van deze thesis behandelt de motivatie van deze ondernemers, in eerste instantie om te ondernemen, maar vooral hun motivatie om meerdere opportuniteiten te starten. Hierbij wordt, zoals in de literatuurstudie, een onderscheid gemaakt tussen persoonlijke en zakelijke motivatie. Daarna wordt de invloed besproken van andere personen op de motivatie. Tot slot wordt gekeken of een bedrijf of opportuniteit al dan niet faciliteert om een nieuwe opportuniteit in te vullen.

3.2.1 Persoonlijke motivatie

Het vooronderzoek gaf verschillende persoonlijke motivaties bij portfolio-ondernemers aan. Enkel hiervan springen in het oog en worden door een grote meerderheid beaamd. Het viel op dat de motivatie bij de verschillende geïnterviewde portfolio-ondernemers gelijklopend was. De belangrijkste motivaties hadden allemaal één gelijkenis, het zijn namelijk allemaal intrinsieke motivaties. Er kan dus gesteld worden dat bij al de geïnterviewde ondernemers sprake is van intrinsieke motivatie. Die mensen ondernemen graag, ze doen het met plezier. Dat kwam ook duidelijk aan bod tijdens de interviews.

"Ik ben nu 65. Iedereen zegt, waarom stop jij niet? Ik heb geen zin om te stoppen. Ik zie overal uitdagingen en mogelijkheden. Van één ding word ik gefrustreerd, en dat is als ik een mogelijkheid zie waarmee ik niets heb gedaan!" Ewald Houben

"Ik werk om bezig te zijn. Om mij te amuseren." *Gilbert Nijs*

"Het komt 100 procent zeker uit mezelf [...] Er is altijd de wil geweest om ondernemer te willen zijn." *Jean Biesmans*

"Dat is iets wat in een mens zit. Het ondernemerschap, het zelf creëren, de meerwaarde zien door het zelf te doen."
Peter Geurden

"Maar op dat vlak ben ik meer pionier en werker dan manager. Een pionier zegt, we gaan daartegen aan, en we doen dat graag, het is voor de voldoening, ook al zit je tot aan uw knieën in het slijk, je gaat toch door."
Anonieme ondernemer

"Dat ik dat [zelfstandige zijn] eigenlijk altijd gewild en dat ik vond dat toen het moment daar was om dat te doen."
Gilbert Nijs

Zoals hierboven is aangehaald, blijken de portfolio-ondernemers uit dit onderzoek allemaal intrinsiek gemotiveerd om te ondernemen. Hieronder wordt besproken hoe de belangrijkste motivaties vanuit de literatuurstudie tijdens de interviews naar voren kwamen. Sommige daarvan zullen bevestigd worden, andere dan weer niet. Daarbovenop zijn er twee nieuwe motivatoren uit de interviews naar voren gekomen. Er wordt hieronder dieper ingegaan op die motivatoren omdat ze meer inzicht geven in wat achter de intrinsieke motivatie van ondernemers kan zitten.

a. Zelfstandigheid en onafhankelijkheid

Die twee begrippen werden meestal met elkaar in verband gebracht. Zelfstandigheid en onafhankelijkheid zijn bij uitstek de meest genoemde motivaties voor het ondernemerschap in het algemeen. Die bleken dus zeer belangrijk te zijn.

"En tegen dat ik 35 was werd het mij duidelijk dat ik mijn eigen baas moest zijn, niet om mijn eigen baas te zijn, maar om niet afhankelijk te zijn van grillen van een andere baas."
Anonieme ondernemer

Dat is vooral een motivatie van het eerste uur die de oorspronkelijke keuze om ondernemer te worden beïnvloedt. In een beperkter aantal situaties zou die motivatie echter aanleiding kunnen geven tot de exploitatie van extra nieuwe opportuniteiten. In het voorbeeld van Pipo Appelsappen slaat dat vooral terug op de zelfstandigheid en onafhankelijkheid van het bedrijf. Als ondernemers het gevoel hebben dat ze te afhankelijk zijn van anderen, zullen ze daar iets aan proberen te doen.

Voorbeeld Pipo Appelsappen: Piet Porreya liet appelsap persen bij een ander bedrijf. Die perserij had zijn tarieven al enkele keren aangepast en had onlangs de minimumafname verhoogd. Als oplossing heeft het kleine familiebedrijfje zelf een mobiele fruitpers gekocht. Voortaan kunnen ze hun voorraad zelf bepalen, want ze beslissen nu zelf wanneer ze persen en hoeveel. Er is geen sprake meer van een minimale oplage en met de mobiele fruitpers kan ook andermans fruit geperst worden. Dat is dus een nieuwe opportuniteit.

"Als zelfstandige afhankelijk zijn is niet zo erg, maar als uw afhankelijkheid te groot wordt van iemand, dat werkt heel vermoeiend. Dat werkt verstikkend."

Piet Porreye

b. Persoonlijke ontwikkeling

Slechts enkele ondernemers haalden aan dat de persoonlijke ontwikkeling voor hun van belang was. Dat hield in dat ondernemers een nieuw bedrijf opzetten om er zelf iets uit te leren. Dat was niet één van de standaardmotivaties, maar het zette wel enkele ondernemers uit de steekproef aan om het geweer van schouder te veranderen en hoger te mikken. Hieronder volgen twee voorbeelden.

Voorbeeld: Peter Geurden is van cafébaas tot succesvol portfolio-ondernemer gegroeid. Eens hij zijn café had, beseftte hij dat hij dat niet echt was wat hij wilde, dat hij iets anders wilde. Dat gaf zeer duidelijk aanleiding tot de exploitatie van nieuwe opportuniteiten, waarbij hij telkens de lat hoger legde.

"Ik had mijn beperkingen. Ik vind dat ik een hele weg heb afgelegd. Mijn persoonlijke ontwikkeling is heel erg fel gegroeid door zaken doen." Peter Geurden

" [Wat motiveerde u?] Ik ben een hevige gelover in wat Maslow zei, voor de zelfrealisatie." Jo Nelissen.

c. Eigen werk regelen

De motivatie dat ondernemers hun eigen werk kunnen regelen werd zeer regelmatig beaamd, maar bleek weinig van toepassing voor de uitbreiding van activiteiten. Het gaat om een motivator van het eerste uur en daarom wordt er verder niet op ingegaan.

d. Financiële opbrengst

Ondernemers worden soms wel gezien als geldjagers. Ze rijden met een mooie auto en hebben verscheidene bedrijven. Maar klopt dat beeld van geldjager wel? Er is zeker sprake van een zekere financiële motivatie. Maar de geïnterviewde portfolio-ondernemers zagen de financiële opbrengst niet als een grote motivatie om nieuwe opportuniteiten in te vullen.

"Ik denk dat een ondernemer in hart en ziel geen geldjager is."

Anonieme ondernemer

"Als ik alleen naar het financiële moet kijken dan doe ik dit ook niet. Het kan eens een jaar minder gaan. Ik heb nu twee slechte jaren achter de rug."

Gilbert Nijs

"Degenen die het doen voor de centen komen altijd bedrogen uit. Het geld komt er vanzelf bij. Als het doel alleen de centen zijn is de motivatie snel weg. Ik moet zeggen dat de eerste jaren in mijn zelfstandig bestaan ik veel minder kon bijbrengen dan ik

gedacht en gehoopt had [...] Geld is nooit een motivator geweest, ook niet bij het eerste bedrijf.”

Jean Biesmans

“Zonder het nodige enthousiasme lukt het niet. Als je begint om op korte termijn rijk te worden gaat het niet.”

Piet Porreya

Ondernemers die ooit voor een baas gewerkt hebben zeiden heel duidelijk dat ze voor die baas even hard werkten als voor hun eigen bedrijf. Die inzet voor het bedrijf waar ze voor werken, ongeacht wie er eigenaar van is, toont ook aan dat die ondernemers niet voor het geld werken maar eerder intrinsiek gemotiveerd zijn om het beste van zichzelf te geven.

“Ook toen ik werknemer was, heb ik gewerkt alsof het mijn eigen zaak was. En de opportuniteiten die toen voorbijkwamen heb ik ook toen voor 100 procent uitgewerkt en uitgestippeld.”

Jean Biesmans

“Je hebt een bepaalde verwachting in je lichaam zitten, en die komt er vroeg of laat uit. Er is voor mij ook geen verschil tussen eigenaar zijn van een bedrijf of baas zijn. Toen ik bij Velda werkte was ik geen eigenaar, ik had nul procent van de aandelen, die aandelen waren van meneer Veldeman. Toen werkte ik juist zo hard en juist zo gepassioneerd en juist zo gemotiveerd als vandaag. Misschien zelfs nog meer. En ik denk ook dat ik daar even gelukkig had kunnen zijn als ik vandaag ben.”

Jos Vaessen

Dat sluit natuurlijk niet uit dat ondernemers niet gemotiveerd worden door de extra winst die ze kunnen opstrijken. Verscheidene ondernemers hebben duidelijk gemaakt dat winst van belang is om een gezonde en succesvolle organisatie uit te bouwen. Niemand werkt om jaar na jaar geld te moeten bijleggen om verlies te compenseren. Voor de ondernemers moet iedere opportuniteit op termijn rendabel worden. Als dat perspectief er niet is wordt elk project stilgelegd. Winst maken wordt dus gezien als de taak van een ondernemer maar gebeurt meer voor het belang van de groep dan voor dat van de persoon van de ondernemer.

“Het zou dwaas zijn om als ondernemer te zeggen dat financiële opbrengst niet belangrijk is. Het geeft rust en het geeft mogelijkheden om het bedrijf toch op een gezonde manier verder te zetten en verder te ontwikkelen. Als dat er niet is, gaan er ook heel andere dingen fout gaan. Het hoort er wel bij.”

Peter Geurden

“Het is toch belangrijk dat je succes hebt. Ik denk de ondernemers die ik ken, die doen hun ding. Die kijken wel naar dat geld, maar goed. Je hebt nu eenmaal die job van ondernemer aangenomen. Je hebt een pot geld, en daar moet je het maximale rendement uithalen.”

Anonieme ondernemer

“Maar er moet opbrengst zijn, want om geld bij te leggen werk je niet. De opbrengst moet de continue evolutie financieren.”

Ewald Houben

Op het eerste zicht lijkt het misschien wat tegenstrijdig: ondernemers zijn niet in hoofdzaak gemotiveerd om winst te maken, maar het is wel hun taak als ondernemer. Dat kan verklaard worden doordat ondernemers het grote deel van de winst herinvesteren in de uitbereiding van bestaande opportuniteiten of in nieuwe opportuniteiten. Met andere woorden, ondernemers zijn niet gemotiveerd door persoonlijke financiële successen maar exploiteren graag nieuwe opportuniteiten. En zoals in het vierde deel naar voren zal komen, moeten ondernemers opportuniteiten laten liggen als ze niet genoeg financiële middelen hebben. Meer winst geeft ondernemers dus meer mogelijkheden om opportuniteiten in te vullen. Dat betekent natuurlijk niet dat ondernemers niets van de winst voor zichzelf reserveren. De ondernemers uit de steekproef keerden zichzelf regelmatig wel een zekere som uit voor de persoonlijke doeleinden. Maar het pensioen van de meeste ondernemers is terug te vinden in hun bedrijf.

"Want die centen die op de bank staan, daar heb je toch niets aan. Die heb je maar nodig om te kunnen ondernemen. [...] Geluk zit niet in geld. Geld is natuurlijk wel een middel om iets te kunnen realiseren."

Jos Vaessen

"Ik weet niet wat ik verdien. Ik ga naar mijn accountant om te kijken wat ik nodig heb om mijn leningen terug te betalen. En de rest laat ik in het bedrijf. Dit bedrijf is mijn spaarboekje. Dat is zo volatiel als de koers van aandelen. Maar alles wat ik niet nodig heb herinvesteer ik. Soms haal je er wel iets uit om te gaan bouwen, een vakantie of een iets mooiere auto."

Anonieme ondernemer

"We hebben echt altijd geld geherinvesteerd, we hebben geen spaarpotje voor de toekomst opgebouwd. In de toekomst kan er een spaarpotje opgebouwd worden door het verkopen van de zaak."

Angelo Bruno

"Maar persoonlijke financiële opbrengst, dat interesseert mij niet echt, neen. Als ik morgen een miljoen op mijn rekening zou hebben staan, ik doe dat op. Ik investeer dat terug."

Dimitri Beckers

In de literatuurstudie is aan bod gekomen dat de financiële motivatie doorheen de carrière van een ondernemer kan veranderen maar hoe dat juist precies gebeurt daar is de literatuur nog niet uit. Volgens Birley en Westhead (1993) daalt de motivatie met de tijd. Andere onderzoeken zeggen het tegendeel (Donckels en Dupont, 1987; Westhead en Wright, 1998). De resultaten van deze masterproef wijzen in de richting van het eerste onderzoek. Enkele ondernemers gaven aan dat zij in hun eerste bedrijf veel meer gemotiveerd waren door de persoonlijke opbrengst. De reden daarvoor die uit de interviews naar voren kwam, is dat een ondernemer in zijn eerste bedrijf meer nood heeft aan financiële middelen, want dan heeft hij er meestal nog niet veel.

"Nu kijk je veel meer langs boven. Als ik morgen iets bij creëer denk ik in functie van het bedrijf. Dan kijk je minder in functie van jezelf [...] Dan gaat het wel over meer waarde voor het bedrijf te creëren. Onrechtstreeks ga je daar privé ook wel meer

waarde voor krijgen, maar dat is niet het grootste uitgangspunt."

Peter Geurden

"Uiteraard is het financiële aspect belangrijker bij de eerste zaak. Want dan heb je het meer nodig."

Gilbert Nijs

Andere ondernemers, daarentegen, beweerden dat het belang van de financiële motivatie niet veranderd is doorheen hun carrière. Geen van de geïnterviewden haalden aan dat hun financiële motivatie gestegen was. Daarmee wordt in dit onderzoek de stelling van Donckels en Dupont (1987) en Westhead en Wright (1998) tegengesproken.

"Ik heb nooit ondernomen om geld te verdienen. We moeten wel rendabel zijn, want anders gaan we failliet. Geen verschil in financiële motivatie doorheen de tijd. Als je het alleen voor het geld doet, hou je het niet vol."

Jo Nelissen

Om dit onderdeel inzake financiële motivatie af te sluiten kan gezegd worden dat zo goed als alle ondernemers het ermee eens waren dat echte ondernemers niet beginnen ondernemen om snel rijk te worden, want dat ze het dan niet lang volhouden. Er moeten meer factoren zijn dan enkel het nastreven van rijkdom.

"Dat zeg ik ook, je moet geduld hebben. Als mijn prioriteit was om alleen maar geld verdienen, dan zat ik hier niet. Dan zat ik bij een Private Equity Group."

Gilbert Nijs

"Het is niet alleen het geld dat een rol speelt. Het is ook een combinatie met het willen doen en ik denk dat je die combinatie ook zo moet maken."

Peter Geurden

In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen een vakman en een opportunist (Woo, et al.,1991). De vakman streeft vooral autonomie na, de opportunist, daarentegen, zal ondernemen voor het financiële gewin. Op basis van de bovenstaande citaten kan geconcludeerd worden dat de ondernemers uit deze steekproef dichter aanleunen bij de vakmannen dan bij de opportunisten. Dat komt niet overeen met de stelling die Westhead en Wright (1998) innemen. Zij beweren dat het profiel van de portfolio-ondernemer het meest overeenkomt met dat van de opportunisten.

e. Familiaal rolmodel

Enkel Ewald Houben zei dat hij als kind opkeek naar zijn vader. Zijn vader is dan ook een groot voorbeeld voor hem geweest. Verder zijn er nergens aanwijzing voor zulke motivatie gevonden, zeker niet om extra opportuniteiten te benutten. Ondernemer worden omdat dat zo hoort binnen de familie is niet de grote motivatie, niet om ondernemer te worden en ook niet om portfolio-ondernemer te worden.

f. Familiale redenen

Motivatie omwille van familiale redenen houdt in dat een ondernemer door het uitbouwen van zijn bedrijf familieleden een mooie toekomst wil verzekeren. Er zijn wel enkele ondernemers die door het bedrijf een goede toekomst willen geven aan hun kinderen. Die motivatie komt echter pas later, als zonen en dochters in de onderneming te werk gesteld kunnen worden. Extra opportuniteiten geeft hier de mogelijkheid om de kinderen op en andere plaats in de organisatie tewerk te stellen. Als ieder kind een eigen afdeling of uitdaging heeft, is de kans op familieruzies kleiner (Proza, 2010).

"Nee, dat was vroeger nooit een motivatie geweest. Nu het zover is, ben je wel aan het sturen hoe dat in de toekomst het best kan gaan, dat is onze bezorgdheid."

Ewald Houben.

"Als je het zo beschouwt, dat ik iets op wil bouwen waar mijn kinderen ook iets aan hebben, dan wel. Maar ik zal niet treuren als mijn kinderen zouden zeggen dat ze niet mee in de zaak willen."

Angelo Bruno

In het geval van Piet Porreye was duidelijk te merken dat hij graag meerdere opportuniteiten exploiteerde, omdat dan enkele van zijn kinderen in het bedrijf betrekken konden worden. Dat voorbeeld geeft aan hoe familiale redenen aanleiding kunnen zijn tot het exploiteren van extra opportuniteiten.

"Doordat we meerdere takken in het bedrijf hebben, kunnen we meerdere kinderen in het bedrijf hebben, iets wat we toch graag hebben."

Veerle Porreye

g. Interesse of kennis

Enkele ondernemers haalden aan dat interesse wel belangrijk is binnen het ondernemen. Interesse houdt je gemotiveerd en kan een bron van nieuwe inspiratie zijn voor nieuwe opportuniteiten. Interesse in iets nieuws kan ondernemers motiveren om nieuwe opportuniteiten in te vullen.

"En ik geloof, onafhankelijk van de opleiding, dat je als je gepassioneerd bent, je binnen het half jaar kunt leren wat je wil. Passie is de belangrijkste factor bij ondernemers."

Jo Nelissen

h. Ontevreden over je vorige baas

Geen enkele ondernemer heeft gezegd dat ze zijn beginnen ondernemen omdat ze ontevreden waren over een vorige baas. Dat heeft zeker niet aangezet tot portfolio-ondernemerschap.

"Ik ben nooit ontevreden geweest over mijn baas. Ik ben wel ontevreden geweest over mijn loon. Dan heb ik dat gezegd, dan zegt die ofwel, ik begrijp u of ik begrijp u niet. Maar als die zegt, ik begrijp u niet, dan ben ik weg. Zo moet je zijn in het leven. Dat is

zijn probleem niet dat ik niet tevreden ben. Dat kan ik hem niet verwijten."

Gilbert Nijs

i. Iets willen realiseren

Zeer veel ondernemers willen iets realiseren dat is door grote meerderheid van de geïnterviewde ondernemers aangehaald. Het proces om telkens opnieuw iets te realiseren zet aan tot de exploitatie van nieuwe opportuniteiten. Ondernemers willen opportuniteiten waarin ze geloven succesvol exploiteren. Als hen dat lukt hebben ze het gevoel dat ze iets gerealiseerd hebben.

"Wat mij ook boeit is eigenlijk iets wat we maken en wat er staat. Ik zou dus niet geïnteresseerd zijn om te zeggen, ik ga nu een bedrijf overnemen van rioleringen of zoiets. Dat zal mij niet interesseren. Daar heb ik geen voeling mee. Het is ook een beetje, dat moet er staan, dat moet er zijn."

Ewald Houben

"Ik geniet van het realiseren. Als er iets staat als je rondrijdt dat door onze mensen gemaakt is, daar geniet je van."

Ewald Houben

"Vooral de vrijheid en ambitie om zelf iets uit te bouwen. En iets realiseren in de zin van dat je toch wel iets wilt bewijzen. Dat was zeker een drijfveer."

Piet Porreye

Uit het onderzoek van Donckels en Dupont (1987) bleek dat zelfverwezenlijking belangrijker is bij portfolio-ondernemers dan bij gewone ondernemers. De eerste groep hecht een groter belang aan iets realiseren dan de laatste. Deze masterproef kan in ieder geval bevestigen dat iets realiseren zeer belangrijk was voor de geïnterviewde ondernemers.

j. Tonen van geld en rijkdom

Die motivatie is amper bevestigd door de geïnterviewde ondernemers. Van alle persoonlijke motivaties kwam die het minst naar voren tijdens de interviews.

"Ik heb wel een periode gehad dat ik uitstraling van belang vond, maar dat heb ik niet meer."

Jos Vaessen

De ondernemers die geïnterviewd zijn hebben geen portfolio met ondernemingen opgebouwd om rijkdom te laten zien. Maar eens ze een goede portfolio opgebouwd hebben en rendabele bedrijven hebben, gunnen veel ondernemers zichzelf wel wat extra luxe.

"Vivre heureux, vivre caché! Ik wil mij wel iets kunnen permitteren, maar dat moet niet aan de grote klok hangen."

Ewald Houben

"Sommige mensen zullen het zo wel bekijken, maar [uitstraling van rijkdom] is geen motivatie voor mezelf. Ik ben wel evengoed materialistisch. Als ik op vakantie ga wil ik

ook in een degelijk hotel liggen en ik rij ook met een mooie auto."

Peter Geurden

k. Ondernemen als hobby

Bovenop de motivaties die in de literatuurstudie naar voren kwamen, blijkt uit dit onderzoek dat bepaalde ondernemers zich ook laten leiden door het plezier van het ondernemen of uit persoonlijke overtuiging. Dat soort van ondernemers start samen met anderen, meestal vrienden, een vennootschap op. Het is niet de bedoeling om er het hoofdberoep te maken maar ze willen gewoon als vrienden zich amuseren of anderen verder te helpen. Dat gebeurt dan meestal buiten de eigen sector. In de interviews kwam dat op twee manieren naar boven. Enerzijds zijn er ondernemers die samen met enkele vrienden een vennootschap oprichten, bijvoorbeeld huizen kopen en verbouwen, daar kapitaal in investeren en dan een of andere rendabele activiteit uitoefenen, zoals samen huisjes kopen en verbouwen. Het ondernemen met de vrienden staat hier centraal. Een andere vorm van ondernemen als hobby is wanneer een ondernemer iemand steunt in zijn ondernemerschap door samen met hem een bedrijf op te richten. De portfolio-ondernemer is dan meestal de begeleider en zal zich niet met de operationele activiteiten bezighouden. Door financiële middelen en expertise ter beschikking te stellen is de drempel voor andere mensen om te ondernemen lager.

In de twee gevallen gaat het niet om een hoofdberoep en het inkomen van de ondernemer hangt er niet van af. Hieronder volgen enkele voorbeelden uit de interviews.

"Al de andere [vennootschappen die niets met de Bruno stations te maken hebben], daar wil ik eventjes inzitten om de teugels in handen te houden, om eventjes te begeleiden, maar achteraf wil ik eruit. Ik moet er ook niet altijd geld bij. Er zijn vennootschappen die ik zonder dat ik er één euro voor gevraagd heb, heb doorgeschoven naar de mensen. Dat is een stuk hobby en begeleiding van mij. Ik houd ervan dat ik kan zien, kijk dat heb ik nu gerealiseerd. Vele mensen weten niet dat ze ondernemer zijn, omdat ze schrik hebben om te beginnen."

Angelo Bruno

Voorbeeld: Jo Nelissen is samen met een paar vrienden actief in de immobiële sector. Dat is gegroeid uit een visieclubje. Een van verhandelde onroerend goed en zo zijn ze begonnen met het opkopen van huizen, die opmaken en weer verkopen.

l. De uitdaging

Een laatste persoonlijke motivatie die heel duidelijk uit de interviews naar voren kwam was de nood aan uitdaging en afwisseling. Veel ondernemers halen aan dat ze gemotiveerd worden om nieuwe bedrijven op te richten of nieuwe opportuniteiten in te vullen voor de kick, de drive, de uitdaging. Eens een opportuniteit is ingevuld is de uitdaging er voor veel ondernemers vanaf. Dan hebben ze nood aan iets nieuws. Zulke mensen zijn constant op

zoek naar nieuwe uitdagingen en opportuniteiten. Die motivatie is intrinsiek en zet zeker aan tot portfolio-ondernemerschap.

"De drive van ondernemerschap en creativiteit". Peter Geurden

"Maar er zijn ook ondernemers die de kick halen uit het feit dat ze product-markt combinaties kunnen plaatsen waar ze een toekomst mee opbouwen. Dat is voor mij ondernemen." Gilbert Nijs

"Mijn eigen uitdagen, dat moet ik hebben. Anders werkt het niet. [...] Je moet uw uitdaging hebben, de kicks." Dimitri Beckers

"Ik hou van dingen opzetten want dat moet mij uitdagen. Als ik geen uitdaging heb als er sleur komt op mijn werk dan werk ik niet meer." Angelo Bruno

"Ik ben heel snel gepassioneerd door iets nieuws, maar ik ben ook heel snel zaken moe. En dan moeten mensen dat van mij overnemen. Cooling en heating is vandaag geen uitdaging meer voor mij. Dat bolt, maar eens het loopt moet het naar een manager." Jo Nelissen

Uit deze lijst van persoonlijke motivaties kan geconcludeerd worden dat interesse, persoonlijke ontwikkeling, iets willen realiseren, ondernemen als hobby en uitdaging motivaties zijn die ondernemers aanzetten tot een tweede en volgende opportuniteit. Zoals hierboven ook al vermeld is, zijn dat allemaal intrinsieke motivaties waar beleidsmakers rekening mee moeten houden.

3.2.2 Zakelijke motivatie

"Eerst ga je uit je persoonlijke naam iets doen. Iets opbouwen, iets kopen, iets verwerven en een centje verdienen. Nadien begin je meer bedrijfsmatig te redeneren. Dat komt ook omdat je een raad van bestuur hebt en je evolueert dan als mens." Peter Geurden

Buiten de persoonlijke motivatie kan een ondernemer ook vanuit zijn portfolio gestimuleerd worden om nieuwe opportuniteiten te exploiteren. Bepaalde dingen kunnen een groep versterken, synergie creëren, of belangrijke middelen veilig stellen. Een dergelijke motivatie wordt van belang als ondernemers steeds meer bedrijfsmatig denken, zoals het citaat van Peter Geurden hierboven aangeeft. Als ondernemers bedrijfsmatig denken zullen ze de belangen van hun portfolio naar voren schuiven, en beslissen over nieuwe opportuniteiten door te kijken naar de meerwaarde voor hun bestaande portfolio.

De evolutie dat ondernemers steeds meer in functie van hun portfolio denken naarmate hun carrière vordert, was ook te merken tijdens andere interviews. Tijdens de interviews is voor iedere opportuniteit of bedrijf een motivatie gevraagd. Hierbij werd de zakelijke motivatie

regelmatig naar voren geschoven en benadrukt. Eén van de geïnterviewden zeiden expliciet waar het op stond:

"De motivatie is van bedrijf tot bedrijf verschillend. Het doel is natuurlijk altijd om succesvol te zijn. Maar ieder bedrijf heeft andere mogelijkheden, opportuniteiten en zo voort."
Jos Vaessen

Zakelijke motivatie kan, volgens de literatuurstudie, tot uiting komen in vijf verschillende vormen: diversificatie, marktopportunities, juridische en wettelijke zaken, belastingen ontwijken en ondersteuning van eerdere activiteiten. Dat zijn motivaties die vooral gelden voor ondernemers die al een bedrijf hebben. Die motivaties zijn dus van toepassing op de exploitatie van een tweede en volgende opportuniteit.

a. Diversificatie

Een minderheid van de ondernemers exploiteert nieuwe opportuniteiten met het oog op diversificatie. Dat kan op het eerste zicht vreemd lijken, maar verschillende ondernemers hebben een portfolio opgebouwd binnen één industrie, wat maakt dat er geen sprake is van diversificatie. Maar ook ondernemers die wel over de grenzen van hun industrie gingen, vonden diversificatie niet altijd de goede drijfveer. Andere motivaties, die hierna volgen, bleken belangrijker. Ook niet iedereen die diversificatie toegepast heeft is er even positief over. Diversificatie is nochtans in het onderzoek van Donckels en Dupont (1987) samen met marktopportunities de meest aangehaalde zakelijke motivatie maar dat is hier niet het geval. Het zou te maken kunnen hebben met de tijdsgeest, want de resultaten van het onderzoek in kwestie dateren van vijftien jaar ervoor.

"Risico moet je zeker diversifiëren. Om te groeien moet ik diversifiëren. Daar [wijst naar slagroombussen] kan ik niet oneindig in doorgroeien. [over de oprichting van Eurodesserts]"
Gilbert Nijs

Voorbeeld: Piet Porreye had belang bij diversificatie want een fruitteeltbedrijf brengt de nodige risico's met zich mee.

"De aankoop van E-max maakt deel uit van een rage om te diversifiëren. Vandaag stel ik deze theorie ter discussie. Er is een tijd geweest dat grote bedrijven kost wat kost moesten diversifiëren. E-max is financieel en industrieel een succesverhaal, dus begrijp mij niet verkeerd. Maar moest ik het geld dat ik daarin gestoken heb geïnvesteerd hebben in Vasco, dan had ik nu een veel grotere verwarmingsgroep en vermits verwarming mijn vak geworden is, zou ik misschien ook gelukkiger zijn en minder afhankelijk van extern management."
Jos Vaessen

b. Marktopportunities

Marktopportunities als motivatie werden door alle ondernemers aangehaald. Een ondernemer moet een nieuwe opportuniteit zien voor hij ze kan exploiteren. Dat is dus ook

noodzakelijk om een portfolio-ondernemer te worden. Als portfolio-ondernemers opportuniteiten zien waar ze in geloven, zijn ze gemotiveerd die in te vullen. Dan is er sprake van een wil om de opportuniteiten te exploiteren. Het gaat dus om een duidelijke motivator die geldt voor portfolio-ondernemers. Ook al bestempelden *Donckels en Dupont (1987)* marktopportuniteiten als een zakelijke motivatie, dit kan ook een motivatie zijn voor ondernemers die nog geen bedrijven hebben, zoals zal blijken uit het eerste citaat.

"Debic maakte vooral het merk Chantibic. Ik dacht dat er ook plaats was voor een private labelproducent. Ik wist dat die ruimte er was want ik had die markt voor Europa gemaakt."
Gilbert Nijs

"De motivatie komt uit wat je dagdagelijks meemaakt in uw station. Het is een ervaring elke dag opnieuw en daarmee probeer je de laatste behoefte in te vullen."
Angelo Bruno

"Ik zie overal uitdagingen en mogelijkheden. Van één ding word ik gefrustreerd, en dat is als ik een mogelijkheid zie waarmee ik niets heb gedaan."
Ewald Houben

c. Minder belasting betalen

Voor geen enkele ondernemers is dit een motivatie geweest om nieuwe opportuniteiten in te vullen. Belastingen worden aangerekend afhankelijk of er ondernomen wordt uit persoonlijke naam of in een vennootschap. Dit zou eventueel wel een motivator kunnen zijn om een vennootschap op te richten. Hier wordt in het volgende deel op teruggekomen. Hierbij kan geargumenteed worden dat investeringsbeslissingen de winst doen dalen en zo ook de belastingen. Dit is dan wel een leuk neveneffect van uw investering. Maar dit is nooit aangehaald als een motivatie om een nieuwe opportuniteit in te gaan.

d. Juridische of wettelijke zaken ontwijken

Dat is ook nooit een motivatie van de geïnterviewden geweest om een nieuwe opportuniteit op te starten. Dit kan wel een motivatie zijn om een nieuwe vennootschap op te starten. Hier wordt ook later op teruggekomen.

e. Ondersteuning van uw eerdere activiteiten

Dat is de meest genoemde zakelijke motivatie om de activiteiten in een portfolio uit te breiden. Doordat er een synergie is tussen de activiteiten van het portfolio en de nieuwe activiteiten kan het een goede zaak zijn ze allemaal te bundelen in één portfolio. De ondersteuning van eerdere activiteiten kan opgesplitst worden in enkele categorieën.

In de eerste plaats kunnen activiteiten elkaar ondersteunen via **economies of scale**. Door activiteiten te breiden kunnen kosten dalen. Zo kan het voor bepaalde bedrijfsmodellen opportuun zijn om meerdere filialen te openen of verschillende doelgroepen aan te spreken.

Dat kan aanzetten tot de invulling van opportuniteiten in verband met geografische expansie of nieuwe niches. Zo kunnen vaste kosten over meer eenheden gedeeld worden.

Voorbeeld: De groep Bruno maakt hier gebruik van bij de expansie van hun netwerk van tankstations.

"Als je groot wordt kun je onderhandelen over prijs. Prijzenpolitiek is afhankelijk van hoe groot je bent."

Angelo Bruno

Voorbeeld: De anonieme ondernemer heeft reinigingstoestellen die nodig zijn voor eigen gebruik. Maar tegenwoordig zijn ze ook bezig om deze reinigingsdiensten aan te bieden voor specifieke industrieën. Hierdoor worden de vaste kosten van de installatie verspreid over verschillende gebruikers.

Omdat je dezelfde grondstoffen, dezelfde kennis, of bepaalde artikelen nodig hebt voor twee of meer opportuniteiten of omdat je aan dezelfde klanten levert, kan het interessant zijn die opportuniteiten in een groep samen te brengen, zodat er gezamenlijk ingekocht of verkocht kan worden. Deze tweede categorie worden de **economies of scope** genoemd. Een portfolio kan er dus voor zorgen dat bepaalde kosten gedrukt worden of gespreid over verschillende producten. Dat kan ook met de vaste kosten van het management van een bedrijf dat verschillende opportuniteiten nastreeft. Verschillende opportuniteiten combineren vraagt wel een omvangrijker management maar volgens Peter Geurden groeide het management bij hem minder dan evenredig met het aantal bedrijven. In dat geval is er ook sprake van economies of scope.

"Dit bedrijf [Eurodesserts] paste zeer goed in mijn portfolio want we hadden gezamenlijke verkoopkanalen en konden bepaalde grondstoffen, zoals suiker en plasticen bekertjes, gezamenlijk aankopen. Alles wat we hetzelfde nodig hebben kopen we samen aan."

Gilbert Nijs

"We kunnen de overhead van bepaalde delen doen dalen door met meer bedrijven in de groep te werken. Groeien is dus voordelig."

Peter Geurden

Tot slot kunnen ondernemers opportuniteiten ingaan met de bedoeling om zelf leverancier en klant te zijn en zo te zorgen voor een **leverancier-klant integratie**. Zo kunnen ze flexibel inspelen op de eigen noden of de afhankelijkheid van een externe bedrijven verminderen. Maar tegelijk kan de leverancier of klant een onafhankelijk bestaan proberen te leiden, en ook andere klanten bedienen. Het kan hier bijvoorbeeld gaan over een activiteit die eerst binnenshuis gedaan werd, waar de kennis voor aanwezig was en waar op de markt ook vraag naar is. Daarnaast zijn er ook verschillende ondernemers geweest die belangrijke partners overgenomen hebben, om zo minder afhankelijk te zijn van anderen.

Tot slot kunnen ondernemers opportuniteiten aangaan met de bedoeling om zelf leverancier en klant te zijn en zo te zorgen voor een **leverancier-klant integratie**. Zo kunnen ze

flexibel inspelen op de eigen noden of hun afhankelijkheid van externe bedrijven verminderen. Maar tegelijk kunnen leverancier of klant zelfbedruipend proberen te zijn en ook andere klanten bedienen. Dat kan, bijvoorbeeld, met een activiteit die eerst binnenshuis gedaan werd en waar voldoende kennis voor aanwezig was om ze ook buitenshuis te organiseren als er op de markt voldoende vraag naar was. Diverse ondernemers namen ook belangrijke partners over om minder afhankelijk te zijn. Elders in de interviews kwam ook aan bod dat ondernemers met enkele van hun zusterbedrijven, die oorspronkelijk enkel economies of scope deelden, samenwerkten om samen iets nieuws op de markt te brengen. Hierbij had de ene het product van de andere nodig en ontstond er een leverancier-klant relatie.

Voorbeeld: Groep Bruno heeft ooit het Limburgs voedingsbedrijf opgekocht. Ze hadden toen al één leverancier van de brandstof, maar wilden ook één leverancier voor alle eet- en drinkwaren. Door het overnemen van dit bedrijf konden ze zelf het aanbod sturen. Mede door het succes van de Bruno stations kon ook dit bedrijf groeien.

Voorbeeld: Angelo Bruno heeft een participatie in Limprojects, een bouwbedrijf. Hij doet dit enerzijds om een andere ondernemer de kans te geven te ondernemen als die daar zelf de financiële middelen niet voor heeft. Maar anderzijds huurt hij Limprojects in om nieuwe tankstations te bouwen.

"Als we daarvoor een groot stuk van de omzet kunnen creëren is dat heel goed. Er moet altijd een link zijn met het bestaande." Angelo Bruno.

Voorbeeld: Gilbert Nijs betreft verschillende bedrijven uit zijn groep bij de ontwikkeling en productie van nieuwe desserts. Zo maakt Eurodesserts nu een meerlagig dessert met koek, fruit, en speciaal hiervoor gemaakte platte kaas van Limelco. Om de platte kaas te transporteren worden vaten van 1000 liter gebruikt. Ook dit systeem is speciaal ingevoerd voor dit dessert. Daarvoor werd dat nog niet geleverd aan Eurodesserts.

Op het vlak van de zakelijke motivatie kan gezegd worden dat marktopportunities en ondersteuning van eerdere opportuniteiten veruit de belangrijkste zijn omdat ze ondernemers ertoe aanzetten om verschillende opportuniteiten aan te gaan. Beleidsmakers moeten daarop zien in te spelen.

3.2.3 Motivatie door personen

Hierboven zijn de motivaties van ondernemers uitgebreid besproken. Daarbij kan de vraag gesteld worden of bepaalde personen mensen ook kunnen aanzetten tot ondernemen, of mensen een voorbeeld kunnen zijn voor anderen.

Tijdens de interviews is er gezocht naar mensen die mogelijk de aanzet gegeven hebben tot het ondernemerschap van sommige geïnterviewden. In één geval bleek dat er duidelijk sprake is van beïnvloeding door de ouders.

"Mijn ouders wilden een fruitbedrijf voor mij creëren. Dat was toen een win-win situatie. Zo wist mijn vader ook wat hij later met zijn fruitbedrijf moest doen."

Piet Porreye

Het viel wel op dat er bij de stap naar portfolio-ondernemer geen sprake meer was van de beïnvloeding van de ouders. Nog enkele ondernemers lieten weten dat ze tijdens hun jeugd wel opkeken naar ondernemers. Die voorbeeldfiguren kunnen misschien van belang zijn geweest om de stap naar het ondernemerschap te zetten maar er zijn geen aanwijzingen dat voorbeeldondernemers anderen ertoe hebben aangezet een portfolio uit te bouwen. Zo sprak Gilbert Nijs over Gerard Martens:

"Hij heeft een beetje een rol gespeeld in mijn keuze om zelfstandige te worden. Zo leven, veel bezig zijn en van alles regelen. Dat zag ik wel zitten. Heel algemeen."

Gilbert Nijs

Aan de andere kant komt het ook voor dat sommige personen ondernemers anderen niet aanmoedigden om zelfstandige te worden. Een keer betrof het de ouders van een ondernemer die er niet mee gediend mee waren dat hij als zelfstandige ondernemer begon te werken. Maar als iemand tegenwind gaf, dan was dat meestal de vrouw van de ondernemer. Maar veel ondernemers bleken vastberaden te zijn: door een vrouw zouden ze zich niet laten tegenhouden. Het is natuurlijk best mogelijk dat niet iedereen zijn eigen weg ging, zoals de geïnterviewde ondernemers dat deden. Dit onderzoek heeft natuurlijk geen juiste steekproef om het effect van een echtgenoot of echtgenote op de plannen van een potentieel ondernemer te onderzoeken.

"Mijn vrouw had liever gewild dat ik een voor een vaste job had gekozen, maar ik heb het toch gedaan. Als je het wil doen doet je het toch, uiteindelijk heeft ze mij altijd laten doen en gesteund."

Jos Vaessen

"Als je een vrouw zou hebben die dat niet ziet zitten, dat had mij in het begin wel kunnen afremmen. Maar dan zou het niet meer mijn vrouw zijn. Ik heb een paar vrienden die topondernemers zouden worden, maar de vrouw wil dat niet. Bij mij is het niet waar."

Jo Nelissen

"Mijn vriendin heeft daar niets over te zeggen, totaal niet. Daarin gaat niemand mij tegenhouden, op dat gebied. Ze kunnen wel zeggen, ik heb liever dit of dat of ik heb liever dat je elke avond thuis bent maar daarom gaat het niet gebeuren. Op dat gebied daar gaat niemand mij in tegenhouden."

Dimitri Beckers

Bovenstaande uitspraken wijzen erop dat het ondernemerschap belangrijk is voor de geïnterviewde mensen. Er kan ook vermeld worden dat de ondernemers in kwestie bij latere opportuniteiten nog weinig over hun echtgenoot of vriendin spraken het ziet er dus wel naar uit dat dit slechts een mogelijke, eenmalige drempel is die overwonnen moet worden.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de invloed van anderen op ondernemers een zeer beperkte invloed heeft, ook als ze van plan zijn om portfolio-ondernemer te worden.

3.2.4 Zet een eerste bedrijf aan tot meer?

Een belangrijke vraag die in het kader van dit onderzoek moet gesteld worden is of de ervaring in een eerste bedrijf effectief faciliteert om opnieuw te ondernemen of niet. In de probleemstelling is hier in ieder geval vanuit gegaan. In de literatuurstudie is er sprake van positieve en negatieve invloeden van ondernemerschapservaring (Ucbazaran et al., 2003). Dat kan dus terloops gecontroleerd worden aan de hand van deze steekproef Bij Limburgse ondernemers.

Om te beginnen zijn er enkele ondernemers die het ondernemerschap in hun eerste bedrijf hebben leren kennen en daardoor hun manier van werken hebben aangepast. Het volgende citaat van Jean Biesmans wijst erop dat hij later in zijn carrière minder bereid was risico's te nemen dan in het begin. Het eerste bedrijf heeft niet echt de gewenste voordelen gehad, toch niet voor de beleidsmakers.

"Dan heeft men al de nodige ervaring opgedaan. Dan kent men de pluspunten en de pijnpunten. En dan gaat men daar ook niet meer zo licht overheen om iets op te starten. Want in 1981, 1 500 000 BEF, dat was veel geld. Als ik het vandaag zou transformeren naar de euro's, en zeggen nu ga ik een zaak beginnen. Ik weet niet of ik dat vandaag nog zou doen. Later dan zijn er al middelen gecreëerd en dan neemt men niet meer dezelfde risico's."

Jean Biesmans

Wright et al. (1997) merkten dat ook op in hun onderzoek en verklaarden dit aan de hand van de bezorgdheid van habituele ondernemers om hun reputatie binnen de financiële en bedrijfswereld te verliezen. Het maakt die ondernemers risico-avers en zorgt ervoor dat ze maar een beperkt deel van hun beschikbare kapitaal investeren. Dat ondernemers overmoedig worden na eerdere successen kwam in deze steekproef niet aan bod.

Niet alle geïnterviewden zagen het zo: volgens een aantal van hen faciliteert de ervaring van een eerste bedrijf wel degelijk de opstart van een nieuw bedrijf al was het maar omdat banken meer vertrouwen hebben in een ondernemer of dat hij zelfzekerder is. Er werd ook aangegeven dat ondernemers iets hebben geleerd uit hun eerste vennootschap. Beter nog, uit iedere vennootschap en ieder bedrijf zeiden ondernemers dat ze wel iets leerden. Eerdere successen kunnen ook financiële middelen vrijmaken om verder te ondernemen. Tot slot geven de andere bedrijven in zekere mate inkomenszekerheid aan de ondernemer, die zekerheid konden ze niet genieten bij de start van een eerste bedrijf.

"Je bent zelfzekerder. Je weet voor een stuk wat je aankunt en wat niet. Toen besepte je niet waar je mee bezig was. Je was bezig en zei, het zal wel goed aflopen. Nu, de ervaring maakt wel dat je er anders mee omgaat."

Piet Porreya

"Ja, de eerste zaak was schrik, paniek, je had uw waarborgen gegeven. En de tweede, derde, vierde dat was alsof je een broodje gaat kopen. Ik zeg het heel simpel, omdat daar zo een routine inzit."
Angelo Bruno

"Deze eerste twee bedrijven zijn een belangrijke leerschool geweest voor de volgende stap. Alles heeft zijn voor- en nadelen. Het heeft toch zeker op verschillende vlakken bijgebracht. Op menselijke waarde, op financiële waarde." Peter Geurden

"Bij het opstarten van het tweede bedrijf was het eerste bedrijf een zekerheid. Zolang dat goed gaat zeker. Maar ook naar de banken toe versterkt dat uw positie.[...] Het was niet echt belangrijk om de zekerheid van het eerste bedrijf te hebben bij de opstart van het tweede, maar het faciliteert wel een beetje. Zo geraak je voorbeeld makkelijker aan centen. Als je gemakkelijker aan centen geraakt ga je meer nieuwe opportuniteiten benutten. Het is een kettingreactie." Gilbert Nijs

Dat banken sneller geld lenen aan mensen die ze kennen, wordt bevestigd door Uzzi (1999). Hij stelde dat ondernemers die connecties bij de bank onderhouden, sneller een lening krijgen en minder interest moet betalen.

Uit de interviews kan dus geconcludeerd worden dat, ondanks de voor en de nadelen die hierbij parten spelen, de ervaring en de eigendom van een bedrijf wel gefaciliteerd heeft bij de betrokken ondernemers. Hiermee wordt dezelfde conclusie getrokken als door Donckels en Dupont (1987). Zij vermeldden dat de ervaring in meerdere bedrijven voornamelijk positief was bij hun ondervraagden want slechts een heel beperkt aantal ondernemers wou hun tweede bedrijf sluiten terwijl een deel het nieuwe bedrijf wilde laten groeien. Een aanzienlijk aantal ondernemers wilde zelfs nog met een nieuw bedrijf beginnen.

Voor de geïnterviewde ondernemers kan gesteld worden dat een eerste eigen bedrijf de start van een nieuw bedrijf vergemakkelijkt heeft. Er moet wel vermeld worden dat de steekproef beperkt werd tot succesvolle ondernemers zodat die conclusie voor de hand ligt. Of dit geldt voor alle ondernemers, kan aan de hand van dit onderzoek niet bevestigd worden.

3.2.5 Conclusie

In dit deel is de motivatie van ondernemers besproken. Naar motivaties die aanzetten tot ondernemerschap in het algemeen werd in dit onderzoek niet gepeild. Om te weten hoe beleidsmakers ondernemers kunnen aanzetten tot portfolio-ondernemerschap is het belangrijk te weten welke motieven portfolio-ondernemers hebben. Uit het onderzoek blijkt dat persoonlijke motivaties die ze hebben om een portfolio uit te bouwen allemaal intrinsiek zijn. Een ondernemer doet het niet omdat het moet, deze ondernemer doet dat omdat hij het graag doet. Hij wordt gemotiveerd vanuit de drang om iets te realiseren. Naast de uitdaging die ze zoeken, houden ze ook af en toe rekening met hun persoonlijke ontwikkeling en soms ondernemen ze als hobby. Interesses kunnen bepaalde ondernemers ook aanzetten om zich

met andere, nieuwe opportuniteiten bezig te houden. De twee eerste motivaties zijn veruit de belangrijkste. In het volgende deel zal nagegaan worden of een opleiding tot ondernemer mogelijk is. Daarbij zal intrinsieke motivatie weer aan bod komen: het zal in ieder geval een heikel punt worden bij de stimulering van portfolio-ondernemers.

Buiten de persoonlijke motivatie moet ook de zakelijke motivatie in overweging genomen worden. De twee belangrijkste zakelijke motivaties zijn marktopportuniteit en ondersteuning van eerdere activiteiten. Diversificatie kwam in de interviews maar in zeer beperkte mate aan bod. Voor beleidsmakers is het zeer moeilijk om hierop in te spelen. Gewone ondernemers stimuleren om marktopportuniteiten in te vullen die de eerdere activiteit ondersteunen vraagt een persoonlijke aanpak. Toch is hiervoor een initiatief gestart, waarop later wordt teruggekomen. Ondernemers aanzetten nieuwe marktopportuniteiten in te vullen als de drang daartoe niet aanwezig is, lijkt geen gemakkelijke zaak. Dan moet er op de motivatie van de ondernemer gespeeld worden.

Tot slot bleek uit dit onderzoek wel dat eerdere ervaring een positief resultaat had op ondernemers om een tweede opportuniteit te benutten. Dus gewone ondernemers stimuleren portfolio-ondernemer te worden zou zeker een goede zaak zijn. Extra onderzoek daarover kan geen kwaad, want zoals reeds gezegd zijn deze resultaten niet representatief.

3.3 Definitie portfolio-ondernemer

Voor dit onderdeel is het belangrijk om te weten dat alle ondernemers uit de steekproef al hun opportuniteiten in één of meer vennootschappen hebben ondergebracht. Twee ondernemers, Piet Porreya en Peter Geurden, waren in het begin van hun carrière ondernemers onder de vorm van een natuurlijk persoon. Maar daar zijn zij intussen ook van afgestapt. Doordat een vennootschap geniet van beperkte aansprakelijkheid kiezen portfolio-ondernemers, eens hun activiteiten een bepaald risico inhouden, massaal voor deze vorm. Ondernemen als natuurlijk persoon lijkt enkel nog geschikt voor kleine zelfstandigen, die een beperkt risico lopen. Aangezien deze vorm niet voorkwam in de steekproef en deze vorm de noden van portfolio-ondernemers niet ondersteunt, komt de natuurlijk persoon als vorm om te ondernemen in dit onderdeel niet aan bod.

Zoals het vooronderzoek al uit de doeken heeft gedaan, zijn onderzoekers het niet eens met de definitie van portfolio-ondernemers. Wright et al. (1998) definiëren portfolio-ondernemers als ondernemers die een nieuw bedrijf starten, zonder het voorgaande bedrijf te stoppen of te verkopen. Door Wiklund en Shepherd (2008) echter wordt portfolio-ondernemerschap opgevat als de gelijktijdige exploitatie van twee of meer opportuniteiten, ongeacht of die opportuniteiten in een nieuwe of bestaande vennootschap of bedrijf toegewezen zijn. Tijdens de interviews is er ook aandacht naar dit probleem gegaan.

3.3.1 Motieven om een nieuwe vennootschap te starten

Zoals in de literatuurstudie is besproken, is er een tweestrijd tussen opportuniteiten die binnen een bestaande vennootschap worden geëxploiteerd en die in een nieuwe vennootschap. Om deze discussie goed te begrijpen moet er een duidelijk verschil gemaakt worden tussen motieven om een nieuwe opportuniteit in te vullen en motieven om al dan niet een nieuw bedrijf of nieuwe vennootschap op te richten. De motieven om een nieuwe opportuniteit in te vullen zijn in het vorige deel ruim aan bod gekomen. Tijdens de interviews werd ook telkens gevraagd waarom een bepaalde opportuniteit al dan niet in een nieuwe vennootschap geëxploiteerd werd. Hieronder wordt een overzicht van deze motieven gegeven.

a. Risico beperken

Een vennootschap kan van een beperkte aansprakelijkheid genieten. Dat is een van de grote voordelen van een vennootschap en daar maken de portfolio-ondernemers gebruik van. Door verschillende opportuniteiten in verschillende vennootschappen te organiseren brengt de faling van één opportuniteit de andere niet in gevaar. In dat geval is een nieuwe opportuniteit wel hetzelfde als een nieuwe vennootschap. Maar ondernemers gaan zelfs een stapje verder. Door gebouwen via een aparte immobiliëvennootschap aan te kopen en dan te verhuren aan de exploitatievennootschap zal de ondernemer die gebouwen nooit verkopen als de exploitatievennootschap failliet gaat. Hiervan werd veel gebruik gemaakt door de ondernemers uit de steekproef. In dit geval is het de vraag of de aankoop van een gebouw een opportuniteit is.

Voorbeeld: Group Bruno heeft een immobiliëvennootschap, Brim NV, waarin de tankstations gekocht worden. Alle nieuwe tankstations worden hierin ondergebracht. Tot 2006 hadden ze Bruno NV als uitbatingvennootschap voor alle tankstations. De filosofie hierachter is dat wanneer er iets mis gaat met de exploitatievennootschap, de immobilia veilig staan. Nu heeft ieder tankstation een eigen uitbatingvennootschap dat geen eigendom meer is van de groep zelf, maar het concept blijft hetzelfde. De grootste waarde van de firma wordt beschermd tegen fouten tijdens de exploitatie. Daarenboven maakt deze constructie een eventuele verkoop vrij eenvoudig.

"Als iemand morgen al mijn stations wil kopen en niets te maken wil hebben met de uitbating, dan verkoop ik één bedrijf. Daarvoor is het ook handig dat alles onroerend in 1 bedrijf zit. En alles in 1 bedrijf geeft ook overzicht." Angelo Bruno

"[Laat dat risico buiten beschouwing, is het voor u persoonlijk van belang om het risico te spreiden?] Neen. Dat was doordacht voor de voordelen van de vennootschap."

Angelo Bruno

"We hebben de activa gekocht en in een aparte vennootschap gestoken. Het voordeel is dat het dan apart zit. En moest er iets fout gaan, dan gaat niet alles fout. Risicospreiding was het doel."

Peter Geurden

"[Waarom hebt u uw gebouwen in een andere vennootschap ondergebracht?] Dat is logisch, dat is spreiding van risico's"

Anonieme ondernemer

b. Eigendom

Een andere reden om te kiezen voor een nieuwe vennootschap is als je samen met andere partners in een nieuwe opportuniteit wilt stappen. Iedere opportuniteit waarbij de eigendomsstructuur verschilt moet in een andere vennootschap ondergebracht worden.

Voorbeeld: Toen Gilbert Nijs Eurodesserts oprichtte samen met Armand Schellens had Nijs al een eigen bedrijf, Incopack. Aangezien Nijs samen met Schellens een opportuniteit wou benutten zonder dat dit invloed had op de werking van Incopack moest dat via een nieuwe vennootschap gebeuren.

c. Doorzicht in opbrengsten en kosten.

Iedere vennootschap is verplicht een boekhouding bij te houden en een jaarrekening op te stellen. Door verschillende opportuniteiten in verschillende vennootschappen af te scheiden heeft iedere opportuniteit een eigen resultatenrekening. Op die manier is het zeer transparant hoeveel iedere vennootschap bijdraagt tot het portfolio. Dat kan een reden zijn om opportuniteiten te starten in een nieuwe vennootschap. Maar ook enkele ondernemers hebben, eens een activiteit opgestart was, die verplaatst naar een nieuwe vennootschap. Op het moment dat de nieuwe vennootschap opgericht werd, kwam er geen nieuwe activiteit bij in de groep, enkel een nieuwe vennootschap.

"[Waarom heb je All-Freez apart gehouden van de rest?] [...] En dan heb je ook een gemakkelijke exploitatie. Je weet juist welke kosten waar gemaakt worden, en waar de opbrengsten zitten. Als je het gaat mengen met de rest is het dat niet meer. Dan is alles niet zo direct toewijsbaar als nu. Als ze daar beginnen rommelen is het voor hun rekening, maar als ze het goed doen is het ook voor hun rekening. Inzichtelijk is het ook beter voor mij."

Gilbert Nijs

Bouwbedrijf Houben had zijn eigen schrijnwerkerij. Deze afdeling komt als laatste in het proces en moet verschillende zaken in orde brengen voor andere afdelingen. Altijd leek dat ze verlieslatend was, tot dit onderdeel in een aparte vennootschap georganiseerd werd. Vanaf toen werden andere afdelingen van het bouwbedrijf gefactureerd voor hun diensten. Uiteindelijk bleek de schrijnwerkerij toch een gezond bedrijf te zijn.

"Het is niet dat we graag veel vennootschappen hebben, maar duidelijkheid is wel van belang. Dat we goed weten waar de opbrengsten en kosten zitten. Hoe het met het resultaat en het rendement zit."
Ewald Houben

In het voorbeeld van Bouwbedrijf Houben kan gesteld worden dat er geen nieuwe opportuniteit ingevuld werd maar dat er wel gebruik gemaakt werd van een extra vennootschap.

d. Middelen reorganiseren

Middelen die aanwezig zijn binnen een groep kunnen afgezonderd worden in een vennootschap zodat alle leden van het portfolio gebruik kunnen maken van die middelen. Het is een heel populaire methode voor transportmiddelen.

Ondernemers die verschillende bedrijven hebben waar vrachtwagens aanwezig zijn, kunnen niet zomaar transport voor elkaar doen. Daarom hebben meerdere ondernemers gekozen om al hun transportactiviteiten in een aparte transportvennootschap onder te brengen. Daarvoor moeten ze wel een diploma Transporteur behalen, anders kunnen ze het V-Nummer niet verkrijgen dat nodig is om een transportfirma te starten.

Doordat de transportsector een eigen CAO heeft, komt een transportvennootschap meestal goedkoper uit : de minimumlonen zijn er lager dan in de meeste andere sectoren. Zo'n vennootschap doet dan het transport voor de groep. In dit geval wordt er geen nieuwe opportuniteit benut. Hier gaat het eerder om bestaande zaken beter, efficiënter en dus ook goedkoper te organiseren. Enkel wanneer de transportfirma ook voor externen rijdt kan de vennootschap als een opportuniteit gezien worden.

Voorbeeld: Ewald Houben heeft Ketraco opgericht. Dat is een transportbedrijf waarin alle vrachtwagens van Houben Bouwbedrijf en Marmorith verzameld werden. Op die manier konden vrachtwagens op de heenweg een opdracht doen voor het ene bedrijf en op de terugweg voor het andere bedrijf. Dat was voordien niet mogelijk.

"Daarmee [Ketraco] zijn we dan sporadisch voor andere bedrijven gaan rijden."

Ewald Houben

Dat principe geldt ook voor andere middelen en ook voor kerncompetenties van bedrijven. Door deze zaken in een apart bedrijf onder te brengen kan ieder bedrijf van het portfolio de middelen of kerncompetenties in kwestie gebruiken.

Voorbeeld: Biesmans Aluminium was eerst een onderdeel van Herremans en Lippens, een bedrijf dat opgekocht was door de Tectum Group. Omdat deze specifieke activiteit voor de aankoop nog niet in de groep aanwezig was, is deze afdeling in een aparte vennootschap georganiseerd. Zo kwam de afdeling beter tot haar recht in de volledige groep.

In dit tweede voorbeeld is er wel een nieuwe vennootschap opgericht maar is er ook weer geen sprake van een nieuwe opportuniteit.

e. Wettelijke zaken ontwijken

In bepaalde gevallen is het mogelijk om wettelijke bepalingen te ontwijken maar dat wordt steeds moeilijker. Vroeger ging dat nog, maar de ondernemers gaven aan dat dat tegenwoordig veel moeilijker gaat. De meeste geïnterviewde werken met een holdingbedrijf en dan wordt, voor het organiseren van een vakbond bijvoorbeeld, niet meer rekening gehouden met het individuele bedrijf maar met de groep.

Voorbeeld: bij Dimitri Beckers is het voorlopig wel gelukt de vakbond buiten het bedrijf te houden, omdat hij niet met een holding werkt. Alle bedrijven staan op zijn persoonlijke naam.

Als het nog mogelijk zou zijn binnen hun structuren, zouden meerdere ondernemers geïnteresseerd zijn hieraan om deel te nemen. Toch zijn er nog enkele gevallen waarin het nog voordelig kan zijn om een nieuwe vennootschap op te richten. Hieronder volgen een paar voorbeelden uit de interviews.

Voorbeeld: Fruittelers krijgen steun van de VLIF (Vlaanderen.be, 2012) maar hiervoor mogen de inkomsten uit activiteiten anders dan fruitteelt niet hoger zijn dan een bepaald percentage van de totale inkomsten. Door een tweede vennootschap op te richten voor de fruitpers en de verkoop van appelsappen kunnen deze activiteiten onbeperkt groeien zonder de VLIF-steun in gevaar te brengen.

Piet Porreye heeft lange tijd appelsap verkocht in zijn landbouwvennootschap. Maar toen was hij al bezig met verschillende opportuniteiten. Onlangs hebben ze een mobiele fruitpers gekocht zodat ze zelf appelsappen kunnen produceren. Tegelijk heeft Porreye zijn portfolio gerationaliseerd en de verschillende opportuniteiten waar hij mee bezig was, appels en appelsap, ieder in een verschillende vennootschap ondergebracht om zijn subsidies van de VLIF niet te verliezen.

Voorbeeld: De anonieme ondernemer heeft een transportfirma opgericht omdat de lonen in zijn sector stegen. Door het opzetten van dat bedrijf in een andere sector, met een andere CAO de transportsector, spaarde de anonieme ondernemer tot 20% op de loonkost van zijn chauffeurs.

f. Recuperatie van geleden verliezen

Een andere interessante reden om een vennootschap te gebruiken voor een nieuwe opportuniteit is als je nog een vennootschap met geleden verliezen bezit. Als een vennootschap verlies geleden heeft, mag ter waarde van dat verlies winst gemaakt worden zonder dat je daarop belastingen betaalt. Dat maakt vennootschappen met geleden verliezen extra interessant. Eén geïnterviewde ondernemer heeft zich laten inspireren om een nieuwe

activiteit in een nieuwe vennootschap te organiseren omdat hij nog een vennootschap had met uitstaande geleden verliezen. Hij begon niet met een nieuwe vennootschap maar gebruikte een bestaande.

Voorbeeld: Gilbert Nijs heeft ooit samen met twee andere partners proberen frozen yoghurt te verkopen. Dat was een Amerikaans concept dat hier niet bleek aan te slaan. Vrij snel werden de activiteiten stilgezet. Een van de vennootschappen van deze opportuniteit werd later gebruikt om nieuwe producten te produceren. Op die manier konden de geleden verliezen gecupereerd worden.

g. Verschillende doelen

Voor opportuniteiten die weinig met elkaar te maken hebben of een andere manier van werken vereisen, blijken ondernemers vaak een aparte vennootschap te verkiezen. Dat heeft vaak te maken met de specifieke bedrijfscultuur: als die verschilt van de andere bedrijven in de portefeuille kiezen ondernemers snel voor een andere vennootschap. Dat is ook het geval als de activiteiten fel verschillen van deze van de rest van het portfolio.

Voorbeeld: Rebel NV is een marketingvennootschap van Gilbert Nijs. Hiermee probeert hij zijn producten onder zijn eigen merk op de markt te brengen. De taak van dit bedrijf is verschillend van alle andere, productiegerichte bedrijven van Nijs. En Rebel NV besteedt de productie uit aan de verschillende bedrijven uit Nijs' portfolio en doet zelf aan marketing.

Voorbeeld: Jean Biesmans was begonnen met dakbedekking in de vennootschap VHB BVBA. Zeven jaar later startte hij met een groothandel in dakbedekkings-materialen waarmee hij aan de concurrentie verkocht. Dit organiseerde hij binnen CPE NV. Een van de redenen waarom hij dat in een aparte vennootschap deed is omdat hij aan andere dakdekkers verkoopt en die kopen liever niet aan bij de concurrentie. Daarom was het van belang dat deze opportuniteit in een andere entiteit georganiseerd is, dus in een andere vennootschap.

"Om met mijn eigen bedrijf aan de concurrentie te verkopen zou een beetje te zijn geweest. De buitenwereld. Dat ze niet verwachten een rechtstreekse concurrent over de vloer te krijgen. Maar voor mij persoonlijk zou het geen verschil uitmaken hebben."

Jean Biesmans

h. Internationale activiteiten

In het buitenland opereren of verkopen is niet zo eenvoudig met een Belgische vennootschap. Bepaalde ondernemers die in het buitenland actief zijn, maar ook niet allemaal, doen dat aan de hand van een lokale vennootschap. Zo kan je er, enerzijds, personeel tewerk stellen volgens het lokale arbeidsrecht en, anderzijds, kunnen klanten er op een binnenlandse rekening betalen. Zulke vennootschappen brengen meestal wel een nieuwe opportuniteit met zich mee, namelijk een nieuwe afzetmarkt.

"Het is mijn filosofie dat het beter is om de markt zelf in handen te nemen. Dus niet via distributeurs te laten verkopen. We willen zelf de producten naar de markt brengen, omdat we denken dat we de meerwaarde op een zo optimaal mogelijke manier gaan benutten. Natuurlijk is dat ook een duurdere manier. The Heating Company heeft 100 verkopers rondlopen. Dat is een heel pak. Maar je bent niet afhankelijk."

Jos Vaessen

"Als je in Duitsland actief wil zijn moet je de Duitse sociale wetgeving en sociale zekerheid volgen, toch voor je werknemers. Daarvoor moeten we een verkoopsvennootschap hebben in de landen waar we zelf de verkoop in handen nemen. Dat zijn kleine vennootschappen maar die kosten wel geld. Die moeten opgericht worden en onderhouden worden. Ik noem dat niet een bedrijf maar een verkoopkantoor. Als we via België in het buitenland verkopen is dat ook moeilijker voor de betalingen van de klanten. Nu hebben we daar ook een rekening. Maar de facturen van Italië bijvoorbeeld worden hier in Dilsen gemaakt. Op die manier moet een Italiaan maar een interne bankverrichting doen. Dat zijn allemaal redenen om extra vennootschappen op te richten. Maar in principe moet je zo weinig mogelijk vennootschappen hebben want dat maakt het alleen maar ingewikkelder en het kost meer."

Jos Vaessen

i. Belastingen

Ondernemers kunnen ook een nieuwe opportuniteit in een aparte vennootschap organiseren omdat ze zo minder belastingen moeten betalen. Op het eerste zicht lijkt dit moeilijk. Maar er was zeker één manier waarop dit mogelijk was. Maar over het algemeen hebben ondernemers geen probleem om belastingen te betalen. Hierbij maakten de ondernemers wel opmerkingen voor de overheid maar dat zal later nog uitgebreid besproken worden.

Voorbeeld: In de jaren '80, na de mijnsluiting in Limburg, bestonden er reconversievennootschappen die de eerste tien jaar minder belastingen betaalden en oud-mijnwerkers aan een baan moesten helpen. Enkele ondernemers hebben hiervan gebruik gemaakt, ook al zeiden ze zelf dat ze het zonder belastingvermindering waarschijnlijk ook gedaan zouden hebben. Het was dus in ieder geval wel een bijkomende motivatie.

"Ik zeg altijd, belastingen vind ik goed van het moment dat ze correct belast worden."

Ewald Houben

Hierboven zijn acht redenen aangehaald waarom ondernemers uit de steekproef een nieuwe vennootschap oprichtten of een slapende vennootschap in gebruik namen. Wat opvalt, is dat niet al deze redenen een nieuwe opportuniteit vereisen. Daarenboven is de motivatie om een opportuniteit te benutten, zoals in het eerste

deel van de praktijkstudie besproken is, anders dan een reden om een vennootschap op te richten.

3.3.2 Waarom ondernemers geen nieuwe ondernemingen opzetten

In tegenstelling tot de argumenten van hierboven om wel een vennootschap op te richten, zijn er ook ondernemers die in de interviews duidelijk maakten dat ze in gelijkaardige situaties juist geen verschillende vennootschappen oprichtten. Hieronder worden hun argumenten besproken.

a. Gebouwen in de exploitatievennootschap

In sommige gevallen komt het beter uit om geen aparte immobiliënvennootschap op te zetten. Dit was het geval voor Dimitri Beckers bij de aankoop het pand van de Century. Alle andere gebouwen die aangekocht zijn voor de uitbereiding van de Century zijn dan ook in de exploitatievennootschap aangekocht.

"Van begin af moest voor de bank alles zo dicht mogelijk bijeen zitten omdat we beperkte financiële middelen hadden. Anders kon je het niet rechtvaardigen. Uiteindelijk is dat dan mis gegroeid."

Dimitri Beckers

"In deze sector dringen zich ook veel verbouwingen en investeringen op. Als je die eruit moet halen zit je met BTW die gesplitst moet worden. Dus feitelijk voor de eenvoud. Het is ook dat we het eerste gebouw binnen de Century hebben gekocht, en dan het tweede gebouw en het derde, die gingen dan ook naar de Century."

Dimitri Beckers

b. Uiteenlopende opportuniteiten in één vennootschap

Hierboven is aangehaald dat voor opportuniteiten die weinig met elkaar te maken hebben of een andere manier van werken vereisen, ondernemers vaak een aparte vennootschap verkiezen. Toch deelden niet alle ondernemers deze visie.

Voorbeeld: ABN NV heeft vier verschillende afdelingen die ieder een andere opportuniteit voorstellen. Iedere afdeling is een profitcenter en de culturen tussen deze afdelingen verschillen heel fel.

"Cooling en heating, die moeten gigantisch schakelen, het gaat er heel snel. En bij Cleanrooms is het zo stil dat je een muis kunt horen wandelen. Daar werkt iedereen zo geconcentreerd. Culturen kan je niet mixen. Die zitten ook fysiek apart."

Jo Nelissen

"Eigenlijk zouden we het allemaal aparte vennootschappen kunnen maken, maar we zien er geen voordeel in omdat we met die business unit structuur dat quasi nabootsen."

Jo Nelissen

c. Eén vennootschap, één sterk merk

Als een bedrijf groeit door overnames kan het zijn dat er verschillende vennootschappen zijn die dezelfde activiteit uitvoeren. Als die onder een andere naam werken kan dat verwarrend zijn voor de klanten. Door onder één naam dezelfde activiteiten op verschillende plaatsen uit te voeren kan er een merk opgebouwd worden. Hierbij kan het helpen om alle vennootschappen in één nieuwe vennootschap te verzamelen.

Voorbeeld: Tectum Group bestaat uit verschillende regionale dakbedekking bedrijven, zowel opgerichte als overgenomen bedrijven. Samen met de invoering van de nieuwe naam, "Tectum Group" wil Jean Biesmans verschillende lokale dakbedekkingsbedrijven met hun eigen namen fusioneren zodat ze onder één sterk merk opereren.

De dakdekkers opereren vrij lokaal, dus een nieuw filiaal kan ook gezien worden als een nieuwe opportuniteit: een overname of een nieuw filiaal opent een nieuwe afzetmarkt voor het bedrijf zodat verschillende opportuniteiten opnieuw in één vennootschap worden ondergebracht.

3.3.3 Conclusie

Hierboven zijn verschillende redenen besproken om al dan niet een vennootschap op te richten. Het zijn rationele keuzes op basis van argumenten die samenhangen met de eigenschappen van vennootschappen, vereisten van buitenstaanders, financiële complicaties, vereisten van de opportuniteit, enzovoort. Als deze argumenten vergeleken worden met de argumenten om een opportuniteit te benutten, zoals besproken in het onderdeel "Motivatie", kan geconcludeerd worden dat de beslissing om een nieuwe opportuniteit te benutten gebaseerd wordt op totaal verschillende argumenten dan de beslissing om dit al dan niet in een nieuwe vennootschap te doen. Eerst beslist de ondernemer op basis van motivatiefactoren zoals die in het vorige onderdeel besproken werden om al dan niet een opportuniteit te benutten. Daarna beslist de ondernemer hoe zo'n opportuniteit georganiseerd wordt. Deze laatste beslissing gebeurt op basis van de argumenten in dit hoofdstuk. Tabel 3 zet dat op een rijtje. Het gaat dus om twee verschillende beslissingen en deze mogen niet over één kam geschoren worden.

De twee definities van portfolio-ondernemers die in het begin van dit onderdeel zijn aangehaald gaan uit van die twee verschillende beslissingen. Wright et al. (1998) spreken over verschillende bedrijven of vennootschappen. Beslissingen hieromtrent worden genomen op basis van de argumenten in dit onderdeel. De definitie van Wiklund en Shepherd (2008), daarentegen, baseert zich op opportuniteiten, waarbij beslissingen genomen worden op basis van de argumenten in het vorige deel. Welke van de twee definities het meest correct is, hangt af van welke beslissingen de ondernemer het belangrijkste vindt.

In dit onderzoek wordt ondernemen gedefinieerd als het geheel van alle acties en gedragingen die erop gericht zijn om opportuniteiten te ontdekken, te evalueren en te

exploiteren (Shane, 2003). Ondernemers zouden dus met opportuniteiten werken. De definitie van portfolio-ondernemers zoals ze opgevat wordt door Wright et al. (1998), is dan tegenstrijdig met deze definitie van ondernemen.

Uit de interviews bleek dat de beslissing om een opportuniteit te benutten belangrijker is dan de beslissing hoe deze georganiseerd wordt. In het vorige onderdeel is al aangetoond dat ondernemers intrinsiek gemotiveerd zijn om opportuniteiten na te streven. De motivatie om een nieuwe vennootschap op te richten, daarentegen, heeft te maken met de voordelen van vennootschappen. Op deze manier proberen ondernemers de organisatie van hun opportuniteiten te optimaliseren. Als de voordelen van vennootschappen er niet meer zouden zijn, zou het voor de ondernemers geen verschil maken hoe de opportuniteiten georganiseerd worden.

"Jij noemt mij portfolio-ondernemer omdat het verschillende NV's zijn, maar goed, Dat kon even goed in één NV zitten. Ik bedoel maar." Gilbert Nijs

"[Laat dat risico buiten beschouwing, is het voor u persoonlijk van belang om gebruik te maken van verschillende vennootschappen?] Neen. Dat was doordacht voor de voordelen van de vennootschap." Angelo Bruno

"Alle ondernemers die ik ken en succesvol zijn, zijn met opportuniteiten bezig." Jo Nelissen

Uit bovenstaande evidentie kan afgeleid worden dat de definitie van Wiklund en Shepherd (2008) het meest van toepassing is op de portfolio-ondernemers uit dit onderzoek:

Portfolio-ondernemerschap wordt in deze masterproef verklaard als de gelijktijdige exploitatie van twee of meer opportuniteiten, ongeacht of die opportuniteiten aan een nieuwe of bestaande vennootschap toegewezen zijn.

Tabel 3: Motieven om opportuniteiten te benutten en vennootschappen op te richten

Motivaties om opportuniteiten in te vullen (persoonlijk en zakelijk)	Redenen om een vennootschap op te richten
Interesse	Risico beperken
Iets willen realiseren	Verschillend eigendom
Ondernemen als hobby	Doorzicht in kosten en opbrengsten
De uitdaging	Middelen reorganiseren
Diversificatie	Wettelijke zaken ontwijken
Marktopportuniteiten	Recuperatie van geleden verliezen
Ondersteuning van eerdere activiteiten	Verschillende doelen
	Belastingen

Bron: Eigen onderzoek

3.4 Karakteristieken van portfolio-ondernemers

In dit vierde deel worden enkele karakteristieken van portfolio-ondernemers besproken. Ten eerste zal er, op basis van de inbreng van de geïnterviewde ondernemers, gekeken worden naar wat een goede portfolio-ondernemer is. Daarna zal besproken worden op basis van welke criteria een ondernemer zijn portfolio opbouwt en hoe hij op zoek gaat naar nieuwe opportuniteiten. In het laatste deel wordt bekeken of opleiden van ondernemers mogelijk is.

3.4.1 Kenmerken van een goede portfolio-ondernemer

Als beleidsmakers mensen willen aanzetten om portfolio-ondernemers te worden, dan kan het heel handig zijn om een profiel te hebben van een goede portfolio-ondernemer. Welke eigenschappen en vaardigheden zou een goede portfolio-ondernemer moeten hebben? Hier wordt besproken welke eigenschappen de geïnterviewde portfolio-ondernemers belangrijk vonden.

a. Omring je met de juiste mensen en delegeer

Ondernemers moeten goed weten welke hun sterke en zwakke punten zijn. Sterke punten moeten uitgespeeld worden en voor zwakke punten laat je u best omringen met mensen die die kunnen compenseren. Door samen te werken met anderen en een goed team te vormen kan de ondernemer zijn eigen tekorten neutraliseren. Een ondernemer moet dus kunnen delegeren.

"Het is heel belangrijk om te weten wat je kan maar het is nog belangrijker om te weten wat je niet kan. En voor hetgeen je niet kan, moet de je juiste mensen in vertrouwen kunnen nemen. [...] De kunst is om u te omringen met de juiste mensen."

Dimitri Beckers

"Dat je moet leren verantwoordelijkheden af te geven. Jezelf niet het belangrijkste te vinden. Ikzelf heb geen kantoor. Dat is belangrijk als je wil groeien. Dat je mensen

ook mee laat groeien. En dat je je als CEO niet de belangrijkste persoon voelt. We zijn allemaal afhankelijk van een stukje team. Delegeren, op de juiste manier. En het beste uit uw mensen halen.”
Peter Geurden

Een portfolio-ondernemer moet de mensen rondom zich verantwoordelijkheden durven te geven. Als ondernemer die met verschillende opportuniteiten bezig is, kan je niet alles zelf doen. Op termijn moeten zaken doorgeschoven worden: de ondernemer moet niet alleen delegeren om zijn zwakke punten weg te werken. De tijdsbesteding is een belangrijk aspect bij portfolio-ondernemers want voor hun tijdsbesteding is het noodzakelijk om te delegeren: nieuwe opportuniteiten zoeken en invullen vraagt tijd van een ondernemer. Tijdens het interview kwam dat duidelijk naar voor.

Uit de data van het onderzoek bleek dat portfolio-ondernemers naargelang hun carrière evolueert, steeds meer moeten delegeren. Als ze starten staan de ondernemers meestal zelf aan het hoofd van hun eerste opportuniteit. Heel vaak betekent dit dat ze alles zelf doen, ook de operationele taken en die van het management. Dat is, zoals in de literatuurstudie vermeld wordt, dat ondernemers tussen hun ondernemende taken in zich kunnen bezighouden met managementtaken (Casson, 1982). Maar wanneer er een opportuniteit bijkomt zal de ondernemer taken uit handen geven. Dat begint gewoonlijk met het doorgeven van de operationele taken, tot de ondernemer zich uitsluitend bezighoudt met het management van de verschillende opportuniteiten en het zoeken naar nieuwe opportuniteiten. Dit gebeurt via een overgangsfase waarin de ondernemer zowel operationele als managementtaken opneemt.

Als nieuwe opportuniteiten blijven aangroeien is het ook niet meer mogelijk dat de ondernemer zich nog veel bezighoudt met het management. Het eindpunt van enkele portfolio-ondernemers in dit onderzoek is dat ze zich nog uitsluitend bezig houden met innovaties, terwijl een management het bedrijf draaiende houdt en alle ingevulde opportuniteiten coördineert. Dat wordt in veel gevallen gedaan door een externe CEO die aan het hoofd van de groep staat of door verschillende CEO's voor de aparte opportuniteiten. Volgens deze studie is de combinatie van taken waar Casson (1982) over spreekt enkel van toepassing in het begin van een carrière van portfolio-ondernemers. Later in hun carrière gaan ze steeds meer ondernemen en minder bezig zijn met operationele en managementzaken. Dat betekent natuurlijk niet dat ze het management niet opvolgen. Ondernemers die een CEO hebben besteden enkele uren per week voor overleg met deze CEO.

Ucbasaran et al. (2010) beweren dat habituele ondernemers met significant inventievere opportuniteiten naar boven kwamen. Een mogelijke verklaring hiervoor was, volgens de onderzoekers, dat ervaren ondernemers de taken beter kunnen delegeren en organiseren, zodat ze zelf meer tijd over hebben om op zoek te gaan naar opportuniteiten. Deze visie wordt bevestigd door dit onderzoek en wordt geïllustreerd aan de hand van enkele voorbeelden.

Voorbeeld: Angelo Bruno en zijn broer zijn begonnen met hun eerste tankstation op de Hasseltweg in Genk. Daar stonden de broers zelf nog aan de kassa, om personeelskosten uit te sparen. Toen er stations bijkwamen was er steeds meer nood aan uitbesteding.

"Je wist niet goed hoeveel personeel je moest aannemen. En dan was het de vraag of je zelf nog operationeel bezig was of niet. Maar eens je de vijf stations gepasseerd bent moest je dat laten. Toen was het heel duidelijk. Maar daarvoor zit je er nog een beetje tussenin. Dan is het niet heel duidelijk of je voor bepaalde taken mensen moet aannemen of niet. "

Angelo Bruno

Zoals het bovenstaande voorbeeld aangeeft, gebeurt de overgang van de taken van de ondernemer van een niveau naar een ander niet in stappen. Er is sprake van een overgangsfase waarin de ondernemer in meerdere niveaus tegelijk actief is. Daarbij moet benadrukt worden dat de ondernemers de operationele taken moeten durven loslaten: zonder de bereidheid om taken uit te besteden is het onmogelijk om op regelmatige basis nieuwe opportuniteiten te benutten en om een portfolio-ondernemer te worden.

"[Mijn tweede bedrijf] was op dezelfde plaats [als het eerste], toen is er ook bijkomend personeel gekomen. Aandacht aan twee bedrijven geven was geen probleem. Toen heb ik wel meer moeten delegeren. Ik heb niet veel capaciteiten, maar ik denk dat delegeren een van mijn goede capaciteiten is. Dat is absoluut belangrijk voor een ondernemer."

Jean Biesmans

"Dat zijn een paar zware, intense jaren geweest [tijdens de oprichting van mijn eerste hotel]. Ik heb personeel in het restaurant gezet om mij aan te vullen."

Peter Geurden

"Dan heb je iemand van Hotel Ecu die verantwoordelijk wordt daar. Dat is zo gegroeid. Ik ging minder operationeel."

Peter Geurden

Eens de ondernemers de operationele taken achter zich gelaten hebben, begint het managementorgaan te groeien. Dat is nodig om de nieuwe opportuniteiten te blijven managen. In de meeste gevallen zijn en blijven de ondernemers de drijvende kracht achter de innovatie. Dat kan uiteindelijk ertoe leiden dat de ondernemer zijn inbreng beperkt bij het management en zich gaat focussen op nieuwe opportuniteiten. Dan komt de ondernemer in een laatste fase terecht. Om zover te geraken is het ook weer van groot belang dat ondernemers kunnen delegeren.

"Ik ben heel fel bezig met de doorstart van [een van mijn nieuwe bedrijven], en ik heb twee managers gezocht voor mijn andere bedrijven. Ik moei mij zo min mogelijk met die managers. Twee uurtjes per week, en dan maandelijks een budgetbespreking. Je moet ook geen schoonmoeder spelen. Ik denk dat dit een goede formule is. Ik kan mij

uitleven in nieuwe markten en nieuwe toepassingen en zij kunnen iets waar ik op afgestompt ben verder ontwikkelen.” Anonieme ondernemer

“Drie hotels tegelijk aan het bouwen, inrichten en structuren ontwerpen. Het operationeel, technisch, financieel aspect, werfvergaderingen. Ik was op een heel ander vlak bezig dan ervoor. Veel meer met nieuwe opportuniteiten.

Peter Geurden

“Vroeger was ik nog operationeel bezig; Vandaag niet meer. Ik heb alleen nog tijd om ideeën te bedenken, maar ik heb een organisatie die beperkt is. Dus nu moet ik opletten, en moet ik mezelf wat intomen.” Jo Nelissen

Het patroon dat hierboven beschreven is kwam niet voor in alle interviews. Het is een rode draad die klopt voor bijna alle geïnterviewden maar het model moet wel met enige flexibiliteit bekeken worden. Zo zijn er bijvoorbeeld ondernemers die het operationele niveau overslaan.

Voorbeeld: Bij de start van Incopack had Gilbert Nijs een fabriek gebouwd. Het spreekt voor zich dat hij zelf niet in het fabriek gewerkt heeft. Voor hem was het onmogelijk om al de operationele activiteiten zelf in te vullen. Hij heeft vanaf het begin dus al operationele taken moeten delegeren. Maar als startend ondernemer is hij wel zelf verkoper geweest van zijn producten. Op die manier heeft hij ook bepaalde operationele taken vervuld, maar dan wel de hoger aangeschreven taken. Er kan dus gesteld worden dat Nijs bij de start van Incopack al actief was in een overgangsfase, waarbij hij zowel op het operationele als op het managementniveau actief was.

Er zijn ook ondernemers zijn die nog niet zijn doorgegroeid naar de laatste fase en dat misschien ook nooit zullen doen. Daar kunnen verschillende motieven of redenen voor zijn. In de steekproef is hier een goed voorbeeld voor te vinden.

Voorbeeld: Piet Porreye had eerst enkel zijn fruitbedrijf waarin hij appels teelt. Van in het begin is hij zelf actief geweest bij de operationele taken. Voor bepaald werk neemt hij intussen personeel aan, voornamelijk voor tijdelijke taken zoals de pluk. Maar het operationeel niveau heeft hij nooit volledig uit handen gegeven. Toen hij een tweede opportuniteit wou exploiteren is zijn vrouw Veerle mee in het bedrijf gestapt. Zij hield zich toen bezig met de appelsappen.

“Veerle is [bij de start van de verkoop van appelsappen] in het bedrijf gestapt. Intussen is onze eerste zoon volledig in het bedrijf en de tweede halftijds. Dat is nodig om de groei in het appelsap en nevenproducten te kunnen volgen.”

Piet Porreye

“Doordat we meerdere takken in het bedrijf hebben, kunnen we meerdere kinderen in het bedrijf hebben, iets wat we toch graag hebben.” Veerle Porreye

De familie Porreya heeft de visie om, buiten tijdelijke werknemers, enkel familieleden in het bedrijf tewerk te stellen. Op het eerste zicht kan dit tegenstrijdig lijken met het proces dat juist beschreven is maar toch is er sprake van delegeren. Piet Porreya kan niet alles zelf doen, daarom worden andere familieleden in het bedrijf gevraagd om nieuwe opportuniteiten te helpen invullen. Dit maakt, in tegenstelling tot de andere geïnterviewde ondernemers, dat in het bedrijf van Piet Porreya iedereen een stukje ondernemer is en niemand de taak om te innoveren alleen draagt. De dynamiek achter dit bedrijf hoort verder thuis binnen het onderzoek naar familiebedrijven, dus daar wordt niet verder op ingegaan.

Er kan geconcludeerd worden dat alle ondernemers hebben moeten delegeren om een portfolio van activiteiten uit te bouwen. Hiermee onderscheiden ze zich van de kleine zelfstandige. Uit dit onderzoek lijkt dat portfolio-ondernemers vooral verticaal delegeren en in een eindfase vooral de innovatie als hun taak beschouwen.

b. Nooit opgeven

Een tweede belangrijke eigenschap van een portfolio-ondernemer is dat hij moet volharden. Het leven van een ondernemer is niet altijd even rooskleurig. In de eerste jaren hebben sommige ondernemers zwarte sneeuw gezien. Maar ook portfolio-ondernemers kunnen mindere jaren hebben. Op zo-een moment is het heel belangrijk dat de ondernemer doorzettingsvermogen heeft.

"Nooit opgeven is zeer belangrijk. Volhouden en geloven in uw eigen kunnen."

Ewald Houben

"We hadden niet gehoopt dat dat ging gebeuren, maar we hadden het eerste jaar winst. We gingen het jaar afsluiten en er was een 30 000 euro winst. En tweede kerstdag gaat de bel. Een aangetekende brief van Facta BVBA. Ze waren failliet en hadden nog 28 000 euro bij ons openstaan. Daar hadden we zo hard voor gewerkt. Maar eigenlijk was dat een geschenk. Volgens mij zijn dat testen. We zagen het zo, nu zouden de meesten opgeven."

Jo Nelissen

c. Op lange termijn denken

Zoals bij het onderdeel motivatie al aan bod is gekomen, is het ondernemerschap geen manier om snel rijk te worden. Als portfolio-ondernemer heb je die ambitie dus best ook niet, anders houd je het niet lang vol. *Een portfolio-ondernemer moet mag niet alleen aan het hier en nu denken, maar moet op lange termijn denken. Het opbouwen van een portefeuille van bedrijven gebeurt niet van vandaag op morgen. Er moet eerst veel geïnvesteerd worden, en de ondernemer moet bereid zijn lang te wachten op de vruchten ervan.*

"Dat je werk je hobby moet zijn en dat geld nooit een motivator mag zijn. Degenen die het doen voor de centen komen altijd bedrogen uit. Het geld komt er vanzelf bij. Als het doel alleen de centen zijn is de motivatie snel weg."

Jean Biesmans

"Wat ook belangrijk is, is dat je een beetje op langere termijn denkt. Dat je niet zegt, ik pak dat over, en dat moet onmiddellijk renderen. Dat weet je niet hé. Daar moet je tijd voor nemen. Daar moet je aan werken."

Gilbert Nijs

d. Passie

Zoals Jean Biesmans in het laatste citaat ook al zei, en ook in het volgende citaat naar voor zal komen, is dat moet doen wat je graag doet. Passie voor het ondernemen en passie voor uw vakbekwaamheid zijn van groot belang om jezelf te blijven motiveren.

"Mijn gekleurde insteek is dat je gepassioneerd moet zijn over de technologie. Ik spreek altijd over technologie, want alles waar ik mee bezig ben, ook buiten ABN, gaat om technologie. En ik geloof, onafhankelijk van de opleiding, dat je, als je gepassioneerd bent, je binnen het half jaar kunt leren wat je wil. Passie is de belangrijkste factor bij ondernemers."

Jo Nelissen

e. Met mensen omkunnen

Een portfolio-ondernemer moet delegeren maar dat betekent dat hij ook met de mensen rondom hem moet omkunnen. Hij moet mensen ertoe kunnen aanzetten om de doelen van het bedrijf mee te realiseren.

"Je moet met mensen omkunnen. Met veel verschillende mensen één doel bereiken."

Piet Porreya

"Een neus hebben voor medewerkers"

Anonieme ondernemer

f. Buikgevoel

Ondernemers gebruiken niet alleen hun verstand maar ook hun gevoel. Binnen de wereld van de ondernemers wordt er wel eens gesproken van het "Buikgevoel," zeg maar, het zesde zintuig. Ook dit blijkt van groot belang te zijn voor portfolio-ondernemers omdat het een intuïtie is voor opportuniteiten.

"Het gevoel, heel belangrijk dat je een goed gevoel hebt met die dingen waarmee je bezig bent. En risico mag je nooit schuwen. Die moet je constant pakken. Die moet je ook durven pakken."

Dimitri Beckers

Betekent dit dat ondernemers geen businessplan opstellen, maar louter hun gevoel volgen? Dat zeker niet. Voor ondernemers is er een belangrijke afweging tussen een businessplan en het buikgevoel want, ondanks dit gevoel waar heel wat ondernemers het over hebben, maken de portfolio-ondernemers uit het onderzoek veel gebruik van een businessplan. Slechts twee van de tien ondernemers verzetten zich tegen het principe om een plan op te maken.

"Wij hebben daar dikwijls discussie over met de banken, ik heb een hekel aan businessplannen. Ik wil u zeggen waarom dat ik dat geld nodig heb en hoe ik dat terug zal betalen. Ze hebben mij ook wel gezegd, er zijn studiebureaus voor. Kijk, een

studiebureau kost mij dan 100 000 euro terwijl ik u dat hier kan komen vertellen. Als jij dat wil betalen, ok, maar ik niet. Angelo Bruno

"[Maakt u gebruik van een businessplan]? Neen. Maar ik maak wel een plan in mijn hoofd. Ik bekijk dat wel hoe dat moet. Zoals een financieel plan voor de bank, dat maakt mijn boekhouder op. Dat bekijk ik nog niet eens." Dimitri Beckers

Ook al stellen ze geen businessplan op, beide ondernemers beweren een plan in hun hoofd te hebben. De overige ondernemers hechten allemaal belang aan een neergeschreven plan. Enkele ondernemers hebben ook aangehaald dat niet alles te voorspellen is en dat het perfecte plan dus niet bestaat.

"Daar was heel hard aan gewerkt. Maar zoals alle businessplannen, moet die achteraf bijgestuurd worden. Een aantal zaken die erin aangehaald zijn zijn er nooit gekomen en een aantal andere zaken dan wel weer. Ik kan nu een plan maken voor de komende drie jaar. Maar wie had die banksituatie van drie jaar geleden voorspeld?" Ewald Houben

"[Wie heeft dat plan opgesteld?] Meestal wijzelf, dit keer heeft de boekhouder ons geholpen en nu is het veel vollediger." Piet Porreye

In de interviews kwam dus wel naar voren dat een businessplan zeer belangrijk is. Ook de twee ondernemers die geen plan neerschreven hadden, hadden er in hun hoofd wel één. Volgens de theorie van Houben (2000) zijn die laatste twee visionaire ondernemers: "Een volledig formeel ondernemingsplan is bij deze groep van ondernemers veelal niet aanwezig. Door de actiegerichte dynamiek van de ondernemer ligt het uitschrijven van het ondernemingsplan niet in zijn stijl. (Houben, 2000, p50) " De andere acht ondernemers hebben trekken van succesvolle ondernemers: ze stellen een businessplan op, maar beseffen dat er enige flexibiliteit nodig is bij de uitvoering ervan. Zowel de visionaire als de succesvolle ondernemers scoren hoog op de strategische inzichtcapaciteit. Dit blijkt dus heel belangrijk te zijn voor ondernemers die een portfolio willen uitbouwen.

Sommige van de ondernemers die nu gebruik maken van de businessplannen maakten er vroeger weinig of geen gebruik van. In de evolutie van hun portfolio kan gezien worden dat het belang van plannen groeit.

"Tegenwoordig maak ik veel meer gebruik van een businessplan dan vroeger. De plannen zijn tegenwoordig belangrijker voor de uitvoering en ook gedetailleerder. Vroeger vond ik het niet zo nuttig, maar nu raad ik het iedereen zeker aan." Jean Biesmans

"We hadden alleen een idee en visie toen we begonnen. Toen was het 101 procent buikgevoel. Maar achteraf zie je dat dat zeer goed werkt tot op een bepaald niveau.

Maar nu koppelen we er ook een stukje ratio achter. Tegenwoordig stellen we wel een businessplan op."

Jo Nelissen

Dit komt overeen met de bevindingen van Donckels en Dupont (1987). Ook in hun onderzoek is het duidelijk dat het belang dat portfolio-ondernemers aan een businessplan hechten groeit doorheen hun carrière. Een kwart van de portfolio-ondernemers uit dat onderzoek vonden ook dat zij genoeg ervaring hadden, en daarom geen plan moesten opstellen (Donckels en Dupont, 1987).

Maar de ondernemers beseffen ook dat een plan niet heilig is. Een mooi voorbeeld uit een van de interviews leert dat zelfs de beste businessplannen kunnen falen.

"Je moet soms geloven zonder meer. Ik heb ooit dat businessplan van die frozen yoghurt gehad. Zo een businessplan [ongeveer 8 cm dik] met alles erop en eraan, mislukt. Marktonderzoek, dat zat er allemaal in! Dat zat er allemaal in!"

Gilbert Nijs

Businessplannen kunnen zeer goed zijn maar zoals hierboven aangegeven werd, geeft het geen garanties op slagen. Daarom blijft het buikgevoel, ergens in geloven, heel belangrijk. De geïnterviewden hechtten, naast hun businessplan, veel belang aan die factor. Een businessplan moet in orde zijn. Als dat het geval is, hangt het van het buikgevoel af of erop wordt ingegaan.

"Ik heb nu veel gesproken over ratio en buik, ik heb altijd geprobeerd heel cijfermatig en rationeel te werken. Maar als je voor de keuze staat of je het nu doet of niet, dan speelt het buikgevoel een belangrijke rol."

Jos Vaessen

"Maar als ik erin geloof mag de ganse wereld op mijn kop gaan staan. Het zal zo zijn." Dat moet je soms durven."

Dimitri Beckers

"Hoe weet je dat een bepaalde locatie waar je een station gaat bouwen goed gaat zijn, dat is buikgevoel. Meer niet. En dat maakt het moeilijk om de banken te overtuigen."

Angelo Bruno

"We hebben opnieuw de oefening gedaan voor een overname. Drie bedrijven bezocht maar ons buikgevoel hield ons tegen."

Jo Nelissen

"Ons bedrijf was heel klein, en een proef was toen veel geld voor ons. 100 000 frank. Maar de proef is gelukt en heeft miljoenen opgebracht. Zo een beslissing is weer een mengeling van ratio en emotie. Vertrouwen, inzicht, maar ook durven."

Jos Vaessen

Het belang van het buikgevoel van de ondernemer mag dus zeker niet weggecalculeerd worden tegenover de impact van een businessplan. Ondernemers werken zowel met ratio als

met emotie, dus met buikgevoel. Daarom is het belangrijk dat een portfolio-ondernemer een goede intuïtie heeft.

g. Analytisch vermogen

Een portfolio-ondernemer moet met allerhande cijfers omkunnen want hij moet taken uitbesteden aan anderen. De beste manier om hen te controleren is via de cijfers want je staat ver weg van de werkelijkheid. Een goede portfolio-ondernemer zou dus eigenlijk zeker een balans en resultatenrekening moeten kunnen begrijpen en, zeker ook, de belangrijkste ratio's kunnen gebruiken.

"Als je meer bedrijven hebt is een goede financiële deskundigheid belangrijk. Als je meerdere bedrijven hebt, sta je verder van de werkelijkheid en moet je meer bezig zijn met de cijfers."

Jos Vaessen

"Bepaalde dingen kunnen berekenen, kunnen berekenen wat efficiënt is en wat niet."

Piet Porreya

h. Commercieel zijn

Een laatste punt voor een goed portfolio-ondernemer zou zijn dat hij commercieel is. Een ondernemer moet weten wat de klanten willen en daarop inspelen om zijn producten te kunnen verkopen want zelfs het meest geavanceerde product is niets waard als de klanten het niet willen.

"De pluspunten, dat was dat ik ervaren had dat ik commerciële aanleg had. Dat ik klanten kon aanbrengen en dat ik klanten kon binden. Dat was dan bevestigd, wat natuurlijk een zeer groot pluspunt is als men ondernemer wil worden. Want die klanten, dat zijn de boterhammen."

Jean Biesmans

"Dus wat ik goed kan is een product-markt combinatie heel duidelijk definiëren, zodat ik goed weet welk product ik bij die klant tegen welke prijs met winst kan verkopen. Daar ben ik heel goed in."

Gilbert Nijs

Hierboven zijn de belangrijkste kenmerken van goede portfolio-ondernemers besproken. Het bleek zeer belangrijk dat de ondernemers kunnen delegeren en het buikgevoel moet zeker aanwezig zijn. Daarbovenop is het ook goed dat hij volhardend is, op lange termijn denkt, een analytisch vermogen heeft en commercieel ingesteld is.

Bij het delegeren viel het op dat ondernemers hoe langer hoe meer taken delegeren, maar de ondernemerstaken steeds zelf blijven uitvoeren. En het buikgevoel speelt parten bij de beslissing om al dan niet een opportuniteit in te vullen. Ook al is er een goed businessplan, zonder een goed buikgevoel zal een portfolio-ondernemer de opportuniteit niet invullen.

3.4.2 Portfolio

In deze thesis worden ondernemers besproken die een portfolio hebben. Maar hoe bouwen deze ondernemers hun portfolio op? Eerst komt eerst aan bod hoe ondernemers omgaan met verschillende activiteiten in hun portfolio. Daarna zal besproken worden hoe ze ervoor zorgen dat hun bedrijven zich kunnen onderscheiden in de concurrentiestrijd. Vervolgens wordt besproken wie innoveert, wat het belang is van innovatie, waar ondernemers informatie voor opportuniteiten vandaan halen en welk risico ze dulden in hun portfolio.

a. Sector

De filosofieën van de ondernemers omtrent hun portfolio kunnen in twee grote groepen ingedeeld worden. De eerste groep ondernemers kiezen ervoor om hun portfolio binnen één sector te bouwen. Die ondernemers zitten met al hun opportuniteiten in dezelfde sector en wijken er niet van af. Goede voorbeelden daarvan zijn Peter Geurden, Jean Biesmans en Gilbert Nijs. Wat bij deze ondernemers opvalt is dat ze grote en sterke groepen hebben binnen hun industrie. Zakelijke motivatie, en vooral economies of scale en scope spelen een belangrijke rol voor een ondernemer die zijn portfolio op deze manier uitbouwt.

"Ik heb Incopack opgericht om meer producten te gaan maken dan enkel slagroom in bus. Ik wilde groeien in convenience voedingsproducten. Ik ging niet buiten de voeding gaan, want het heeft geen zin om nog een autofabriek buiten dit ga hebben."

Gilbert Nijs

"Nu een wafelfabriek opzetten, dat is een heel andere business. Daar kennen we niks van. Ik denk dat je altijd wat in de business moet blijven waar je de knowhow van hebt."

Peter geurden

"Ik ben geen melkboer. Ik koop melk in als grondstof. Waarom kan ik geen vis inkopen als grondstof? Ik voeg waarde toe aan grondstoffen, ik ben geen grondstofhandelaar. Ik gebruik die grondstof om mijn eindproduct te maken. Ik ben meer gehecht aan convenience, [de filosofie achter mijn portfolio]. Ready to eat."

Gilbert Nijs

De tweede groep ondernemers hangen veel minder af van één kernactiviteit. Dat soort van ondernemers houden zich dus ook bezig met bepaalde opportuniteiten buiten hun industrie. Maar dat betekent niet dat ze alle mogelijke opportuniteiten aan hun portfolio toevoegen. Sommige ondernemers zijn rationeel bezig met hoe het ene bedrijf waarde kan toevoegen aan het andere. Enige vorm van synergie is dan noodzakelijk om tot het portfolio te behoren. Hierbij kan gedacht worden in functie van de zakelijke motivatie en ondersteuning van eerdere activiteiten. Bij een leverancier-klant integratie kan er ook sprake zijn van synergie. Maar toch kunnen de twee bedrijven in een andere sector actief zijn.

"Kijk, als er morgen en industriële bakkerij te koop staat, en er is een bakker die dat wil doen en mijn hulp wil dan bekijk ik dat, die 100 000 pizza's die ik maak, die kunnen daar gemaakt worden. Door het feit dat je een grote organisatie hebt kan je activiteiten outsourcen en insourcen. Dat is een keuze die je maakt als je een opportuniteit ziet."

Angelo Bruno

"Het zijn ook activiteiten die ondersteunen aan de basis. Het is heel gevaarlijk om lukraak in verschillende sectoren bedrijven te gaan starten, dat mag je nooit doen. In dit geval is het echt ondersteunend. Groeien vanuit de kern."

Anonieme ondernemer

Toch zijn er ook ondernemers die graag heel verschillende activiteiten in hun portfolio opnemen waar geen samenhang tussen te vinden is. Hier is misschien geen zakelijke motivatie van toepassing maar vooral een persoonlijke. Een interesse of een uitdaging kan een ondernemer ertoe aanzetten om een totaal nieuwe opportuniteit aan te gaan.

"Wat ik aan opportuniteiten tegenkom, wat mijn weg kruist en waar ik een goed gevoel over heb, waarvan ik zeg, dat kan en het ligt binnen de mogelijkheden, dat doen we. Maar er hoeft geen samenhang te zijn met een ander bedrijf."

Dimitri Beckers

"Ik heb twee opdelingen. Ik heb een deel opportuniteiten die gerelateerd zijn aan thermodynamica. Bedrijfstechnisch hebben ze niks met elkaar te maken, maar technisch gezien wel. Nieuwe businesses die iets te maken hebben met ABN, worden nieuwe Business units. [...] Dan heb je de niet-thermodynamische dingen, zoals CubEco. Ik ken alles van die thermodynamica. Dit is iets heel anders en dat boeit mij juist. [...] Ik denk dat het portfolio minder bij ABN betrokken zal zijn in de toekomst."

Jo Nelissen

Over het algemeen kan wel gezegd worden dat veel van de ondervraagde ondernemers een kernactiviteit hebben en dat de meeste portfolio-ondernemers in die activiteit het sterkst groeien. Meestal komen eventuele kern-overschrijdende activiteiten later in een carrière voor. Voorgaand onderzoek heeft al bevestigd dat ondernemers die een tweede bedrijf opstarten dat vaak in dezelfde sector doen als hun eerste bedrijf. Volgens het onderzoek van Donckels en Dupont (1987) ging het om 59,4 procent van de ondernemers uit hun steekproef.

b. Bedrijven onderscheiden van de concurrentie

Vaak zien ondernemers dat bepaalde mensen meer willen betalen voor extra service, kwantiteit of design. Meerdere ondernemers uit de steekproef richten zich op een hoger segment van hun markt. Dat kan waarschijnlijk verklaard worden omdat ondernemers tegen grotere bedrijven op moeten boksen die lage prijzen voor hun producten kunnen vragen. Om succesvol te zijn moeten ondernemers andere klanten aantrekken, en die klanten waarde bieden waarvoor ze extra willen betalen. Bij het opstellen van een portfolio houden

ondernemers hiermee rekening. Nieuwe opportuniteiten spelen regelmatig in op de nood van een eigenheid voor een bedrijf. Ondernemers proberen aan de hand van nieuwe opportuniteiten in hun portfolio drempels te creëren om de concurrentie buiten te houden. Iedere ondernemer pakt dit op zijn manier aan, want dit is ook zeer afhankelijk van de sector maar elke ondernemer probeert wel om via zijn portfolio drempels te bouwen voor concurrenten en zelf extra waarde toe te voegen voor de klant.

Het valt ook op dat veel ondernemers begonnen zijn met een opportuniteit waarbij de drempel niet zo hoog is. Door latere innovaties konden ze hun bedrijf wel duidelijk onderscheiden van de concurrentie en nieuwe opportuniteiten toevoegen die een hogere drempel vormden voor andere bedrijven.

Voorbeeld: Jo Nelissen is begonnen in een sector met een lage drempel. Iedereen met een bestelwagen en de vereiste technische kennis kan klimatisatiesystemen installeren. Daarom zijn ze zich op een basiswaarde, snelheid, gaan focussen. Daarmee proberen ze een betere service aan te bieden waar hun klanten voor willen betalen. Andere opportuniteiten van Jo Nelissen bevatten een hogere drempelwaarde. Iemand met een bestelwagen en technische kennis kan niet zomaar een cleanroom installeren.

"Bij Gijbels was het de bedoeling om voor industriële gebouwen te werken. Maar van bij mijn vertrek heb ik praktisch niet meer voor de industrie gewerkt. Ik heb mij volledig toegelegd op een andere markt, zijnde de overheid, de particulieren en industrie maar niet industriële nieuwbouw. Omdat ik toen al doorhad dat, als je voor de industriële bouw werkte, je veel moest afgeven op prijs omdat je goed vergelijkbaar bent met de concurrent. Bij renovaties en zo kan je uw eigen ding kwijt. Dan kan je de klant oplossingen bieden die wat duurder of goedkoper waren of op langere termijn interessant waren."

Jean Biesmans

"Nu hebben we ook het M Hotel, met de bedoeling om het terug wat op te trekken. Eerst het Ecu-hotel als budgethotel, dan het M Hotel als degelijk viersterren en, tot slot, het Carbon Hotel als viersterren plus hotel. Dus we laten de klant in het centrum kiezen tussen 60 en 120 euro. We hebben nu in het centrum [van Genk] 200 kamers. Dan is er nog het Arté in het centrum. Maar dat is nog lager."

Peter Geurden

"Maar wat ik ook gedaan heb is de hele fabriek heel flexibel gemaakt, dus dat we goed op opportuniteiten kunnen inspelen. Dat terwijl de concurrenten steeds gedisciplineerd hetzelfde maken. Wij hebben ons altijd proberen technisch zo te voorzien dat we toch een beetje uniek blijven in de markt."

Gilbert Nijs

Voorbeeld: De broers Bruno zijn begonnen met de uitbating van een tankstation, zoals er veel zijn. De drempel om dit te doen is niet echt hoog. Maar door, enerzijds, het

concept te veranderen van een winkel met auto onderdelen naar een winkel met zaken die een chauffeur onderweg wil hebben en, anderzijds, nieuwe opportuniteiten als een carwash en foodcorner toe te voegen, hebben ze zichzelf gedifferentieerd van de concurrentie.

c. Wie innoveert?

Hierboven wordt gesproken over filosofieën om een portfolio uit te bouwen, maar deze innovaties komen natuurlijk niet uit de lucht gevallen. De ondernemers uit de interviews zeggen dat zij de trekkers van de innovatie zijn. Dit is al ter sprake gekomen bij het proces van delegeren. Ondernemers hebben de neiging alles te delegeren, behalve echte ondernemers-taken. Ze zijn vooral en ook het liefst bezig met nieuwe opportuniteiten.

Waar sommige ondernemers beweren dat zij als enigen daarmee bezig zijn, zijn er meer ondernemers die erkennen dat ook hun werknemers hier een rol spelen. Ondernemers zullen de richting aangeven en de zin om te innoveren proberen te ontwikkelen bij hun medewerkers. Er kan wel gesteld worden dat de ondernemers uit de interviews zelf meer bezig waren met innovatie zoals overnames van andere bedrijven of het innemen van nieuwe markten maar de productinnovatie eerder aan hun personeel overlieten. De ondernemer lijkt meer bezig te zijn met het zoeken naar nieuwe markten en afzetgebieden. Deze ondernemers zijn zeker ook nog bezig met productinnovaties maar hun ideeën worden doorgaans door een R&D afdeling of een projectgroep uitgetest.

Nieuwe ideeën kunnen vanuit verschillende plaatsten van het bedrijf komen, zoals het management maar ook uit de R&D afdeling of van de operationele werknemers. Het valt ondernemers wel op dat er minder ideeën van de lagere echelons van de organisatie bij de ondernemer terechtkomen dan van de hogere echelons. De geïnterviewde ondernemers vinden het wel een goede zaak als hun werknemers georiënteerd zijn op nieuwe opportuniteiten. Het lijkt ook dat ondernemers die verder in het bovengenoemde delegatieproces functioneren meer inbreng van de lagere echelons krijgen. Dit kan te maken hebben met de grootte van de groep: hoe groter de groep, hoe minder de ondernemer overal te zeggen heeft, dus hoe meer vrijheid managers krijgen.

"Wie is er allemaal actief in het proces van innovatie? Alleen ik. Het personeel heeft altijd liever dat het zo blijft, Altijd."

Dimitri Beckers

"Vroeger was ik de enige die dat deed, toen ik begon. Maar nu, je hebt mensen die ook meedenken. Als het me niet aanstaat zal ik het wel stoppen. Maar ik zal niet snel iets stoppen want op zich potentieel lijkt te hebben. Dan zal ik het eerder ondersteunen."

Gilbert Nijs

"Ik ga zelf niet meer roeren in de potjes"

Gilbert Nijs

"Ik wil geen pluimen op mijn eigen hoed steken maar ik ben daar eigenlijk wel door innovatie bezeten, om altijd te proberen zoeken naar opportuniteiten en het aanbrenge van verbeteringen. Dan probeer je je wel te omringen met mensen die daarmee dat geloof willen steunen. Daar moet ik wel dikwijls voor preken. Want mensen zijn met hun werk bezig en met de rest zijn zij niet echt bezig. Ik moet hun dan overtuigen van die visie. Maar dikwijls krijg je ook vanuit je eigen mensen inspiratie, dat is ook wel ondersteunend."

Ewald Houben

"Ik ben de persoon die zich bezighoudt met de visie en eventuele bijkomende groei."

Peter Geurden

"Dat is mijn belangrijkste taak, zoeken naar nieuwe uitdagingen producten en niches, dus opportuniteiten. Daar ben ik van 's morgens tot 's avonds mee bezig. Op een beurs kijk ik veel rond. Maar natuurlijk zijn er ook andere mensen die dat doen. Maar daar speel ik toch de motor in. Voor technische ontwikkelingen hebben we in ieder bedrijf een team. Ik heb wel een ongelofelijke belangstelling, maar een zeer lage begrenzing. Omdat ik sommige bedrijven heb waarvan ik een zeer beperkte kennis heb kan ik vaak onvoldoende gedetailleerd meepraten. Maar ik geef wel de richting en de druk aan. Het feit dat ik niet technisch ben, heeft ook zijn voordelen. Ik zie geen grenzen. Een techniker denkt heel snel dat iets niet gaat. Meestal hadden ze gelijk, maar soms ook niet."

Jos Vaessen

"Het is vooral mijn ding om te innoveren, ook binnen de bedrijven. Het komt nu ook wel steeds meer van onder, door die nieuwe managers binnen te brengen."

Anonieme ondernemer

d. Het belang van innovatie

Ondernemers zijn vaak bezig met nieuwe opportuniteiten maar innovatie kan ook soms in kleine dingen zitten. Zo zijn er sommige ondernemers die constant proberen te vernieuwen. Dit is zeer afhankelijk van de sector. Binnen de horeca is het natuurlijk van belang om steeds een moderne zaak te hebben, in de voedingssector is het regelmatig vernieuwen van het productengamma van belang. Maar bij andere ondernemers gaat de vernieuwing heel wat trager, vooral als er hoge ontwikkelingskosten mee gepaard gaan. Maar iets is zeker, al de ondernemers uit de interviews beseffen dat ze van tijd tot tijd moeten vernieuwen, want anders kan een bedrijf niet succesvol blijven.

"Eigenlijk vinden wij wel elke dag wel ergens iets. Eurodesserts heeft een 50-tal producten. Innovatie is soms iets kleins."

Gilbert Nijs

"Innoveren is gemakkelijk, maar het verkocht krijgen. Dat is dus precies wat ik bedoel dat ik goed ben in product-markt combinaties, ik kan goed selecteren wat je verkocht krijgt en wat je niet verkocht krijgt. Dat is heel belangrijk."

Gilbert Nijs

"Wij zijn als bouwbedrijf altijd al gekend dat we voortrekker zijn geweest van initiatieven en bepaalde stappen te zetten. Airdeck® dat is niet zomaar in één keer uit de lucht komen te vallen. Zolang als ik bezig ben zijn we eigenlijk gaan zoeken hoe wij bepaalde zaken beter en rationeler kunnen maken. Dus het hele Airdeck® vloerensysteem kent zijn geschiedenis van in de jaren 70 tot nu."

Ewald Houben

"Ik kijk naar mijn rekeningen en die moeten op nul staan, of feitelijk een minimumbedrag dat ik in mijn hoofd heb. Die moeten niet min staan, maar die moeten ook niet plus staan. Dat brengt niets op. En als ik iets zie dat daar bijvoorbeeld 500 000 euro opstaat, dan beginnen we met een nieuw verdiep hotelkamers. Ik zit met zoveel ideeën in mijn hoofd maar ik heb zo weinig geld." Dimitri Beckers

"Ik onderneem veel en ik zoek veel opportuniteiten maar wij zijn weinig bezig met productontwikkeling. De dakbedekking is ook een sector waar weinig innovativiteit in te vinden is. Ik probeer dit vooral via nieuwe markten, maar ook door het aanbieden van extra service."

Jean Biesmans

Voorbeeld: Roofcomfort is een bedrijf waar klanten via één nummer hun dakproblemen kunnen melden. Roofcomfort zal dan op zoek gaan naar een dakwerker om dat op te lossen, al dan niet van Tectum Group.

e. informatie

Ondernemers kunnen informatie voor nieuwe opportuniteiten op verschillende plaatsen vinden. Om te beginnen kan de innovatie voor de hand liggen: zo kan een familiale of culturele gewoonte de basis zijn van een nieuwe opportuniteit, of inspiratie kan gevonden worden tijdens reizen of op verplaatsingen. Ondernemers hebben in het buitenland meestal extra aandacht voor hoe hun activiteiten daar worden ingevuld. Ondernemers zullen hiervoor geen speciale reizen maken, ze zullen ook tijdens een privéreis nagaan hoe hun bedrijvigheid terplekke wordt ingevuld.

"Pudding met koek, komt van de denkwijze hoe je vroeger van je ma pudding kreeg. Daar kregen we vroeger een kom vanillepudding met twee laagjes Petit Beurre in. Ik moest dat in potjes kunnen steken."

Gilbert Nijs

"Dan gaan we in het buitenland kijken en kom ik terug vol met ideeën. Je moet dat wel in zijn perspectief zien. In Londen betaal je 600 euro voor een kamer. Hier is dat 60, dus je moet zien wat haalbaar is."

Dimitri Beckers

"Wij lieten al 20 jaar onze laatst appels persen bij Fructus, [een lokale perserij]. Dat is dus uit een familietraditie ontstaan en het is ontspoord."

Piet Porreya

"[Hoe bent u erop gekomen om broodjes en zo te verkopen in tankstations?] In Italië doen ze dat al heel lang."

Angelo Bruno

"Wij worden natuurlijk beïnvloed door de impulsen van de markt en wat je op een ander ziet. We kijken ook altijd rond. Zoals auto's die op aardgas rijden in Brazilië, dat heeft mij enkele uren beziggehouden."

Angelo Bruno

In de literatuurstudie werd door McGrath (1996) aangehaald dat habituele ondernemers informatie voor nieuwe opportuniteiten ook kunnen halen uit de werking van hun bedrijf. Tijdens de interviews kwam dat ook aan bod. De resultaten van dit interview wijzen er dus op dat dit in ieder geval van toepassing is op de geïnterviewde portfolio-ondernemers. Het is ook opmerkelijk dat ze niet alleen leren uit opportuniteiten die ze voor eigen rekening hebben geëxploiteerd. Het viel op dat ondernemers kennis voor hun eerste opportuniteit vaak bij hun laatste werkgever hebben gevonden. Ook zijn klanten of leveranciers een goede bron van informatie voor nieuwe opportuniteiten. De eerste groep weet meestal goed wat ze wil de tweede groep weet wat de sterkte is van hun product en ziet er de verschillende mogelijkheden van.

"Ik dacht dat wat we bij Incopack met spuitbussen slagroom deden als private labelproducent, dat dat ook zou werken bij de desserts. Ik had ook een aantal bestaande klanten van Incopack die potentiële klanten waren."

Gilbert Nijs

"Ik heb de opportuniteit [van mijn eerste bedrijf] gezien omdat ik erin stond [bij mijn vorige werkgever], en nog altijd vandaag heeft iedereen een dak boven zijn hoofd nodig. Elk jaar komen er drie miljoen vierkante meter bij. Die moeten onderhouden worden, die moeten vervangen worden en die moeten gerenoveerd worden. Dat is een never ending story."

Jean Biesmans

"Dak NV is opgericht om hetzelfde te doen als VHB maar dan iets verderop tussen Brussel en Antwerpen, om die as te bedienen. Daar is veel werk, en dan moeten we niet steeds mensen naar ginds sturen."

Jean Biesmans

Voorbeeld: De appelpers is enerzijds een oplossing voor een probleem bij de inkoop van de appelsappen, namelijk dat de minimale afname plots aanzienlijk is gestegen. Maar anderzijds biedt de pers de opportuniteit om ook appelsap voor andere mensen te persen, van hun eigen appels. Op die manier kan één opportuniteit uit een andere naar voren komen.

"We hebben trouwens ook vragen gehad om te persen voor andere mensen, omdat die dachten dat we zelf een pers hadden. Dat zullen we in de toekomst wel kunnen invullen."

Piet Porreya

Zoals net is aangehaald haalden de portfolio-ondernemers kennis uit hun eerdere opportuniteiten die nuttig bleek te zijn voor nieuwe opportuniteiten. Hiervoor zijn klanten een goede informatiebron. Klanten kunnen zelf afkomen met bepaalde noden en met de vraag aan de ondernemer om die in te vullen. Maar vaak laten klanten hun wensen niet weten aan het bedrijf en daarom zijn er enkele ondernemers die klanten zeer nauw betrekken bij het zoeken naar nieuwe opportuniteiten. Deze ondernemers hebben een zeer klantgerichte visie. Ze vinden het belangrijk dat er naar de klant geluisterd wordt want uiteindelijk is het de bedoeling om hem tevreden te stellen. Het is daarom dat de ondernemers in kwestie regelmatig in contact staan met klanten en feedback vragen. Hieruit leren ze en proberen ze hun product of dienst beter af te stellen op de noden van hun klanten.

"We doen ieder jaar een strategische oefening. Met achttien werknemers van ABN, 'De echte' zoals we ze noemen, en dan nog een mediator. Om te kijken waar we staan en te kijken op welke waarden we willen concurreren. Blijkt dat we op speed willen concurreren. Waarom, in co creatie met de klanten. We zijn met klanten gaan kijken wat voor hun de ideale service zou zijn."

Jo Nelissen

Voorbeeld: Roofcomfort wil inspelen op de duidelijke vraag van bedrijven die veel huizen bezitten. Zij moeten een plaatselijke dakwerker zoeken als er dakproblemen zijn. Voor Jean Biesmans en de Tectum Group is het heel moeilijk om al deze opdrachten zelf af te werken. Daarom gaat Roofcomfort op zoek naar een dakdekker, al dan niet binnen de eigen groep. Deze opportuniteit was duidelijk door klanten aangegeven.

Tenslotte kunnen ondernemers ook tot nieuwe opportuniteiten komen via externen. Ondernemers die gekend zijn voor een corebusiness kunnen ook wel eens gecontacteerd worden als er een bedrijf in die sector te koop staat of als er ergens vraag is naar die corebusiness. Ook kunnen potentiële klanten vragen of ze een bepaalde dienst of een bepaald product kunnen aanbieden omdat ze het nergens anders vinden. Op die manier kunnen bedrijven of ondernemers met een reputatie goede opportuniteiten in hun schoot geworpen krijgen.

"Ik moet volgende week voor twee stations gaan kijken. Mensen die geen opvolging hebben bellen mij. Als er in deze branche iets vrij komt, denken ze aan mij."

Angelo Bruno

"Waarom zijn we [met cleanrooms] begonnen toen de apotheker ons belde zei die dat wij dat moesten doen want in België deed niemand dat. Toen was het internet er nog niet om te kijken wie het allemaal doet. Maar dat niemand dat deed was toch heel belangrijk. [...] Had Apotheek Dewael nooit gebeld, dan denk ik dat we hier nooit mee begonnen waren."

Jo Nelissen

f. Risico

De verschillende bedrijven of opportuniteiten die in een portfolio zijn verzameld bepalen het risico dat een ondernemer loopt. Ondernemers vinden risico zonder twijfel onderdeel van het ondernemerschap. Maar toch gaan de verschillende portfolio-ondernemers verschillend om met risico. Waar sommige ondernemers veel voorzichtiger zullen zijn, durven andere ondernemers grotere risico's te nemen. Dit bepaalt mee welke opportuniteiten ondernemers zullen invullen en hoe ze die aanpakken.

"Door te werk te gaan als we nu doen, Veerle in de eigen keuken [in de plaats dan direct in een industriële keuken te investeren], leren we veel bij. Dat we geen verkeerde prognoses maken. We zijn voorzichtig genoeg om te weten wie onze doelgroep is. [...] Wij willen dat project eerst aftoetsen voor we daar veel geld in gaan steken. Als je eerst investeert, en dan gaat het niet, dan heb je een probleem. Nu voelen we dat het gaat."

Piet Porreya

"Je mag nooit schrik hebben om risico's te pakken. Ongeacht wat of hoe."

Dimitri Beckers

Bij de opbouw van hun portfolio kunnen ondernemers al dan niet sectorgebonden zijn. Als ze geen probleem hebben om in verschillende sectoren actief te zijn kunnen ze hun portfolio ook opbouwen naargelang de bedrijven die hun portfolio versterken. Vaak beginnen ze met een opportuniteit met een lage drempel om zich later door nieuwe opportuniteiten te onderscheiden van de concurrentie.

De ondernemers zelf zijn de centrale figuur in het innovatieproces, maar werknemers werken ook regelmatig mee. Ondernemers zien ook heel erg fel het belang van innovatie in, ook al zit het soms in kleine dingen. Informatie over nieuwe opportuniteiten kan uit diverse hoeken komen, zoals uit de werking van het bedrijf, uit externen, uit het buitenland of uit tradities. Het risico bepaalt mee welke opportuniteiten ondernemers in hun portfolio opnemen want de ene ondernemer accepteert meer risico dan de andere.

3.4.3 Kunnen portfolio-ondernemers opgeleid worden?

Zoals hierboven gesteld is, zijn de portfolio-ondernemers intrinsiek gemotiveerd: ze ondernemen omdat ze dat zelf willen en omdat ze het graag doen. Dat heeft implicaties voor de onderzoeksvraag. Als beleidsmakers mensen willen aanzetten om portfolio-ondernemer te worden, moet de vraag gesteld worden of mensen opgeleid kunnen worden tot ondernemer. Om dat te achterhalen zal eerst gekeken worden naar de invloed van de gedane studies op de carrières van de ondernemers. Daarna wordt de vraag behandeld of ondernemerschap via een speciale opleiding gestimuleerd kan worden.

a. Wat hebben de ondernemers uit de steekproef gestudeerd?

In de literatuurstudie wordt beweerd dat opleiding iets te maken heeft met portfolio-ondernemerschap. Daar is gesteld dat hoger opgeleiden meer kans hebben om portfolio-ondernemer te worden. Is het dus toch zo dat opleiding kan helpen bij de ontwikkeling van portfolio-ondernemers? In deze steekproef is het zeer opmerkelijk dat maar twee ondernemers een licentiaatsdiploma behaald hebben aan de Economische hogeschool in Limburg. Daartegenover zijn er drie ondernemers die het tot portfolio-ondernemer geschopt hebben met een diploma van de humaniora. De rest heeft een hogere, niet universitaire studie gevolgd. De patronen van Donckels en Dupont (1987) worden klaarblijkelijk niet gereflecteerd in dit onderzoek maar dat kan evengoed afhangen van een te beperkte steekproef en omdat er geen sprake is van een kanssteekproef uit de populatie. Dat zorgt er wel voor dat met deze dataset niet gezocht kan worden naar argumenten die de stelling van Donckels en Dupont kunnen bevestigen of ontkennen. Toch lijkt in dit geval de stelling van Vranken en Boussu (2007) te kloppen: ze beweren dat hoger geschoolden sneller carrière kunnen maken in grote bedrijven en daarom minder snel zullen ondernemen. Op die manier verklaren ze het beperkte aantal Limburgse ondernemers met een universitair diploma.

Gilbert Nijs en de anonieme ondernemer hebben een licentie economie behaald. Maar Nijs zou, als hij opnieuw kon kiezen, graag nog een ingenieursachtergrond hebben. Hier was voorbereiding tot het ondernemerschap niet aan de orde.

Jos Vaessen, met zijn opleiding talen, en Jean Biesmans, met zijn studie chemie, zijn allebei terechtgekomen in een totaal andere discipline. Alle andere ondernemers die verder gestudeerd hebben, hebben toch iets kunnen doen met hun opleiding: zo heeft Peter Geurden Hotelschool gevolgd en werkt hij in dat vakgebied. Jo Nelissen heeft zijn technische opleiding ook kunnen gebruiken binnen ABN. Allebei hebben ze inzichten opgedaan in hun vakgebied maar geen van deze ondernemers heeft een basis voor het ondernemerschap meegekregen.

Toch zijn er aanwijzingen dat zaken zoals opleiding, goede begeleiding en advies belangrijk kunnen zijn voor de evolutie van ondernemer tot portfolio-ondernemer. Zo gaf Peter Geurden tijdens het interview aan dat de begeleiding van zijn financiële partner en de vele opleidingen die hij nog gevolgd heeft zeker hebben bijgedragen tot zijn carrière. Niet alleen Peter Geurden maar ook veel van de geïnterviewde ondernemers gaven aan dat ze zich tijdens hun carrière hebben bijgeschoold. Ze beseffen heel goed dat ze altijd bij kunnen leren. Daarnaast zijn er ook twee ondernemers die een MBA of extra opleiding aan een business school gevolgd hebben. Op die manier wordt het opleidingsniveau nog eens opgekrikt.

"Opleiding, daar krijgen we veel voor binnen. Er is zoveel op de markt. Van beroepsorganisaties, werkgeversorganisaties en commerciële organisaties. Je kan iedere dag ergens naartoe gaan. Er is ook wel een verschil tussen theorie en praktijk. Het kan heel mooi zijn op papier maar in de praktijk heel moeilijk. Bijkomende

opleiding is wel belangrijk, interne opleiding misschien nog belangrijker. Daar moet een gezond evenwicht zijn.”

Peter Geurden

Als conclusie kan gesteld worden dat geen enkele opleiding de ondernemers heeft voorbereid voor het ondernemerschap, ook de economische opleidingen droegen daartoe niet bij. Een opleiding lijkt geen barrière te zijn om toch te beginnen ondernemen, want ondanks weinig opleiding hebben alle ondernemers een mooi portfolio uitgebouwd. Of er enig verband is tussen opleiding en portfolio-ondernemerschap blijft een groot vraagteken. Want bijscholing kan hier ook parten in spelen.

b. Mening ondernemers

Wetenschappelijk beschouwd zal het niet helemaal correct zijn om de mening van de ondernemers over een mogelijke opleiding van ondernemers te volgen. Maar de geïnterviewde ondernemers spreken uit ervaring en hadden allemaal een gelijkaardige mening omtrent dit onderwerp. Daarom wordt hun mening hier toch aangehaald.

“Ik denk wel dat je een ondernemer kunt maken, maar de passie moet aanwezig zijn. Hoe je die daar krijgt dat weet ik niet want ik ben geen psycholoog. Hoge mate van passie, gedrevenheid, bezetenheid en obsessie moeten aanwezig zijn, gecombineerd met een hele hoge mate van zelfontwikkeling en ambitie. Dat zijn zowat de ingrediënten. Ik heb het gevoel dat ondernemers niet maakbaar zijn.”

Jo Nelissen

“Je kan moeilijk de eerste de beste pakken, die gaan we een opleiding geven en dat gaat het een ondernemer worden. Het moet erin zitten, het moet een microbe zijn van uitdagingen willen aangaan en opportuniteiten zien.”

Ewald Houben

“Ik denk dat dat in het bloed zit. Mijn 3 andere broers zijn ook zelfstandig geworden. Alleen mijn zus niet. Die ambitie om vooruit te geraken, ik heb dat nog steeds. Ik ben nu 68 jaar en ben nog altijd bezig om bedrijven te kopen en nieuwe opportuniteiten te zoeken.”

Jos Vaessen

In dit verband mag de familiale opleiding van ondernemers zeker niet uit het oog verloren worden: enkele ondernemers hebben thuis goed kunnen zien wat het ondernemerschap met zich meebracht. Dat heeft hun kennis bijgebracht die die ze konden gebruiken. Het is wel zeer moeilijk te bepalen in welke mate dit invloed heeft op het portfolio-ondernemerschap.

“Als je ouders, grootouders of naaste familie een zaak hebben steek je daar zeer veel van op, zowel qua opportuniteiten als qua klantenpsychologie. Deze kennisvoorsprong kan voor een startend bedrijf cruciaal zijn om snel te groeien of om te overleven. Je leert zo ook het principe ‘you win some – you loose some’ uit de praktijk. Je kunt ook veel beter inschatten of bepaalde problemen ‘normale problemen’ zijn, dan wel

knipperlichten voor ernstigere onderliggende stromingen. Ook studentenjobs of stageplaatsen kunnen bepalend zijn.” Anonieme ondernemer

Deze discussie eindigt waar hij begonnen is. Portfolio-ondernemers zijn intrinsiek gemotiveerd en dat betekent dat motivatie niet zomaar gecreëerd kan worden. Ze is er of ze is er niet, althans volgens de ondernemers zelf. Er is in de interviews geen aanwijzing te vinden dat portfolio-ondernemers of zelfs gewone ondernemers opgeleid kunnen worden. Concreet betekent dit dat beleidsmakers zich best richten op zij die de motivatie blijken te hebben, namelijk op de gewone ondernemers, zodat ze die kunnen aanzetten om nog meer te ondernemen.

3.5 Wat kan ondernemers tegenhouden?

Westhead et. al. (2003) concludeerden in hun artikel dat er geen sprake moet zijn van één algemeen ondersteuningssysteem voor alle ondernemers, maar dat ondernemers met potentieel door een specifiek beleid geholpen moeten worden in het wegnemen van de barrières om hun bedrijven te ontwikkelen. Dus om zo een beleid te vormen is het nodig om te weten welke barrières ondernemers ervaren. In dit onderdeel zal eerst bekeken worden wat ondernemers als problemen zien tijdens ondernemen, later wordt overwogen wat ondernemers zou hebben of heeft tegengehouden om verder te ondernemen en dus om portfolio-ondernemer te worden.

3.5.1 Problemen die portfolio-ondernemers ervaren

Ondernemers ervaren verschillende problemen tijdens hun carrière. De oplijsting die nu volgt zijn problemen die de ondernemers effectief hebben ervaren. Als gewone ondernemers tijdens exploitatie van hun eerste bedrijf of opportuniteit te veel problemen tegenkomen zou dit een averechts effect kunnen hebben op hun keuze om al dan niet een tweede opportuniteit te benutten. Tot hier toe hebben de vermelde problemen de huidige portfolio-ondernemers nog niet tegengehouden om te ondernemen maar ze worden toch aangehaald omdat ze toekomstige portfolio-ondernemers wel in de weg kunnen staan.

a. *Omgevingsproblemen*

Om te beginnen botsen veel ondernemers regelmatig op problemen die ze niet kunnen oplossen, vaak kan zelfs niemand er iets aan doen. Maar de ondernemers moeten de gevolgen ervan wel dragen. Hieronder volgen een paar voorbeelden van problemen die in de interviews aangehaald werden.

"Het belangrijkste probleem dat ik bij de bedrijfsvoering ben tegengekomen is de dioxinecrisis. Drie maanden zonder klanten, overleef het maar eens. [...] Je bent machteloos. Je kunt er niets aan doen. De productie heeft die tijd stilgelegd."

Gilbert Nijs

"Soms worden de grondstoffen onverwacht veel duurder. En je kan je prijzen niet naar omhoog aanpassen, want je zit nog in contracten. Of omdat de concurrentie het je niet toelaat. Dat gebeurt constant. Maar sommige jaren zijn daar beter in en andere jaren slechter."

Gilbert Nijs

"In het begin van de jaren '80 is er een grote crisis geweest. En het heeft tot 1985 geduurd tot het over was. Toen is de overheid niet tussengekomen. [...] Toen was de interestlast tussen de 10 en 15 procent. Doe daar maar eens zaken mee!"

Jos Vaessen

b. Hoge loonlast

De loonlast in België ligt hoger dan in onze buurlanden en daarbovenop is er ook nog concurrentie van de lageloonlanden. Dit zorgt voor prijsconcurrentie vanuit het buitenland waar de Limburgse ondernemers vaak moeilijk tegenop kunnen.

"Het is niet fijn als China een deel van je marktaandeel afsnoept. Als ik die nog had, had ik meer omzet. Zo zijn er nog dingen. En het zijn die dingen waar je mee moet omgaan."

Gilbert Nijs

"Problemen toen, en nu nog, zijn de rentabiliteit en de hoge btw. Hier is dat 21 procent en in Nederland zes procent. Dat is zeker erg voor de grensgebieden. Daarbovenop zijn de loonlasten hier tien tot elf procent hoger dan in Nederland. En daar betalen ze geen dertiende maand."

Peter Geurden

Het is zeer opvallend dat de twee industriëlen veel belang hechten aan het concurrentieprobleem. Voor Jos Vaessen en Gilbert Nijs is het zeer belangrijk om ook competitief te zijn ten opzichte van buitenlandse concurrenten maar ook horeca ondernemers onderschrijven dit probleem want door de hoge loonlast zal de prijs voor een drankje op café veel te duur worden.

c. Personeelsproblemen

Het grootste personeelsprobleem voor KMO's is dat ze niet genoeg personeel vinden dat echt wil werken. Dat de meeste jonge mensen niet goed opgeleid voor de bedrijfswereld is voor de meeste ondernemers niet het grootste probleem en sommige ondernemers willen zelf zorgen voor de scholing en bijscholing van hun personeel. Het grootste probleem is echter dat ondernemers geen mensen vinden die echt willen werken, zeker niet als het om fysieke taken gaat.

"Ook daar weer, we zitten altijd te klagen over te weinig technische mensen. Dat is een groot probleem voor ons. Wij zijn gestopt om daarover te zeveren en hebben learning rooms gebouwd in ons nieuw gebouw. We gaan mensen zelf opleiden. Je kan jaar en dag blijven klagen, wij doen het zelf."

Jo Nelissen

"We zijn als sector knelpuntberoep geworden. Dat is niet wat iedereen wil, onder de blote hemel in weer en wind tegen een niet al te hoog loon werken. Dat is een probleem dat we jaar na jaar opgelost hebben. Vooral doordat we buitenlandse arbeiders aangetrokken hebben."

Piet Porreya

"Mijn persoonlijke mening is dat de regering op dat gebied veel te laks is. Men laat hier de werkloosheid nog zijn gang gaan en sociale zekerheden maar lopen. Terwijl hier mensen niets zitten te doen of in zwarte circuits zitten te werken, moeten wij buitenlanders gaan halen om het werk gedaan te krijgen." Ewald Houben

"We vinden geen mensen meer. Ook in het weekend hebben we mensen nodig. De mensen nu zijn een beetje verwend. De mentaliteit is vrij fel gewijzigd. En dat maakt ondernemen moeilijker. Als je ziet dat sommige bedrijven geen werknemers vinden terwijl er nog zoveel werklozen zijn. Er is ergens iets niet juist in het verhaal."

Peter Geurden

Het valt op dat ondernemers die problemen hebben om personeel te vinden meestal niet klagen over de loonlast. Ze zijn al blij als ze werkvolk vinden om hun werk gedaan te krijgen. Zij halen buitenlandse werkkrachten naar hier om het werk gedaan te krijgen, niet om dat kosten te drukken.

Buiten het probleem om personeel te vinden hebben zijn er nog andere problemen in verband met het personeel zelf. Hier volgen nog enkele praktijkvoorbeelden die aantonen dat werken met personeel niet altijd even gemakkelijk is.

"We hebben ook mensen gehad die gepikt hebben. En mensen die hier opgeleid waren die naar de concurrentie gegaan zijn."

Jean Biesmans

"De ondernemer wil vooruit en de werknemers denken niet altijd hetzelfde. Dat wil zeggen dat je over een zeer grote overtuigingskracht moet beslissen om mensen te blijven motiveren en mee te trekken. En dat is niet altijd een pluspunt. [...] Dit heeft mijn keuzes om al dan niet te ondernemen beïnvloed. Ik zit ook in een zeer arbeidsintensieve branche."

Jean Biesmans

d. Het overheidssysteem

Ook het overheidssysteem in België wordt door de ondernemers aangehaald. Verschillende aspecten kwamen hier aan bod, gaande van de traagheid van het gerecht en de langdradige procedures om vergunningen te krijgen tot onduidelijkheid van de wetgeving en inefficiënte structuren die in voege zijn. Deze problemen kunnen belemmerend werken en de invulling van opportuniteiten vertragen.

"We hadden een compromis voor de aankoop van grond met een bedrijf in moeilijkheden. Dan was parallel daarmee nog iemand die een compromis had, en die is daar heel snel mee naar de notaris gelopen om dat laten beschrijven. Dan hebben

wij moeten procederen dat dat ten onrechte was. Dat heeft tien jaar geduurd. En dan zijn we er nog uitgekomen door een minnelijke schikking. Anders was het nog altijd niet opgelost. Het grote probleem hier was de gerechtelijke traagheid."

Ewald Houben

"Maar dan zit je natuurlijk nog met de wetgeving. De concurrenten zien dat iets werkt bij je en proberen daar dan problemen rond te maken. De wet op de sluitingsuren zegt dat benzinestations 7/7 en 24/24 open mogen zijn, maar er zijn enkele beperkingen en die zijn onduidelijk. Ik heb verschillende rechtszaken gehad, maar ben telkens open blijven houden en heb de boete betaald. Nu na twee jaar heb ik de wet laten aanpassen."

Angelo Bruno

"De wetgeving in de horeca is wel moeilijk. Dat is vandaag nog zo want ze zijn aan het denken over een nieuw statuut voor de horeca waardoor dat alles in een officieel kader kan verlopen maar dat ondernemers zuurstof kunnen krijgen."

e. Financiële middelen

Ondernemen kan niet zonder de nodige financiële middelen. Alle ondernemers die meegewerkt hebben aan deze masterproef moesten van tijd tot tijd investeren. Hiervoor moesten financiële middelen gezocht worden. Vaak had de ondernemer die middelen zelf niet en kapitaal of leningen aantrekken brengt de nodige problemen met zich mee. Enkele ondernemers hebben aangehaald dat er in de jaren '80 een zeer hoge interestvoet was. Een ander voorkomend probleem is dat de bank gewoon geen geld wil lenen. Dat zijn belangrijke problemen want ze beperken rechtstreeks de mogelijkheden van een ondernemer die een extra opportuniteit wil uitbouwen.

"Bij de overname van Dekkers wou onze bank geen geld geven. Uiteindelijk zijn we naar een andere bank gegaan, naar Dexia. Daar hebben we wel een lening gekregen maar aan 15 procent! Onderstreep dat maar in je thesis." Jean Biesmans

"Op een bepaald moment moesten we een tweede bank zoeken, omdat onze bank niet alle risico wou dragen want een station bouwen kost twee miljoen euro. Elke keer moet je die twee miljoen aan terugbetalingcapaciteit verantwoorden."

Angelo Bruno

"De hoge interest. Wij hebben nog geleend aan 9,85 procent. Dat is heel veel. Mijn zakenpartner was ook niet Sinterklaas. Dat was risicodragend kapitaal, maar daar vroeg hij ook tien procent op."

Peter Geurden

"Het probleem is dat de banken [tijdens de kredietcrisis] een deksel op hun neus gehad hebben en dat ze nu strenger zijn geworden. Dat maakt het heel moeilijk, en zal een tekort geven aan nieuwe ondernemers."

Angelo Bruno

f. Reglementering

In de maatschappij van vandaag valt het voor de ondernemers op dat er steeds meer regels en wetten zijn waaraan iedereen, en dus ook ondernemers, zich moeten houden. Dit verhoogt de moeilijkheidsgraad van het ondernemen, omdat er telkens met dit groot en ingewikkeld juridisch kader rekening gehouden moet worden.

Voorbeeld: Piet Porreye laat Polen naar België komen om appels te plukken, omdat hij hier geen personeel vindt. Al jaren huurt hij voor deze Polen containerhuizen om in te leven. Volgens Porreye is dat een tijdelijk probleem en vraagt dat een tijdelijke oplossing. Maar sinds kort is het verboden om tijdelijke werknemers daarin onderdak te bieden.

"Maar om een lang verhaal kort te maken, indien de overheid een kader maakt dat niet ondernemersgericht is, dat wil zeggen dat je merkt dat het minste dat je doet dat je bijna de bak invliegt, dan is de kans groot dat Belgen een bedrijf gaan oprichten in Tsjechië, in Slowakije of in Polen omdat ze daar een veel minder probleem ondervinden."

Piet Porreye

g. Etnische afkomst

Dit laatste probleem is alleen van toepassing geweest op Angelo Bruno maar aangezien het doel van dit onderzoek is om te ontdekken hoe zo veel mogelijk mensen aangezet kunnen worden om meerdere opportuniteiten in te vullen, mag geen enkele groep uitgesloten worden. Daarom loont het de moeite er de aandacht op te vestigen.

"In de eerste jaren was het vaak een vertrouwenskwestie als we geld bij de bank wilden lenen. Men linkte Italianen aan de maffia. Wij moesten ons dubbel bewijzen, dat wij geen slechte bedoelingen hebben. Ik denk dat we dat nu wel bewezen hebben, dat we niet een kortzichtige visie hebben en bezig waren met frauduleuze zaken."

Angelo Bruno

Etnische afkomst zou geen barrières mogen opwerpen om te ondernemen. Maar zoals Angelo Bruno aanhaalde ging het beter toen hij had kunnen aantonen dat hij geen slechte bedoelingen had. Dit probleem komt dus vooral naar voren bij het eerste bedrijf van een migrant-ondernemer en kan dus impact hebben op immigranten die een bedrijf willen uitbouwen. De vraag is of het ondernemers ook effectief tegenhoudt nieuwe opportuniteiten te exploiteren. Het citaat van Angelo Bruno wijst erop dat eens de ondernemer zich heeft bewezen, dat probleem van de baan is. Maar enkel op basis van één ondernemer kunnen er moeilijk steekhoudende conclusies getrokken worden. Dit kan wel inspiratie zijn voor een ander onderzoek.

Hierboven zijn zeven problemen aangehaald. Daarvan zijn er zes wel belangrijk, want deze kunnen door beleidsmakers opgelost worden. De hoge loonlast die het concurrentievermogen van de Belgische ondernemingen op de internationale markt

verlagen. Daarbij kunnen personeelsproblemen ook deels opgelost worden, vooral door een goed werkloosheidsbeleid. Hieromtrent hebben enkele ondernemers voorstellen die in het volgende onderdeel aan bod komen. Het overheidssysteem kan door de overheid overzichtelijker en gemakkelijker gemaakt worden, net als de regelgeving. Tot slot moeten beleidsmakers, en vooral de banken, extra financiële middelen willen vrijmaken voor ondernemers.

3.5.2 Wat kan ondernemers tegenhouden?

De problemen van hierboven zijn belangrijk, maar het is nog belangrijker om te weten waarmee de ondernemer rekening houdt bij de beslissing om een opportuniteit in te vullen of niet. Wat zou hun echt tegenhouden om verder te ondernemen? Als geweten is welke zaken van belang zijn hierbij kan daarop ingespeeld worden. Gedurende de interviews werd aan de ondernemers gevraagd wat hun zou hebben kunnen tegenhouden om hun huidige opportuniteiten in te vullen, waarom ze opportuniteiten die ze in het verleden zagen niet hebben ingevuld en wat hun in de toekomst zou kunnen tegenhouden om verder te ondernemen.

a. Gezondheid

Een slechte gezondheid zou ondernemers kunnen tegenhouden om te ondernemen. Ook de ouderdom wordt gezien als een factor die ondernemers kan tegenhouden. Dat werd enkel aangehaald door ondernemers die de pensioenleeftijd al overschreden hadden.

b. Geen goede deal

Bij overnames is het heel belangrijk dat de ondernemer de condities van de verkoop goed vindt, anders zal die niet doorgaan. Heel veel hangt af van de perceptie van het moment. Want bepaalde ondernemers hebben ook overnames gedaan die ze, achteraf beschouwd, niet meer zouden doen.

*"[Omstandigheden die u zouden tegengehouden hebben om het Hassotel te kopen?]
Als de vraagprijs te hoog zou zijn, zodat ik het niet zag zitten. Maar in principe niet neen."
Dimitri Beckers*

*"Had ik meer informatie gehad over het interne, zoals de vakbekwaamheid van de mensen, dan had ik [de overname van Aluglas NV] niet gedaan. Maar we hebben nu eenmaal geen glazen bol."
Ewald Houben*

c. Reglementering

Zoals hierboven bij de problemen al vernoemd is, is er hoe langer hoe meer reglementering en dat wordt door de ondernemers niet in dank afgenomen. Het is niet zomaar een probleem, ondernemers hechten er zoveel waarde aan dat het hen zou tegenhouden om nieuwe opportuniteiten te benutten.

"Als de regering zo verder doet ga ik het buitenland in. Het kan ook zijn dat ik naar het buitenland ga. Echt waar, de regering weet nog niet goed waar ze over babbelen."

Dimitri Beckers

"Ik zou niet meer opnieuw beginnen. Als je me nu zegt, draai de klok terug, twintig jaar of vijftwintig jaar, dan zeg ik dat het moeilijker en moeilijker wordt. We zitten in een land van overreglementering, al zeggen ze dat de reglementering vergemakkelijkt. Integendeel, het wordt moeilijker en moeilijker en moeilijker en moeilijker. Ik zou dus niet meer beginnen."

Angelo Bruno

d. Slecht gevoel

Ondernemers gebruiken ook hun buikgevoel bij een beslissing over een opportuniteit. Het belang van gevoel ten opzichte van ratio werd al dieper besproken in het vorig onderdeel. Maar als ondernemers ergens een slecht gevoel bij hebben, zullen ze er in geen geval tijd en middelen in investeren.

"[Wat zou u tegengehouden hebben om mee in de Century te stappen?] Slecht gevoel. Geen binding voelen met de zaak. Intuïteloos of hoe noemt je dat. Dat is het enige. ... Pas op, financieel ook wel. Financieel word je ook wel fel beperkt."

Dimitri Beckers

e. Syndicale druk

Een andere reden die ondernemers kan tegenhouden om te ondernemen, toch in België, is de syndicale druk. De meeste ondernemers vinden het niet leuk als de vakbonden te veel te zeggen hebben en als die het hun te moeilijk maken. De mening van ondernemers over de vakbond is stof voor het volgende onderdeel maar activiteiten van syndicaten ontmoedigen wel om verder te ondernemen. Sommige ondernemers willen kost wat kost vermijden dat de Belgische vakbond in hun bedrijf komt en verkiezen het buitenland.

"[Wat kan u tegenhouden om verder te ondernemen?] Hier in België de syndicale druk, het syndicaal negativisme. Die twee bedrijven die ik eventueel wil overnemen, waar ik daarstraks over had, die liggen allebei in Nederland. Het is in Nederland absoluut aangenamer ondernemen dan in België. Wij zullen op termijn alsmaar minder ondernemen in België."

Jos Vaessen

"Als hier ooit de vakbond binnenkomt, dan krijgen ze de sleutels. Dan stop ik."

Dimitri Beckers

f. Financiële middelen

Opportunities benutten vraagt middelen. Als die middelen niet beschikbaar gemaakt kunnen worden kan je de opportuniteit niet benutten. Dit is geen kwestie van niet willen maar van niet kunnen.

"In 2010 had ik de opportuniteit om in Frankrijk te beginnen. We doen daar veel werken maar hebben geen vestiging. We hadden daar al een locatie, we hadden al wat berekend. Maar de raad van advies heeft dat tegengehouden omdat we daar financieel niet sterk genoeg voor waren. We hebben de plannen toen uitgesteld voor 2012-2013. En we hebben ons daaraan gehouden."

Jo Nelissen

"Zonder het geld van mijn vrouw kon ik het niet."

Angelo Bruno

"Als mijn gezinstoestand het niet toe zou laten, zou ik het niet gedaan hebben. En als ik het geld niet zou gevonden hebben zou ik ook niet kunnen beginnen."

Gilbert Nijs

Beschikbare middelen komen niet alleen uit de onderneming of van de ondernemer, ook de bank kan die beschikbaar maken. Zoals hierboven al vermeld werd, vinden ondernemers hoge interesten een probleem maar toch haalden de ondernemers hoge interesten niet aan als een belemmering. De praktijk bevestigt dat ook, want, ondanks de hoge interesten, hebben ze toch geleend om bepaalde plannen door te laten gaan. Beleidsmakers moeten dus de nadruk leggen op het beschikbaar maken van kapitaal.

g. Een te groot portfolio

Een ondernemer gaf aan dat hij zijn portfolio groot genoeg vond en dat hij voorlopig zijn aandacht daarop wou vestigen.

"Voor mij moet het niet meer veel groter worden. Drie sterk groeiende bedrijven, dat is al alert blijven."

Anonieme ondernemer

Hierbij moet wel de opmerking gemaakt worden dat hij met één bedrijf onlangs enkele nieuwe niches heeft aangesneden en dat in de toekomst nog wil doen. Zijn ondernemerschap zal dus beperkt worden voor de natuurlijke groei van zijn eigen portfolio. Hij zal dus niet volledig stoppen met ondernemen. In ieder geval, iedere ondernemer heeft zijn grens en dat moet gerespecteerd worden.

Dit onderdeel kan afgesloten worden met de conclusie dat beleidsgroepen moeten streven naar een beperking van reglementering, een beperking van de syndicale druk en middelen moeten beschikbaar stellen voor ondernemers. Want van alle zaken die ondernemers kunnen tegenhouden, zijn deze drie de enige waar beleidsmakers invloed op hebben. Zaken die ondernemers graag zien veranderen en concrete beleidsmaatregelen komen aan bod in het volgend onderdeel.

3.5.3 Conclusie

Er zijn drie zaken waar beleidsmakers zeker op in moeten spelen. Ten eerste zou er werk gemaakt moeten worden van de reglementering, daarnaast zou de syndicale druk verlaagd moeten worden en tot slot zouden op een of andere manier financiële middelen beschikbaar

gemaakt moeten worden om te ondernemen. Hoe dat moet gebeuren, zal later aan bod komen.

Er zijn nog andere problemen van ondernemers die, als ze opgelost zouden kunnen worden, het leven van portfolio-ondernemers makkelijker kunnen maken. Zo kan de drempel om portfolio-ondernemer te worden misschien verlaagd worden. Hier gaat het om de loonlast, een werkloosheidsstelsel dat mensen aanzet tot werken, en een overzichtelijk overheidssysteem.

3.6 Welke maatregelen stellen portfolio-ondernemers zelf voor?

In dit deel wordt er dieper ingegaan op hoe een aantal beleidsmakers in de toekomst ondernemers beter kunnen ondersteunen. Dit deel is gebaseerd op de voorstellen van de ondernemers zelf. Verschillende beleidsmakers worden één voor één behandeld. Telkens wordt gekeken wat ze volgens de ondernemers zouden moeten doen, wat ze effectief doen en hoe ze in de toekomst de ondernemers beter kunnen ondersteunen. Ondernemers brachten weinig maatregelen aan die rechtstreeks leiden tot het exploiteren van extra opportuniteiten. Maar door een betere, ondernemersvriendelijke omgeving te creëren zal de drempel om portfolio-ondernemer te worden voor gewone ondernemers lager liggen.

3.6.1 Zelfstandigenorganisaties

In de literatuurstudie zijn de belangrijkste Limburgse zelfstandigenorganisaties, Unizo, Voka en VKW, en hun taken besproken maar wat vinden de ondernemers dat deze organisaties echt moeten doen en worden deze verwachtingen ingevuld?

Veel ondernemers beoordelen de inspanningen van deze organisaties over het algemeen positief. Ze appreciëren de netwerkmogelijkheden en opleidingen die door deze organisaties aangeboden worden.

"Wat zij wel doen is werkgroepen organiseren en daar heb ik wel zeer veel van geleerd. Daar zit je met gelijkgezinden, ondernemers, mensen met gelijkaardige situaties. Daar leer je veel van want je hoort wie welke problemen op welke manier aanpakt."

Ewald Houben

"Je haalt er kennis, netwerk en inzichten uit. Ik vind het een toegevoegde waarde."

Jo Nelissen

"Ik heb mij in Voka geëngageerd en ik heb mij binnen de confederatie van de bouw geëngageerd. Dat zijn allemaal zaken die erbij gekomen zijn. En dat heeft mijn leven zodanig rijk gemaakt dat dat onbetaalbaar is. Ik bedoel hier geen financiële rijkdom mee."

Jean Biesmans

De betrokken organisaties zijn ook belangrijk bij de begeleiding van nieuwe ondernemers. Er zijn verschillende initiatieven om startende ondernemers te ondersteunen en wegwijs te maken doorheen de ondernemerswereld. Hiervoor worden ze zeker ook geprezen.

"Nu kan je ook veel meer informatie krijgen en word je beter begeleid. Maar alles moet nu ook veel professioneler. In die tijd werd er veel minder over nagedacht en waren er veel minder faillissementen. Ik denk dat er nu wel heel wat degelijke organisaties zijn, zeker voor jonge zelfstandigen qua begeleiding. Dat is toe te juichen."

Peter Geurden

Ondanks deze waardevolle aspecten zijn er twee items die ondernemers graag zouden willen veranderd zien. De grootste kritiek is dat deze organisaties geleid worden door mensen die zelf geen ondernemers zijn en dat ze ondernemers dus ook niet begrijpen. Het is een systeem dat zichzelf in stand houdt en, gedeeltelijk, zijn eigen belangen nastreeft. Er is dus een vraag voor meer betrokkenheid van deze organisaties bij het echte leven in de Limburgse KMO's. Enkele ondernemers waren hier zelfs heel radicaal in, terwijl de meeste ondernemers buiten dit feit zeker nog het belang van deze organisaties zien.

"Ik geloof niet meer dat belangenorganisaties een privé-ondernemer echt kunnen of willen helpen; het zijn organisaties geworden die voor zichzelf fietsen en zorgen dat ze met de overheid en de vakbonden zeer diplomatisch omgaan, hetgeen betekent dat ze nooit meer 100 procent mijn belangen kunnen vertegenwoordigen, maar zelf ingebed zitten in het herverdelingssysteem."

Gilbert Nijs

"Maar dat zijn geen ondernemers. Die kunnen ons niet aanvoelen. Het personeel van die organisaties voelt eigenlijk de effectieve noden van die leden niet aan. Men zou al moeten beginnen met dat personeel stage te laten doen, hun te laten meelopen."

Anonieme ondernemer

"Maar belangenorganisaties zouden soms meer kunnen doen. Ik vind ook soms dat we daar niet gehoord worden. Belangenorganisaties zijn er soms ook een beetje te zeer voor de mensen die er staan, en niet zozeer voor de bedrijven eigenlijk. Het is een structuur en die mensen houden die structuur in leven."

Ewald Houben

Dit probleem komt niet alleen voor bij de algemene ondernemersorganisaties, tijdens de interviews zijn er voorbeelden aan de oppervlakte gekomen van lokale en sectorspecifieke organisaties die hun eigen belang ook wel durven naar voren te schuiven.

"We hebben vier veilingen die ons fruit commercialiseren. Maar eigenlijk worden die tegen elkaar uitgespeeld. In het verleden heeft het op andere plaatsen al geloond om samen te werken, maar daarvoor is in onze sector het vertrouwen niet. Ieder jaar geven de veilingen wel een uitleg waarom het minder gaat. Maar we hadden beter een sterker marketingbeleid gevoerd in onze exportlanden, onder een vlag, met één goede

structuur. Iedereen in de sector is het eens dat er veranderd moet worden. Maar niemand binnen de veilingstructuren willen toegevingen doen. Iedereen wil zichzelf bewijzen en in stand houden. En geen enkele instantie kan hun op de vingers tikken en zeggen dat ze moeten gaan bezinnen.”

Piet Porreya

Het tweede punt van kritiek is dat de werkgeversorganisaties tijdens het sociaal overleg minder moeten toegeven om zo de belangen van de ondernemer beter te steunen. Hierbij wordt ook duidelijk gemaakt dat toegevingen moeten kunnen, als het goed gaat met de economie en de bedrijven.

“Die geven altijd toe. Ik zeg niet dat ik niet zou toegeven af en toe. Als ik het goed doe wil ik wel toegeven. Maar als ik het slechter doe moet ik ook wel een tijdje kunnen zeggen dat het niet gaat. Die geven altijd toe. VBO geeft altijd toe.”

Gilbert Nijs

“Die bakken fijne koekjes met iedereen, daar heb je niets aan. Je moet eens durven zeggen, tot daar en niet verder.”

Jos Vaessen

“Ik vind dat ze veel te braaf zijn, dat ze een soort vakbondsfunctie voor de werkgevers moeten zijn. Ze proberen altijd wat te bemiddelen. Als je ziet hoe hard de vakbonden zijn. Maar verder spelen ze hun rol wel goed.” Jo Nelissen

Buiten deze twee punten van kritiek hebben portfolio-ondernemers geen verdere opmerkingen. Of werkgeversorganisaties een rol kunnen spelen in de motivatie van ondernemers tot portfolio-ondernemers is uit de interviews niet naar boven gekomen.

Portfolio-ondernemers vinden dat belangenorganisaties zeer belangrijk zijn bij de ondersteuning en opleiding van ondernemers, vooral nieuwe ondernemers, en het organiseren van netwerkgelegenheden. Enerzijds is de kritiek dat deze organisaties te veel hun eigen belang nastreven en dus meer betrokken moeten zijn bij het bedrijfsleven, anderzijds willen de ondernemers dat ze tijdens het sociaal overleg minder toegeven.

3.6.2 Vakbond

Niet alleen de rol, het belang en de verwachtingen van de werkgeversorganisaties werden onder de loep genomen, ook de mening van de ondernemers ten opzichte van de vakbond kwam tijdens de interviews aan bod. In België zijn er drie vakbondsverenigingen: ACV, ABVV en ACLVB. Zij hebben drie taken: de vertegenwoordiging van werknemers bij loononderhandelingen, de belangen van de werknemers behartigen en de uitbetaling van de werkloosheidsuitkeringen. (Vakbonden en werkgeversorganisaties, 2012)

De meeste ondernemers waarderen de rol die de vakbond in het verleden heeft gespeeld. Ooit was er een tijd dat er voor de werknemers moest opgekomen worden, denk maar aan de film

Pieter Daens. Maar veel ondernemers vinden dat de rol van de vakverenigen is uitgespeeld en dat ze te veel eisen zodat de concurrentiekracht van de bedrijven ondermijnd wordt. De ondernemers pleiten niet voor een volledige afschaffing van de vakbond, werknemers mogen een vertegenwoordiger hebben die opkomt voor hun belangen. Ze willen wel een andere vakbond, die water bij de wijn wil doen en constructief wil samenwerken met bedrijven om werkgelegenheid in België te houden.

"Ze hebben geen rol meer. Ze moeten nu zorgen dat de bedrijven hier blijven, door samen te werken met de bedrijven. En als hoger doel nastreven om zo veel mogelijk economie in België te houden. Meewerken in de plaats van tegenwerken."

Jo Nelissen

"De vakbond moet conflictoplossend zijn als er een conflict is tussen werkgever en werknemer. Je moet als vakbond ook de rol durven nemen om aan je arbeider te zeggen, je bent mis. Je moet een bemiddelende rol hebben. Maar je moet correct zijn. Als je vindt dat de arbeider gelijk heeft, dan moet je daar 100 procent voor gaan. Maar als je vindt dat de arbeider geen gelijk heeft moet je ook kunnen zeggen, dit kan niet. Dat geldt trouwens ook voor de werkgeversorganisaties. Maar ik vind dat de vakbond zijn rol niet juist speelt."

Angelo Bruno

"Een voorbeeld: mijn grootste concurrent is een Duits bedrijf. Dat stelde in 2008 vast dat ze agressief moest zijn om meer bestellingen te krijgen. Daar zijn middelen voor nodig om de prijs te kunnen doen zakken. Dat bedrijf is met de vakbond gaan samen zitten en ze zijn van 36 naar 38 uren werken gegaan zonder meer te betalen. Daar tegenover kreeg de vakbond werkzekerheid tot 2011. [...] Vorig jaar heeft dat bedrijf opnieuw met de vakbond samen gezeten. Van 38 naar 40 werkuren en werkzekerheid tot 2013. Dat moet je in België niet proberen. Dan vind ik dat de vakbonden tekortschieten. Ons land is niet meer competitief en die prijs zullen we duur betalen, maar de beleidsmakers kijken niet verder dan de volgende verkiezing."

Jos Vaessen

Zoals dit laatste voorbeeld van in Duitsland laat zien, kan de vakbond het verschil maken in de concurrentiekracht van de ondernemingen en dat is zeer belangrijk voor ondernemers die actief zijn op een internationale markt. Enkel als ondernemingen competitief zijn kunnen ze bestellingen binnenhalen. Dit zal misschien niet direct invloed hebben op het aantal opportuniteiten dat een ondernemer zal exploiteren maar het kan ondernemers afschrikken om te investeren in arbeidsintensieve opportuniteiten, want bij een personeelsbestand van 50 of meer werknemers is de ondernemer verplicht de vakbond toe te laten in zijn bedrijf. En zoals ook al in het vorige onderdeel is aangehaald, zijn ondernemers daar niet voor te vinden.

"Een bedrijf zou moeten kunnen afspreken in moeilijke tijden iets minder te betalen voor arbeid. Kan je niet. Ik zou moeten kunnen afspreken met iemand die beter werkt"

dan iemand die slechter werkt dat ik die meer kan betalen. Dat mag ik niet. Iemand die niet werkt moet ik evenveel betalen als iemand die goed werkt. Dat is niet logisch, in Amerika is het zo niet. Als werken niet meer beloond wordt, als herverdeling beloond wordt, dat is verkeerd in onze maatschappij en dat is er moeilijk uit te krijgen.”

Gilbert Nijs

Daarbovenop komt er ook wel commentaar op het feit dat de vakbond de werkloosheidsuitkeringen betaalt. Volgens de ondernemers doen ze dit uit eigenbelang en worden ze rijk van werklozen en dat is niet correct.

"De vakbond heeft geen rol bij de werklozen. Een vakbond heeft een rol bij de werknemers. De vakbond doet de twee uit eigen profijt. Dat is fout wat de vakbonden doen. [...] Een werkloze krijgt vergoeding omdat die geen werk heeft. En die heeft geen discussie met werkgevers. Een werknemer die lidgeld betaald moet beschermd worden.”

Angelo Bruno

"Zo gaan werkloosheidsuitkeringen via de vakbond. En hoe meer werklozen, hoe meer inkomsten de vakbonden hebben. Dat is toch tegenstrijdig. Niet de politici regeren in dit land, maar de vakbonden.”

Jos Vaessen

Ondernemers hebben geen probleem met een vertegenwoordiging van werknemers maar, volgens hen, heeft de vakbond van vandaag geen functie meer. Er moet samengewerkt worden tussen werkgevers en vakverenigingen om zo veel mogelijk werkgelegenheid te creëren. Werknemersorganisaties hebben geen rechtstreekse invloed op het portfolio-ondernemerschap maar bepalen de competitiviteit van de bedrijven.

3.6.3 Financiële instellingen

Banken hebben tijdens de interviews vrij weinig commentaar gekregen, ondanks de bankencrisis. Het grootste probleem met de banken is, zoals al eerder is aangehaald, dat ze niet altijd geld willen lenen. In de nasleep van de bankencrisis beweren enkele ondernemers wel dat het moeilijker is om leningen te krijgen. Maar dat zou ook van de sector afhangen, want sommige andere ondernemers beweren geen probleem te hebben voor extra financiering. Er zijn ook tijden geweest dat de interest heel hoog was. Zoals hierboven besproken is, bevestigen ondernemers dat dan een barrière opgeworpen wordt om op extra opportuniteiten in te gaan. Een oplossing hebben ondernemers hier niet voor.

"Hoe kan dat opgelost worden? Goede vraag. De bank is natuurlijk geen sociale sector. Dat moet terugbetaald worden. Er moeten zeker waarborgen zijn. Maar ik denk dat het ondernemerschap soepeler zou zijn als er wat meer zuurstof op de markt kwam. We hebben met de belastingbetaler en overheid miljarden en miljarden aan de banken gegeven. Maar het is niet gemakkelijker geworden voor de bedrijven. Absoluut niet.”

Peter Geurden

3.6.4 LIM – LRM

Limburg heeft nog een belangrijke ondersteuningsmaatschappij voor ondernemers, de Limburgse Reconversie Maatschappij. Ook deze organisatie is al in de literatuurstudie aan bod gekomen. Als onderdeel van hun beleid bieden ze KMO's risicofinanciering aan om hen verder op weg te helpen. Deze instelling kan inspelen op de financiële problemen, die door veel ondernemers zijn aangehaald.

Vier ondernemers uit de steekproef hebben steun gekregen van de LRM. In het geval van Gilbert Nijs ging het om een slechte ervaring en hij is absoluut niet positief over de betrokken instelling. Zijn grootste argument tegen de LRM is dat de organisatie niet politiek neutraal is.

"[De LRM] heeft wat slechte zaken gedaan met Hollandse ondernemers, toen begonnen ze lastig te worden en heb ik ze eruit gegoooid. Die hebben in het totaal meer dan 180 miljoen frank gekregen voor twee en een half jaar 50 miljoen frank te lenen."
Gilbert Nijs

"De LRM moet stoppen. Ze zijn politiek bepaald. Een vakbondsman van het ABVV is ondervoorzitter van het LRM. Moet je eens voorstellen dat een ondernemer zijn businessplan moet voorleggen aan één van de vakbond. [...] Het zou een private-equity vennootschap kunnen worden. Maar private, niet political. Die zouden hun portefeuille gewoon moeten verkopen."
Gilbert Nijs

"Ik weet van LRM wat ze zelf kwijt willen of wat in de pers staat. Ik weet niet wat ze effectief doen. Als het gaat voor de ontwikkeling van industriegebieden zeg ik Yes als het niet de taak is van de Vlaamse regering of zo. Als het gaat over LSM, dochter voor gezondheidszorg en die toekomst, stel ik mij vragen bij de kleur en heb ik wenkbrauwgefrons. Ik zeg niet ja of neen, maar ik heb geen doorzicht erin."
Anonieme ondernemer

Meningen verschillen en drie van de vier ondernemers die ermee samengewerkt hebben, zien wel waarde in hun samenwerking met de LRM of de LIM.

"Als ik achteraf bekijk is die stap met de LIM wel heel interessant geweest voor mij. Ik denk, niet tegenstaande dat de LRM een heel negatieve bijklank hebben gekregen, dat ze heel belangrijk zijn geweest in dit bedrijf."
Ewald Houben

"[De LRM] daar werken we mee voor de zonnepanelen. Dat is een goed initiatief. Alleen sluiten ze een aantal factoren uit en dat vind ik spijtig. Voorbeeld de horeca, dat is ook heel belangrijk."
Angelo Bruno

Ondanks de politieke kleur helpt de LRM Limburgse bedrijven vooruit: het aanbod van risicokapitaal wordt immers gegarandeerd. Op basis van één negatieve ervaring kan deze organisatie niet afgeschoten worden. Maar er zouden wel maatregelen

genomen kunnen worden om de politieke kleur van de besluitvorming, waar meerdere ondernemers het over hadden, tegen te gaan.

3.6.5 Overheid

Ten slotte wordt gekeken wat de overheid volgens de ondernemers beter kan doen. De overheid kan, net als de andere organisaties, niets specifiek doen voor portfolio-ondernemers. Het enigste waar ze voor kan zorgen is een goed ondernemersklimaat, aldus de ondernemers. Tijdens de interviews zijn enkele tips naar boven gekomen waarmee de overheid het ondernemersklimaat beter kan maken. Daaraan hechten ondernemers veel belang omdat het plezier en het rendement van het ondernemen dan veel hoger is.

a. Subsidies afschaffen

De meeste ondernemers hebben in het verleden al gebruik gemaakt van één of andere financiële steunmaatregel die geboden werd door de overheid. Als hun mening over subsidies gevraagd wordt, zegt iedereen dat geld krijgen altijd nuttig is, niemand zal zeggen dat hij niet graag extra financiële middelen ontvangt.

"Als je geld krijgt is het altijd nuttig. Maar het zou niet moeten nodig zijn dat we erachter aan moet lopen. Je moet een hoop dossiers invullen en u weer verdedigen, dat wordt je allemaal beu." Gilbert Nijs

Op de vraag of deze financiële steun hun nieuwe opportuniteiten heeft doen invullen kan vastgesteld worden dat deze subsidies ondernemers in veel gevallen niet echt aanzetten om meer te ondernemen. Hiervan uitgaande kan niet gezegd worden dat subsidies ondernemers stimuleren om nieuwe opportuniteiten aan te gaan. Dat komt overeen met de resultaten van Vranken en Boussu (2007). Zij stellen dat minder dan 20 procent van de Limburgse startende ondernemers die van steunmaatregelen afwisten hun bedrijf niet zouden hebben opgericht als ze de steun niet hadden gekregen. Volgens de resultaten van dit onderzoek zijn subsidies ook niet efficiënt om ondernemers ertoe aan te zetten om meerdere opportuniteiten in te vullen.

"Subsidies stimuleren soms om dingen te doen die eigenlijk economisch niet in orde zijn, die je niet zou doen als de subsidies er niet waren. En dat is niet gezond. Je moet dingen doen omdat je er een markt voor ziet, niet omdat je er subsidies voor krijgt. Uiteraard als ze subsidies geven, ga je ze halen. En als jij ze niet haalt en je concurrent pakt ze wel, ben jij benadeeld. Dus je moet ze gaan halen."

"Het eerste jaar hadden we het 1-2-3 plan. Die eerste drie werknemers daar kregen we korting op. Maar zonder de subsidies hadden we die ook aangenomen."

Maar er mag toch niet gezegd worden dat subsidies helemaal niets hebben uitgehaald. Voor sommige ondernemers hebben ze drempelverlagend gewerkt. Daarbovenop hebben ze bedrijven wel de mogelijkheid gegeven om sneller te groeien. Er kan dus gesteld worden dat de ondernemers uit de steekproef door subsidies niet meer gaan ondernemen en dat die

kwestie van weinig belang is voor onze onderzoeksvraag. Maar de ademruimte die de extra financiële middelen geven, hebben wel een beperkte invloed op de economie.

"Ik vind het soms wel jammer dat er dingen zijn afgeschaft, zoals een premie voor hotels te verbouwen. Je ziet dat de kwaliteit van kleine familiale hotels achteruit gaat, omdat ze minder verbouwen. Ze kunnen niet meer investeren want de banken willen niet meer. Maar ik vind dat een project niet mag afhangen van een subsidie."

Peter Geurden

"Zou u bepaalde zaken niet gedaan hebben als u daar geen subsidies voor kreeg? Neen, maar wel later. Ik zou nu niet staan waar ik nu sta. Alle steun heb ik ook geïnvesteerd."

Dimitri Beckers

"Ja, of ik [de oprichting van CPE] zonder [de reconversievoordelen] niet gedaan zou hebben, ik denk het niet, ik weet het niet. Maar het was in ieder geval een bijkomende stimulans."

Jean Biesmans

Er zijn echter wel subsidies die vragen doen rijzen. Hier volgen enkele voorbeelden waarvan, volgens de ondernemers, het nut ver te zoeken was. In het eerste geval was er alleszins geen nadeel voor de ondernemer. De vraag is dan natuurlijk of alle middelen efficiënt gebruikt werden.

"[Voor de opening van een filiaal in Polen] hebben we gebruik gemaakt van subsidies. Maar uiteindelijk heeft dat geen tewerkstelling of waarde gecreëerd voor België."

Jean Biesmans

"Langs de ene kant vond ik dat nuttig, maar langs de andere kant was dat ook verkeerd. Dan moest je een heel dossier indienen en dan kreeg je steun. Dat was toen om bouwblokken te maken. We waren toen in Limburg op zes of zeven plaatsen dezelfde subsidies aan het aanvragen. Wat was het resultaat, dat niemand zijn boterham eraan verdiend heeft. Wij gingen van 7000 naar 24000 blokken per dag. Omdat iedereen dat deed, was er overproductie. Zij hadden alle centrale informatie, waarom gebruiken ze die dan niet?"

Ewald Houben

Daarbij komt nog dat ondernemers niet echt actief op zoek gaan naar subsidies, meestal horen ze ervan van hun raadgevers of van andere ondernemers via hun netwerken. Een uitzondering daarop is de reconversiemaatregel op het einde van de jaren '80, daarvan was wel iedereen op de hoogte. Bij het onderzoek van Limburgse startende ondernemers werd toch aangehaald dat de starters onvoldoende op de hoogte waren van de maatregelen (Vranken en Boussu, 2007). Dat werd als een van de verklaringen gegeven voor het gebrek aan succes van de betreffende subsidies. Een andere reden waardoor ze, volgens Vranken en Boussu (2007) geen succes waren is omdat er veel administratie en papierwerk kwam kijken bij de aanvraag. Ook dat vonden de ondernemers uit deze masterproef een storende zaak.

"Ik ben niet actief op zoek gegaan naar subsidies. De reconversie, daar werd de hele tijd over gesproken en dat was vanzelfsprekend." Jean Biesmans

"Wij zitten bij partijen als Deloitte en LRM. Dus die houden ons op de hoogte van subsidies. Ik denk dat we niet heel veel gemist hebben." Peter Geurden

"Gemist omdat ik er niet mee bezig ben. Ik ben bezig met mijn producten en mensen met mijn machines en klanten. Niet met die prullaria. In feite zijn het geen prullaria." Jos Vaessen

"Het IWT, we hebben daar ooit steun van kunnen krijgen, maar dat was zo veel rompslomp. [...] Met alle respect, maar dat zijn ambtenaren. Die doen hun job wel maar dan moet je eerst van alles schrijven en heel wat stappen doorlopen. Uiteindelijk hebben we een patentbureau in Duitsland gevonden, naar daar gereden, en op twee maanden was het geregeld. We hebben het zelf moeten betalen, maar goed. Vanuit snelheid als basiswaarde conflicteert dat met de overheid. Je moet u daar niet in opjagen, ik leg mij daarbij neer." Jo Nelissen

Daarbij beschouwen ondernemers subsidies vaak als oneerlijk. Grote bedrijven krijgen volgens hen veel meer voordelen dan de ondernemers zelf. Een voorbeeld dat enkele keren is aangehaald is Ford Genk. Dit bedrijf zou heel veel subsidies krijgen en bijna geen belastingen betalen. Limburgse ondernemers zijn er niet mee gediend, zeker niet omdat Ford Genk de laatste tien jaar van 12 000 naar 4 500 werknemers is gegaan.

"En als je gelijk Ford Genk gesteund wordt dat je zo weinig mogelijk RSZ moet betalen. Dat is een bedrijf van 4 500 mensen. In de Horeca werken 13 000 mensen maar toch worden we aan ons lot overgelaten." Dimitri Beckers

Er wordt gepleit voor een eerlijk systeem waarin iedereen dezelfde voordelen krijgt. Het is daardoor dat meerdere ondernemers de mening delen dat de subsidies afgeschaft moeten worden en dat via een verlaging van de belastingen of loonkost genoeg gecompenseerd kan worden. Zo een systeem zou veel eerlijker zijn. Hiermee komt iedereen op een evenredige basis in aanmerking voor het financiële voordeel en verdwijnen enkele van de hierboven vermelde nadelen. Niemand zal nog op zoek moeten naar alle mogelijke subsidies en niemand moet nog tijd moeten spenderen aan het opstellen van lange dossiers. Er is dan meer tijd voor ondernemers om met hun bedrijf en hun klanten bezig te zijn. En de extra zuurstof die de subsidies brachten komt nu aan de hand van een belastingverlaging ook weer bij de ondernemingen terecht. Tot slot zijn er ook geen ambtenaren meer nodig om de subsidies op te volgen, daarop wordt dus nog eens bespaard.

"Als ze nu eens zorgen dat we niet achter subsidies moeten aanlopen, als ze de belastingwet eens vereenvoudigen en de loonnevenkosten verlagen. Ik moet geen subsidies hebben, dat ze gewoon de belastingen een stuk verlagen. Ik zal toch

innoveren, of er subsidies zijn of niet. Maar dat maakt het allemaal gecompliceerder. En als een concurrent van mij subsidies krijgt moet ik ze ook gaan halen, want anders ben ik niet concurrentieel.”

Gilbert Nijs

Een systeem van lastenverlaging tegenover een afschaffing van de subsidies, ik denk dat dat de economie een serieuze boost zou geven.

Peter Geurden

b. Hervorming van het belastingsysteem

In het vorige punt is al aangehaald dat ondernemers het belastingsysteem graag zouden willen hervormen vooral omdat de belastingdruk in België hoger is dan in de buurlanden. Een hoge belastingdruk maakt dat ondernemers minder winst overhouden om opnieuw te investeren of om bestaande of nieuwe opportuniteiten uit te bouwen. Belastingdruk neemt zuurstof weg bij ondernemers. Maar minstens even belangrijk is de complexiteit van het belastingsysteem: de talrijke regels maken ondernemen niet gemakkelijker, dat wordt in het volgende punt nog verder uitgewerkt. Aan beide aspecten moet iets gebeuren, in het beste geval in combinatie met de afschaffing van de subsidies.

“Eerst vereenvoudigen. Dat is het belangrijkste, dat je weet waar je aan toe bent. Maar als daaruit blijkt dat wij in verhouding tot andere landen te hoog zitten, dan moet het verlagen.”

Gilbert Nijs

“Een doorzichtig belastingsysteem waarin je zegt hoeveel je nodig hebt voor de sociale zekerheid en zoveel voor bepaalde andere dingen te doen. Want wat gebeurt er nu, je hebt geen zicht op wat je aan de regering geeft. Als je één euro uitgeeft, hoeveel gaat naar de overheid? Je hebt heel veel verschillende soorten taksen. Maak een veel simpeler systeem.”

Angelo Bruno

“Wij hebben een belastingvoet van 34 procent. Een bedrijf dat in Nederland 100 euro verdient betaalt 22 euro belasting, en houdt dus 78 euro over. En dan mag je er zo veel nullen achterzetten als je zelf wilt. Als ondernemer investeer ik die winst in mijn bedrijf. Als ik 34 procent belastingen moet betalen dan heb ik minder geld over om opnieuw in mijn bedrijf te investeren en te innoveren. Dus eigenlijk is ons belastingsysteem een remmende factor om onze bedrijven de zuurstof te geven om zich te ontwikkelen. Dat vind ik een enorm probleem.”

Jos Vaessen

c. Reglementering

Zoals in het vorige deel al is aangekaart, zien ondernemers de alsmaar stijgende reglementering als een probleem. Volgens hen moet dat aangepakt worden en niet alleen bij de belastingwetgeving. In hun ogen kunnen veel zaken eenvoudiger: ingewikkelde en onduidelijke wetgeving zijn voor ondernemers een barrière om te ondernemen en zorgen ervoor dat ze niet goed weten wat mag en wat niet. Eenvoudige en doorzichtige wetten en

regelgeving werpen geen barrières op tot ondernemen. In een omgeving waar alles duidelijk is kan een ondernemer veel sneller inspelen op nieuwe opportuniteiten.

"Sommige maatregelen vind ik uit de lucht gegrepen. Ik vraag mij af bij die maatregelen van die auto's, wie zo een ingewikkeld systeem kan uitvinden. Met een veel simpeler systeem kunnen ze meer geld ophalen." Dimitri Beckers

d. Het overheidssysteem

Een ander punt dat ondernemers nauw aan het hart ligt is versoepeling, vereenvoudiging en versnelling van het overheidssysteem. Ondernemers willen eenvoudige systemen, niet alleen voor de regelgeving maar ook bij aanvragen bij de overheid. Daarboven zou het allemaal ook wat sneller mogen gaan: ondernemers willen snel inspelen op opportuniteiten en niet eerst veel te lang wachten op een vergunning om te mogen beginnen met een bepaalde activiteit. Ook de gerechtelijke achterstand is een probleem. En tot slot moeten overheidsinstellingen veel minder alleen bezig zijn met hun specifieke taak zodat er een betere samenwerking tussen verschillende overheidsinstellingen plaatsvindt. Op die manier mogen mensen niet meer van het kastje naar de muur gestuurd worden. Instellingen moeten zich flexibel opstellen om zo een goede, eenvoudige en snelle service aan de burgers aan te bieden. Die drie punten zijn van toepassing op een heel aantal zaken.

"Een goed transparant simpeler ondernemersklimaat creëren. Zowel op fiscaliteit, vergunningen, vereenvoudiging. Ik moet ik weet niet wat doen als ik morgen een signalisatieplaatje wil voor mijn hotel. Het is maar een voorbeeld."

Peter Geurden

"De overheid zou een veel soepeler systeem moeten hebben. Er moet minder reglementering zijn en bepaalde zaken moeten veel sneller gaan. Dat vind ik het probleem van de regering."

Angelo Bruno

Deze aspecten komen heel duidelijk naar voren bij het aanvragen van vergunningen. Zo moeten, bijvoorbeeld bij een bouwvergunning, verschillende instanties hun advies geven. Volgens ondernemers is het eerst een heel werk om al de papieren in te vullen en daarna duurt het te lang voor de vergunning afgeleverd wordt omdat er een gebrekkige samenwerking is tussen verschillende instanties. Als instanties zich flexibel zouden opstellen en zouden samenwerken, verliep alles veel sneller.

"Dat ik een bouw neergezet had waar ik een bouwvergunning voor had. Dan staat de hal daar en dan komt ineens een ambtenaar zeggen, schoon hal, je moet ze niet afbreken, maar je mag ze ook niet gebruiken. Ik kreeg geen milieuvergunning."

Gilbert Nijs

"De paperassen voor vergunningen en zo moeten ze puur vereenvoudigen. Dingen simpel houden. De mogelijkheden van een ondernemer niet beperken."

Dimitri Beckers

"Overheid, bij ruimtelijke ordening en zo mag het consequenter en sneller gaan. Die besluiteloosheid is echt niet stimulerend in heel veel zaken."

Ewald Houben

Ook in verschillende overheidsinstellingen die de ondernemers ondersteunen is er nood aan vereenvoudiging en flexibiliteit. Hierboven is al aangehaald dat ondernemers veel tijd moeten stoppen in het aanvragen van subsidies maar er is ook weinig communicatie tussen de verschillende organisaties. Het in hokjes denken, zoals het wel eens genoemd is, moet verdwijnen.

"Het IWT, daarvan heb ik een goede indruk van de werking. Maar dat moet bekeken worden in een bredere context. Je moet een plaats kiezen. Dus als je samenwerkt met het IWT in Leuven, en er zijn competenties in Luik, dan gaat dat niet. Dat is oogkleppen op hebben. En dan zijn we nog maar in België bezig, en niet Europa."

Ewald Houben

"Toen we eindelijk de bouwvergunning hadden mochten we nog niet beginnen omdat we nog geen kapvergunning hadden. Toen zijn we toch begonnen. Paniek. De politie en zo waren er. Maar intussen lagen de bomen. Ik heb wel een boete gekregen. We zitten op een industriegebied, dus ze weten dat daar industrie komt, en dat die bomen weg moeten. Het is niet dat we zonevreemd zitten. Alles moet sneller, geïntegreerd en vereenvoudigd. Van Quickenborne met zijn vereenvoudiging, ik zie daar weinig van."

Jo Nelissen

Nog zo een heikel thema is de gerechtelijke achterstand, ook die moet weggewerkt worden, het moet sneller gaan. Het is niet bevorderlijk voor ondernemers dat hun plannen tien jaar stilliggen omdat er een rechtszaak loopt. Voor het zelfde geld is de opportuniteit tegen dan al lang vervlogen, dat moet vermeden worden. Zeker als het om betwistingen in verband met eigendom gaat, zoals in het volgende voorbeeld. Ondernemers investeren ergens in maar door omstandigheden wordt er een rechtszaak aangespannen. Terwijl hun financiële middelen dan jaren niet kunnen renderen, kunnen ze ook nergens anders voor gebruikt worden. Lang wachten op een rechtszaak heeft dus een hoge opportuiniteitskost.

"We hadden een compromis met een bedrijf in moeilijkheden voor de aankoop van grond. Dan was parallel daarmee nog iemand die een compromis had en die is daar heel snel mee naar de notaris gelopen en dat laten beschrijven op zijn naam. Dan hebben wij moeten procederen dat dat ten onrechte was. Dat heeft tien jaar geduurd. En dan zijn we er nog uitgekomen door een minnelijke schikking. Anders was het nog

altijd niet opgelost. Het grote probleem hier was de gerechtelijke traagheid."

Ewald Houben

In het kader van de vereenvoudiging gaan er ook enkele stemmen op dat het politieke systeem van België te complex is en dat het niet onnuttig zou zijn om enkele complexiteiten uit dat systeem weg te halen. Als er minder politieke structuren zijn die allemaal hun regelgeving hebben, zou de afbouw van regelgeving tegelijk ook bevorderd worden.

"Ik zou zeggen, versoepel, versimpel systemen. Maar eerst beginnen met niet te veel overheden. Dan gaat er veel sneller ondernemen omdat je dan minder paperassen en structuren hebt."

Angelo Bruno

"We zitten met vijf regeringen, dat is zo onbestuurbaar geworden. Dan hebben we nog eens gouvernementen en stadsbesturen. In New York heb je één burgemeester en gaat alles veel vlotter dan hier. We maken het zo moeilijk dat niemand er nog aan uit kan, in de plaats van de dingen heel simpel te houden."

Dimitri Beckers

Al bij al, ondernemers zouden niets liever hebben dan de overheid basiswaarden als snelheid, eenvoud en flexibiliteit zouden hanteren.

e. Maatschappelijk klimaat

Een ander aspect dat ondernemers stoort is dat er te weinig waardering is voor ondernemers. Zij nemen risico's die voor banen en welvaart zorgen. Maar men heeft niet genoeg respect daarvoor en ze worden gemakkelijk gekarakteriseerd als fraudeurs. Ondernemers willen een mentaliteit die hun waardeert voor hun inzet, ze willen respect krijgen voor de resultaten die ze bereiken. Het hangt, volgens de ondernemers, ook van de overheid af om daar verandering in te brengen. Door respect te tonen voor ondernemers geven ze een signaal aan de maatschappij dat ondernemen een goede zaak is en dat ze dat stimuleren. De jacht op ondernemers die frauderen, aan de andere kant, stelt het ondernemerschap in zijn geheel in een negatief daglicht.

"Respect voor ondernemers, respect. Niet daar staan te toeteren zoals ze vandaag staan te toeteren dat het allemaal fraudeurs zijn en we gaan ze allemaal pakken. Als jij mij fraudeur noemt heb ik al minder zin om te ondernemen."

Gilbert Nijs

"[De overheid] komt te fel op voor de mensen die het niet gemaakt hebben, die geen risico's lopen en die niet vooruit willen. Zo voel ik het aan. En ze komen te weinig op voor de mensen die wel hun nek uitsteken die wel zorgen dat er welvaart is. Die worden bijna afgestraft."

Jo Nelissen

"Een jonge gast die een bedrijf opzet, iedereen heeft zijn mond ervan vol. Daar moeten ondernemers zijn, die moeten arbeidsplaatsen creëren en dit en dat. Maar als een jonge gast erin slaagt, er is niemand die hem feliciteert, niemand. Ik moet nog

altijd, na twintig jaar, mijn eerste felicitatie krijgen. We dwingen jonge ondernemers wel om een financieel plan te maken en ze blijven hoofdelijk aansprakelijk. Na drie jaar verdienen ze een feestdag."

Anonieme ondernemer

f. Rechtsonzekerheid

Een andere zaak waar de Belgische overheden volgens de ondernemers aan moeten werken is de rechtszekerheid. Ondernemers moeten constant beslissingen nemen op basis van de regelgeving. Maar als de overheid die regelgeving constant verandert, is het voor deze ondernemers heel moeilijk te zien of een bepaalde opportuniteit wel rendabel zal zijn in de toekomst.

De interviews zijn afgenomen nadat de regering van Di Rupo nieuwe regelingen heeft doorgevoerd met onmiddellijke ingang, waaronder de maatregelen voor bedrijfswagens. Dit voorbeeld is dan ook enkele keren aan bod gekomen. Van de ene dag op de andere zagen de ondernemers hun kosten stijgen. Het grote probleem hierbij was dat ondernemers hun beleid niet hadden kunnen aanpassen. Als een maatregel een jaar op voorhand wordt aangekondigd kan men het wagenpark aanpassen aan de nieuwe regelgeving maar dat was nu niet het geval. Beslissingen zoals deze zorgen ervoor dat ondernemers de regering wantrouwen. Niemand weet welke onverwachte regelgeving nog ingevoerd zal worden. Dat kan ondernemers afremmen en hun plannen bevriezen.

"Ik denk dat we allemaal een stuk angst hebben naar de overheid toe. Die is niet altijd heel betrouwbaar. Zoals de bedrijfsauto's, ik vind dat ze iets creëren niet meer dan normaal. Wij hebben vorig jaar nieuwe auto's gekocht. Maar mochten we dat toen geweten hebben, dan hadden we het anders aangepakt. Dat vind ik wel een jammer verhaal."

Peter Geurden

"Ze mogen gerust zeggen dat mag in ons land niet, dat doen we hier niet. Dan weet ik dat tenminste. Maar als ik iets doe en ze komen me achteraf zeggen, dat had je niet mogen doen, dat vind ik niet leuk. Dat is de rechtsonzekerheid die we vandaag hebben in dit land."

Gilbert Nijs

"Eerst hebben we twee jaar moeten wachten op een regering. Volgens mij hebben we ons dat alleen kunnen permitteren door de invoering van de euro. Die zekerheid en stabiliteit missen we. Ze zijn nu van alle dingen aan het ondernemen, en de werkende mensen zijn er de dupe van. En er zit zo een pakket mensen niks te doen, en die laten ze met rust."

Ewald Houben

g. Loonkost

Ondernemers bevestigen dat de loonkost bij ons hoger ligt dan in de buurlanden. Het valt op dat niet alle ondernemers dat even belangrijk vinden. Ondernemers die veel buitenlandse concurrentie hebben maken hier meer een punt van dan anderen, zeker als ze arbeidsintensieve producten hebben. Ondernemers die problemen hebben om personeel te

vinden hechten er veel minder belang aan, die zijn al blij dat ze personeel vinden. Zo zijn er ook ondernemers die genoodzaakt zijn om buitenlanders aan te nemen. Loonkost speelt maar een beperkte mate mee in die beslissing. Industriële ondernemers zeggen in ieder geval wel dat er veel industrie uit België zal verdwijnen, als de loonkost in de toekomst niet op een gelijk niveau komt met de buurlanden. En ook al zou België meer naar een diensteneconomie evalueren, toch is het zeker dat de industrie ook diensten vraagt. Als de industrie dus naar het buitenland verhuist, vertrekken deze diensten ook. Voor industriële ondernemers is de loonlast dus zeker een groot probleem.

"In Duitsland zelfs zit ik ook met dat loonkostenverschil. Frankrijk nog erger. Bepaalde producten, waar meer dan tien procent loonkost in de kosten zitten, dat begint al te tellen. Ga maar naar een discount. Dat is tot op de cent. Haal ze maar binnen. Tegen de Duitsers kan ik soms niet op. Ik heb vorig jaar een aantal dingen laten schieten. Geen projecten, maar klanten die ik heb laten schieten omdat ik niet meer kan."

Gilbert Nijs

"Ik denk dat onze politici heel veel groei van eigen Vlaamse bedrijven onbewust afremmen. Ook door die hoge loonkost bijvoorbeeld. Ze zeggen wel dat ze er iets aan moeten doen, maar ze doen er niets aan. Als ik morgen competitiever zou kunnen zijn, dan zou ik veel meer kunnen verkopen in het buitenland."

Gilbert Nijs

"Ik ben ervan overtuigd dat de loonkost in België niet naar een hoger niveau kan gaan. Ik zie dat in de fruitsector, waar we concurreren met lageloonlanden, waar de loonlast minder dan de helft van hier is. Loonlast betekent een groot deel van de kosten. We hebben veel handenarbeid."

Piet Porreya

België beschikt over een indexatiesysteem dat ervoor zorgt dat de lonen stijgen als er veel inflatie is. De bedoeling hiervan is om de koopkracht van de bevolking stabiel te houden. Ondernemers hebben niets liever dan dat de koopkracht van hun werknemers stijgt. Maar wat hun het meeste stoort is dat bij iedere indexatie het brutoloon stijgt want dat impliceert dat er bij iedere indexstijging ook meer belastingen betaald moeten worden. Ondernemers zouden deze indexstijging liever netto zien. Zo stijgt de koopkracht van de werknemers wel maar de loonnevenkost niet.

"Ze zeggen, het is omwille van de koopkracht, geef de mensen dan netto bij. Maar elke keer komen daar weer die loon nevenkosten bovenop. Maakt het alleen maar duurder, en de mensen hebben er uiteindelijk niks aan."

Gilbert Nijs

"De index aanpassen voor mij mogen ze dat, maar feitelijk moeten ze de nettolonen aan de index koppelen maar de brutolonen niet. Wat de mensen in hun hand krijgen geven ze uit en doet de economie draaien."

Dimitri Beckers

h. Herverdeling

Iets anders dat ondernemers stoort is de herverdeling in België. Herverdeling houdt in dat de welvaart altijd maar opnieuw herverdeeld wordt tussen arbeiders en werkgevers. Volgens bepaalde ondernemers wordt dit land gedomineerd door herverdeling. Er wordt namelijk op regelmatige basis herverdeeld, zonder te kijken of er effectief meer is om te verdelen. In economisch goede tijden kunnen ondernemers zich een loonstijging voor hun werknemers permitteren maar als het slecht gaat durven vakbonden en werknemers ook een loonsverhoging eisen. Gilbert Nijs illustreerde dat visueel met het voorbeeld van een taart. Een taart moet gebakken worden voordat hij verdeeld kan worden en als het een grotere taart is, dan pas kan er over een herverdeling gesproken worden. Het bakken van de taart, dat is het creëren van welvaart en dat is net wat de ondernemers doen.

"Nu begint er stilletjes aan meer duidelijkheid door te sijpelen, dat eerst de taart gebakken moet worden door de ondernemers voordat er kan herverdeeld worden."

Gilbert Nijs

"Wij creëren de toegevoegde waarde. Dat is onze taak, daarvoor willen we gaan. Als wij dat goed doen, kan er herverdeeld worden. Maar als je het te veel gaat herverdelen gaan wij het niet meer tegoei kunnen doen." Gilbert Nijs

Vakbonden en werknemers moeten dus beseffen dat ze niet te veel van de taart mogen opeisen, want als er geen stuk meer overblijft voor de bakker van de taart, zal niemand er nog één willen bakken. Het is mee aan de overheid om deze herverdeling te beperken tot het nodige. Maar de overheid zelf is een van de grote herverdelers. Door belastingen en bijdragen te vragen en voor infrastructuur en allerhande vergoedingen te zorgen, belanden er veel middelen bij mensen die die niet zelf hebben verdiend. De overheid herverdeelt volgens sommige ondernemers ongeveer 56 procent van het bruto binnenlands product en dat is in hun ogen veel te veel. Dat percentage moet volgens hen naar beneden.

"Wij zitten in een door herverdeling gedomineerd land. Hier is de prioriteit, als er 56 procent van het BBP door de overheid wordt getransfereerd, waar zit dan de effectieve macht? Dat is bij de overheid."

Gilbert Nijs

i. Werkloosheid

Als het op werkloosheid aankomt staan de ondernemers ook wel met de neuzen in dezelfde richting. Ze vinden het niet aanvaardbaar dat er mensen zijn die wel kunnen werken, maar toch stempelen. Deze profiteurs, zoals de geïnterviewden ze noemen, moeten volgens hen harder aangepakt worden. De ondernemers stellen enkele maatregelen voor.

"Werklozen minder steun geven. Want het verschil tussen een werkende en niet werkende mens is veel te klein, zeker in de lage lonen. Het verschil is te klein, dus de niet-werkende mens moet minder krijgen dat die gestimuleerd wordt om te werken."

Dimitri Beckers

"Ik zou de werkloosheid op een heel andere manier aanpakken. Dat er duidelijk zicht is voor mensen die werkloos zijn. Die zullen daar dan iets voor moeten doen. Ik vind het voorbeeld onverantwoord dat in de ziekenhuissector verpleegsters eten moeten geven. Die zouden verpleging moeten doen. Werklozen kunnen gemakkelijk eten brengen. Ik zou werklozen ook de bossen en bermen laten kuisen. Ga maar eens zien in Zwitserland."

Ewald Houben

Dit mag zeker niet verkeerd geïnterpreteerd worden. Er zijn mensen die niet in staat zijn om zelf te werken en daar is de maatschappij verantwoordelijk voor, daarvoor willen ondernemers zeker bijdragen. Voor de scholing van kinderen, voor zieken en gehandicapten en voor de pensioenen willen ondernemers hun steentje zeker bijdragen.

"Nee, we hebben een verantwoordelijkheid ten opzichte van elkaar. Iedereen moet zijn schouders eronder zetten. Degenen die veel geld hebben moeten meer hun schouders zetten dan degenen die minder hebben. Maar het profitaat moet eruit gaan. Daar ben ik mee akkoord. Ik kan niet tegen werklozen die profiteren, daar moet strenger tegen opgetreden worden. Ook als socialist durf ik dat zeggen."

Angelo Bruno

"Natuurlijk moeten wij als maatschappij begrip hebben voor de zwakkeren en wij moeten die helpen. En de mensen die hun heel leven gewerkt hebben, hebben recht op pensioen. En de kinderen hebben recht op school. Ik heb er geen probleem mee dat we dat betalen. Maar wij zitten ook opgezadeld met een ongelofelijke hoeveelheid profiteurs. Die moeten eruit. Het is door deze profiteurs dat producten duurder worden en ons land niet meer competitief is."

Jos Vaessen

j. Overheidsfinanciën

Een ander punt waar de meeste ondernemers het over eens waren is dat de overheid moet besparen. Dat punt heeft vrij weinig verband met onze onderzoeksvraag maar ondernemers begonnen erover omdat ze de filosofie van de overheid niet meer kunnen volgen.

"Voor mij zitten we in een onbalans tussen productie en profiteren. Er zijn zo veel zaken waar de overheid geld aan uitgeeft dat ze niet heeft. Ik ben nu 68 jaar, ik heb heel die jaren gemiddeld winst gemaakt. En heel die tijd heeft de overheid een negatief budget. Dat kan toch niet. Je kunt toch niet altijd verliezen maken. Een begroting in evenwicht moet in de grondwet opgenomen worden. Onze overheid is zeer onefficiënt. Met 57 procent van het BNP slaagt de overheid er nog niet in ons land behoorlijk te besturen. Wij gaan regelrecht de Zuiderse landen achterna."

Jos Vaessen

k. Niet-financiële ondersteuning

Een laatste punt behandelt de niet financiële ondersteuning. Slechts een beperkt aantal ondernemers heeft hierover gesproken. De anonieme ondernemer had het over dit soort van

ondersteuning. Hij liet geregeld adviseurs komen om zijn bedrijven door te lichten. En via samenwerkingen met de U-Hasselt of de hogescholen in Limburg kreeg hij regelmatig advies. Toch had hij commentaar op deze adviezen.

"Het is nuttig, maar dikwijls is het zodanig beperkt in tijd dat wanneer het werk echt begint, dat je er zelf voor staat. Dan stop je vaak omdat je dan in eigen kracht verder moet. Ik begrijp de overheid wel, dat ze geen concurrentievervalsing doen. Maar langs de andere kant resulteren steunmaatregelen dan erin dat, als je voorbeeld drie of vier jaar na elkaar hetzelfde aspect van uw bedrijf laat bekijken, dat je ieder jaar een boek krijgt die grotendeels hetzelfde is." Anonieme ondernemer

De anonieme ondernemer haalde, in het kader van het stimuleren van portfolio-ondernemers, een zeer interessante ondersteuningsmaatregel aan, destijds aangeboden door de GOM, gewestelijke ontwikkelingsmaatschappij. De innovatie-adviseurs komen langs bij de ondernemer op zoek naar innovaties die op maat van de ondernemer zijn gemaakt. Op deze manier worden ondernemers echt uitgedaagd nieuwe opportuniteiten in te vullen.

In tussentijd wordt deze dienstverlening echter niet meer door de GOM aangeboden, maar is hij ondergebracht bij het Innovatiecentrum Limburg. Dat is een initiatief van de Vlaamse overheid. Deze Vlaamse organisatie biedt verschillende diensten rond innovatie aan. De creativiteitssessie, waarbij adviseurs samen met de ondernemers in hun bedrijf op zoek gaan naar vernieuwingen, bestaat nog steeds (Innovatiecentrum Limburg, 2012). In initiatieven als dit zit, volgens de anonieme ondernemer, toekomst, maar hij zou het toch anders aanpakken.

"Je bent een ondernemer en er komt een adviseur aan uw deur kloppen. Die adviseur vraagt veel tijd. Je moet een ganse dag met die kerel rondlopen en daarmee rond de tafel zitten. Dat gaan die ondernemers niet doen. Dus betaal die ondernemer om met die adviseur bezig te zijn. Gaat u dat veel kosten? Neen, 500 euro. Het moet wel een onderneming zijn die de moeite waard is. Dan voelt de ondernemer zich gestimuleerd om dat gesprek aan te gaan. Die is gemotiveerd en dan wil hij zijn bedrijf even loslaten om met zo iemand te praten. In dat gesprek worden er dan opportuniteiten gezocht die op de man toegeschreven zijn. Dat zijn momenten die meer aandacht verdienen. Pak dat anders aan, stimuleer dat." Anonieme ondernemer

De overheid kan, op de maatregel van de innovatie-adviseurs na, ondernemers enkel ondersteunen door de juiste omstandigheden te creëren. De ondernemers zelf zijn ook vragende partij voor de veranderingen die hierboven aangehaald zijn.

Hoofdstuk 4: Discussie en conclusie

4.1 Bijdrage aan de literatuur

Gedurende dit onderzoek is er op zoek gegaan naar de motivatie en drempels voor portfolio-ondernemerschap. Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur omdat dit onderzoek gebaseerd is op diepteinterviews. Op deze manier konden er dieperliggende conclusies getrokken worden.

De allereerste bijdrage die dit onderzoek levert aan de literatuur, is het bepalen van een definitie die portfolio-ondernemers in de praktijk ondersteunen. Op basis van evidentie uit de praktijk bleek dat ondernemers opportuniteiten belangrijk vonden en niet de manier waarop deze opportuniteiten georganiseerd waren. De definitie van portfolio-ondernemen die hier wordt aangenomen is de gelijktijdige exploitatie van twee of meer opportuniteiten, ongeacht of die opportuniteiten aan een nieuwe of bestaande vennootschap is toegewezen (Wiklund en Shepherd, 2008)

Op vlak van motivatie biedt dit onderzoek zeker ook nieuwe inzichten. Voorgaande literatuur, die gebaseerd is op standaard vragenlijsten die statistisch verwerkt werden, probeerde op basis van cijfers te achterhalen welke motivatie het belangrijkste is. Uit dit onderzoek bleek dat voor portfolio-ondernemers niet één motivatie van belang is, maar dat het een combinatie van omstandigheden is of een levenswijze die hun aanstond zoals Gilbert Nijs het verwoordde. In de plaats van de nadruk op verschillende individuele motivaties te leggen, is in dit onderzoek meer algemeen naar motivatie gekeken. Hieruit bleek dat de ondernemers intrinsiek gemotiveerd zijn. Deze intrinsieke motivatie bestaat wel uit een aantal motivaties, maar deze verschillen wat van ondernemer tot ondernemer.

Een derde belangrijke bijdrage van dit onderzoek is het proces van delegeren. Dit onderzoek geeft aan dat het noodzakelijk is voor een ondernemer om te delegeren. Anders zal hij nooit een portfolio-ondernemer kunnen worden. Een portfolio-ondernemer kan namelijk niet alles zelf doen. En de taken die een portfolio-ondernemer zelf zal houden, zijn die taken die te maken hebben met de ontdekking, evaluatie en exploitatie van opportuniteiten.

4.2 Implicaties voor de praktijk

Waar de bijdrage tot de literatuur misschien eerder beperkt is, heeft dit onderzoek vooral aandacht besteed aan de praktijk, dus hoe beleidsmakers ondernemers het beste aanzetten tot portfolio-ondernemers is de kerngedachte van dit onderzoek.

Om te beginnen is gezegd dat portfolio-ondernemers intrinsiek gemotiveerd zijn. Dit maakt het voor beleidsmakers zeer moeilijk deze ondernemers op te leiden. Uit het onderzoek bleek dat beleidsmakers weinig kunnen doen om mensen aan te zetten tot portfolio-ondernemerschap. Dit is iets wat uit hunzelf moeten komen. Opleiding zou misschien ergens wel invloed kunnen hebben op ondernemerschap of portfolio-ondernemerschap, maar dat zegt niet dat een ondernemer gemaakt kan worden. Het ziet ernaar uit dat de intrinsieke motivatie om iets te bereiken en iets te realiseren aanwezig moet zijn. Dit wijst er dan weer op dat het een goede zaak zou zijn om bestaande ondernemers, die deze motivatie al hebben, te stimuleren en te ondersteunen om meerdere opportuniteiten in te vullen.

Zoals al enkele keren is aangehaald, moeten ondernemers delegeren om portfolio-ondernemer te worden. Workshops en bijscholingen die hier de nadruk op leggen kunnen dus zeker geen kwaad. Zo een opleiding kan verschillende controlemechanismen behandelen zoals de resultatenrekening. Maar daarbinnen passen zeker ook lessen in het coachen van medewerkers. Een dergelijk initiatief kan uitgaan van verschillende beleidsmakers.

Uit dit onderzoek blijkt wel dat er geen pasklare methodes zijn waarmee ondernemers gestimuleerd kunnen worden een portfolio uit te bouwen. Maar wat beleidsmakers wel kunnen doen is zorgen dat de omstandigheden ideaal zijn om meer te ondernemen. Er moet een klimaat gecreëerd worden waarin ondernemers zich gesteund en gestimuleerd voelen. Daar moeten beleidsorganisaties voor zorgen. Als ondernemers veel barrières en drempels tegenkomen tijdens hun eerste opportuniteit, daalt de kans dat ze extra opportuniteiten zullen invullen. Het is dus belangrijk dat deze barrières in de mate van het mogelijke zullen worden weggenomen. Nu zal voor iedere beleidsorganisatie besproken worden hoe deze dat specifiek kan doen.

4.2.1 Werkgeversorganisaties

Werkgeversorganisaties hebben tijdens dit onderzoek de kritiek gekregen dat ze geleid worden door mensen die zelf geen ondernemers zijn. Dit maakt dat de belangen van de ondernemer niet altijd verdedigd kunnen worden. Een van de ondernemers heeft in dit verband gezegd dat de werknemers van deze organisatie stages zouden moeten volgen bij ondernemers om zo de praktijk beter te begrijpen. Daarbij kan het misschien ook goed zijn dat deze organisaties forums op hun websites zetten waar hun leden kunnen aangeven welke hun belangen zijn. Werkgeversorganisaties zouden volgens de ondernemers bijvoorbeeld veel te snel toegeven bij een sociaal overleg. Als ondernemers zelf via een forum argumenten kunnen aanbrengen, hebben werkgeversorganisaties tijdens sociaal overleg een beter zicht of ondernemers een eventuele loonsverhoging kunnen slikken. Doordat deze organisaties zo een beter zicht hebben op de belangen van hun leden, kunnen ze deze beter vertegenwoordigen.

Verder werden deze organisaties erkend in hun inspanningen naar nieuwe ondernemers toe. Zij bieden ondersteuning en begeleiding aan. Aan de hand van verschillende projecten proberen ze ondernemers samen te zetten en van elkaar te laten leren. In dit onderzoek is

niet aangetoond dat opleiding helpt bij het portfolio-ondernemerschap. Maar enerzijds hebben verschillende ondernemers tijdens hun carrières bijscholingen gevolgd. Als ze daar het nut niet van inzagen, zouden de ondernemers dat niet doen. Dus het is naar de toekomst toe wel belangrijk dat deze opleidingen blijven bestaan. Op dit vlak moeten deze belangenorganisaties en andere instellingen die opleidingen aanbieden dus zeker wel erkend worden voor hun inspanningen.

Anderzijds sprak Peter Geurden erover dat de goede begeleiding, die hij kreeg van zijn financiële partner, hem zeker vooruitgeholpen heeft. Dat deze begeleiding het voor hem mogelijk heeft gemaakt om te komen waar hij nu staat. Spijtig genoeg kunnen niet alle ondernemers hiervan genieten. Daarom is het een goed idee om startende ondernemers te laten begeleiden door een andere ondernemer. Zo kan er gedacht worden aan het opzetten van een peterwerking. Hierbij kan een ervaren ondernemer begeleiding bieden aan een nieuwe ondernemer in de hoop dat deze nieuwe ondernemer door de juiste stimulansen ook een portfolio-ondernemer zal worden. Dit onderzoek kan niet aantonen dat deze methode garantie op succes biedt, maar het is zeker de moeite waard om dit via een proefproject te toetsen aan de praktijk

4.2.2 Vakbonden

De vakbonden staan dan wel aan de kant van de werknemers maar ze blijken een belangrijke drempel voor ondernemers. Deze laatste groep vindt dat de rol van de vakbond vandaag is uitgespeeld. Deze organisatie zou moeten beseffen dat er in het huidige economische bestel een andere rol voor hun is weggelegd. Indien ze toch blijven doorgaan zoals ze vandaag bezig zijn, zullen ze een rem op ondernemers zijn. Enerzijds beperken vakbonden de competitiviteit van ondernemers in hun huidige bezigheid. Op die manier dragen ze bij aan de uittocht van industriële bezigheden uit België en dus ook de arbeidsplaatsen. Anderzijds bleek uit dit onderzoek dat een hoge syndicale druk niet aanzet om meer te ondernemen. Op deze manier worden er ook geen nieuwe arbeidsplaatsen gecreëerd.

De nieuwe rol die voor de vakbond is weggelegd, is er één waarbij ze met de werkgevers moeten samenwerken. Er is nood aan wederzijds begrip en er moet niet alleen gedacht worden aan de kortetermijnbelangen van de werknemers of de organisaties zelf. De vakbond moet niet alleen aan de koopkracht van morgen denken, maar ook aan de arbeidsplaatsen van overmorgen. Dit laatste kan enkel door zich flexibel op te stellen naar de werkgevers toe. Als Belgische bedrijven in een zware concurrentieslag verwickeld zijn met buitenlandse concurrenten kan een flexibele regeling in de toekomst voor arbeidszekerheid zorgen. Dit is eerder in deze masterproef aangetoond met voorbeelden uit het buitenland. Als dat het geval is, zullen ondernemers in economisch goede tijden graag een toegeving doen naar de werknemers. Binnen deze nieuwe rol moeten de vakbonden wel beseffen dat het leven geven en nemen is. In goede tijden kunnen de ondernemers geven. Wanneer de economische

toestand slecht is, is het aan de werknemers om een tandje bij te steken. Op die manier kunnen Belgische ondernemers blijven concurreren en arbeidsplaatsen blijven garanderen.

4.2.3 Financiële instellingen

Het is duidelijk gebleken dat een gebrek aan financiële middelen een barrière is voor ondernemers om meerdere opportuniteiten te exploiteren. Financiële instellingen verschaffen leningen en op die manier spelen ze een belangrijke rol bij het stimuleren van portfolio-ondernemers. Doordat financiële instellingen extra middelen ter beschikking stellen, kunnen ondernemers wel meerdere opportuniteiten exploiteren, ook al hebben ze er zelf de middelen niet voor. Dus met hun beleid voor leningen aan KMO's en ondernemingen, bepalen de banken in welke mate ze ondernemers, die wel willen maar niet kunnen, toch de kans geven om portfolio-ondernemer te worden. Ze zijn dus in staat een belangrijke barrière weg te werken.

Hierbij moet in het achterhoofd gehouden worden dat financiële instellingen geen liefdadigheidsinstellingen zijn. Achter iedere lening schuilt een risico dat de banken willen beperken. Daarom kunnen banken niet zomaar iedereen een lening toekennen. Maar enkele ondernemers hebben hierbij een opmerking gemaakt dat de banken tijdens de kredietcrisis aan risicovolle beleggingen hebben gedaan. Later heeft de Belgische overheid enkele grootbanken overeind moeten houden met geld van de belastingbetaler. En het resultaat van deze crisis is dat de banken strenger zijn bij het uitgeven van leningen aan ondernemers, bevestigden de ondernemers. Ineens zijn ook de leningen aan KMO's en ondernemers te risicovol, terwijl daar voorheen nooit iets mis mee is geweest. Het is niet correct dat de ondernemers de gevolgen moeten dragen voor slecht beheer van de banken, terwijl deze wel hebben meebetaald aan de oplossing. Naar de ondernemers toe zou het niet meer als correct zijn mochten banken verplicht worden om een bepaald percentage van hun leningen ter beschikking te stellen van ondernemers. Op die manier krijgt het geld dat de overheden in de banken hebben gestoken nog een waarde in de economische activiteit.

4.2.4 LRM

Naast de financiële instellingen kunnen ook participatiemaatschappijen financiële middelen ter beschikking stellen. LRM is er zo één. Wanneer het risico te hoog is voor banken om het geld te lenen, of er te weinig eigen vermogen aanwezig is om de leningen te dekken, kan LRM voor risicokapitaal in de vorm van eigen vermogen of achtergestelde leningen zorgen. Vier van de tien ondernemers uit de steekproef hebben gebruik gemaakt van LRM, of zijn voorganger LIM. Dit betekent dat ze zeker een rol spelen bij de ondersteuning van portfolio-ondernemers. En dat kan niet anders dan gesteund worden.

Toch zijn er ook over deze organisatie bedenkingen. Meerdere ondernemers twijfelen aan de politieke neutraliteit. Zo haalde Gilbert Nijs aan dat de ondervoorzitter van de raad van bestuur van dit orgaan een vakbondsman is. Het is een bizarre gedachte dat zo iemand mee

moet beslissen over een businessplan, zeker gezien de rol die de vakbond op dit moment inneemt. Misschien is het tijd om de LRM om te vormen naar een organisatie voor en door ondernemers. Door ondernemers in de raad van bestuur te laten zetelen mogen zij over de plannen van hun medeondernemers beslissen. De vakbond moet hier niet inzitten en politieke kleuren moeten niet vertegenwoordigd zijn. Een optie kan zijn om de verschillende belangenorganisaties afgevaardigden te laten kiezen. Zo kan de nadruk weer gelegd worden op goede businessplannen die de Limburgse economie verder helpen en kunnen eventuele politieke belangen aan de kant geschoven worden.

4.2.5 De overheid

De laatste beleidsmaker in de rij is de overheid. Zoals al gezegd kunnen ook zij het gedrag van ondernemers niet rechtstreeks beïnvloeden, maar kunnen ze het verschil maken door voor omstandigheden te zorgen waarin ondernemers graag ondernemen. Op die manier gaan ze graag extra opportuniteiten aan. Maar uit de gesprekken met portfolio-ondernemers bleek dat er toch nog werk aan de winkel was.

Om te beginnen zijn de ondernemers vragende partij voor een afbouw van de reglementering. In een land met vijf verschillende politieke niveau's is het niet te verwonderen dat er elk jaar een grote lijst regels bijkomt. Regels belemmeren de vrijheid die ondernemers nodig hebben om opportuniteiten te exploiteren. Daarom zou het goed zijn om deze niveau's af te bouwen. Hierdoor komen er niet alleen minder wetten. Dit is direct ook een heel stuk goedkoper. Daarbij is het in het belang van iedereen, dus ook in het belang van de ondernemers dat de wetgeving eenvoudig is.

Daarnaast zouden de belastingen moeten aangepakt worden. Enerzijds is een eenvoudig belastingstelsel meer dan welkom. Tijd die in belastingen kruipt, is tijd die niet gebruikt kan worden om te innoveren of met klanten bezig te zijn. Door een eenvoudig systeem kunnen ondernemers meer tijd steken in de essentie van hun zaak. Anderzijds is er nood aan een belastingverlaging. De belastingdruk is volgens de ondernemers te hoog. Zo wordt er gepleit voor een afschaffing van subsidies aan bedrijven, waar dan een belastingverlaging tegenover staat. Op die manier moeten ondernemers geen tijd steken in deze subsidies, moet de overheid geen ambtenaren hebben om dit op te volgen, en wordt op een eerlijke manier zuurstof aan de bedrijven gegeven.

De overheid zou volgens ondernemers ook flexibeler moeten zijn. Ondernemers, die zelf flexibel moeten zijn om hun klanten naar hun wensen te bedienen, begrijpen niet hoe inefficiënt de overheid kan werken, zowel binnen eenzelfde dienst als tussen verschillende diensten. Door goede communicatie en een beetje goede wil, kunnen aanvragen bij de verschillende overheden veel vlotter verlopen. Maar dan is er nood aan een klantengerichte cultuur binnen de overheden. Als de bereidheid voor flexibiliteit er is, kan er ook gewerkt worden aan snelheid.

Het maatschappelijk klimaat dat er nu heerst, is niet het meest stimulerende voor ondernemers. Er zijn weinig mensen die hardwerkende ondernemers iets extra gunnen. Dat terwijl deze mensen grote risico's lopen en daardoor voor tewerkstelling en welvaart zorgen. In de plaats van maatregelen aan te kondigen om een kleine groep frauderende bedrijfsleiders te pakken, zouden ze al de correcte ondernemers eens openlijk moeten feliciteren. Mensen moeten gewaar worden dat deze ondernemers van belang zijn voor de maatschappij. Dan pas zal er respect kunnen komen voor ondernemers. De overheid moet hierin het goede voorbeeld geven.

Een andere maatregel die goed zou zijn voor de economie is een verlaging van de loonlast. Dit is in het bijzonder goed voor de industriële sector omdat daarin veel concurrentie is met buitenlandse bedrijven. Hierdoor versterkt de concurrentiepositie en de rentabiliteit van industrieel ondernemen. Dat geeft ondernemers de mogelijkheid om weer industriële activiteiten uit te voeren in België. Als hier niet snel werk van gemaakt wordt, zal de industriële activiteit steeds meer naar de buurlanden verhuizen, samen met alle nevenactiviteiten die de industriële sector met zich meebrengt.

Hierbij heeft België ook een automatische loonindexering. Dit wordt gedaan om de koopkracht van de werknemers hoog te houden en zo de economie draaiende te houden. Maar het probleem hiermee is dat een groot deel van deze koopkracht naar de aankoop van buitenlandse producten gaat. Hierdoor is de impact op de lokale economie beperkt. Maar het grootste probleem hierbij is dat het brutoloon geïndexeerd wordt, dus het grote deel wat extra betaald wordt, gaat naar de overheid. Een goede eerste stap om de loonlast naar beneden te krijgen, is de indexering van de lonen netto te maken. Hierdoor zal de loonkost op termijn dalen, althans in verhouding met de inflatie. Om op een gelijk niveau met onze buurlanden te komen, zal er waarschijnlijk nog een extra inspanning vanuit de overheid moeten volgen.

Het laatste punt waar de overheid zeker werk van moet maken, is het werkloosheidsbeleid. Het huidige systeem laat enerzijds toe om te stempelen omdat men niet wil werken, en anderzijds kan er gestempeld worden terwijl er gelijktijdig in het zwart gewerkt wordt. Het is te begrijpen dat een hardwerkende ondernemer hiervoor niet graag bijdraagt, terwijl ze zelf geen werknemers vinden. Dus er moet op dit vlak harder opgetreden worden. Sommige ondernemers pleiten voor een liberaler systeem, waarbij werkloosheidsuitkeringen in de tijd beperkt worden. Maar een andere manier om hierop te reageren, is door deze mensen aan het werk te zetten. Iedereen die een werkloosheidsuitkering wil hebben, moet hier enkele dagen per week klusjes opknappen voor de staat. Dit kan gaan van het opruimen van bossen en eten geven aan patiënten in het ziekenhuis tot helpen van oudere mensen. Zo een systeem kan enkele voordelen hebben. Om te beginnen zullen mensen die niet willen werken ook geen uitkering krijgen en de mogelijkheid tot zwartwerk wordt beperkt. Daarbij zal de overheid voor bepaalde taken geen personeel moeten aannemen. Mensen die van een uitkering genieten behouden een werkmentaliteit. En mensen die werkloos zijn, zullen

gestimuleerd worden elders werk te zoeken omdat ze bij een betrekking in een bedrijf meer betaald krijgen, en evengoed moeten werken. Tot slot geniet de samenleving op die manier ook van de werklozen die een uitkering krijgen. In dat geval kan er gesproken worden van een win-win situatie.

Als er dan toch een maatregel is waarmee de overheid specifiek ondernemers kan stimuleren tot portfolio-ondernemers is het dat van de innovatie-adviseurs. Door ondernemers te helpen met op maat gemaakte opportuniteiten te zoeken kunnen ondernemers die de "Drive" niet hebben zoals de portfolio-ondernemers uit dit onderzoek toch aangezet worden extra opportuniteiten te benutten of kunnen ze de portfolio-ondernemers nieuwe, alternatieve inzichten bijbrengen. Ze dienen die dan immers niet zelf te zoeken. Mits enige persoonlijke steun kunnen ondernemers misschien wel bereid zijn extra opportuniteiten op te nemen.

Wat de overheid niet moet doen is ondernemerschap proberen te ondersteunen via subsidies. Zoals een voorgaand onderzoek al heeft aangetoond, blijken ook hier subsidies niet de efficiëntste manier om ondernemers aan te zetten nieuwe opportuniteiten in te vullen.

Als alle beleidsmakers hun schouders onder deze maatregelen zetten zal het ondernemerschapsklimaat in België al een stuk verbeteren. Dan zullen ook gewone ondernemers graag nieuwe opportuniteiten invullen. Want de vraag is of er zoveel verschil is tussen een gewone ondernemer of een portfolio-ondernemer. Zolang deze ondernemers er plezier aan beleven, kan er maar één essentieel verschil zijn waarom sommige ondernemers het houden bij een opportuniteit terwijl anderen nieuwe uitdagingen opnemen. Dit verschil ligt in het feit dat portfolio-ondernemers durven te delegeren.

4.3 Spoor van vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft nog niet alle beleidsvragen kunnen oplossen. Er zijn nog enkele zaken die verder onderzoek vragen. Zo is het nog niet duidelijk of scholing, bijscholing en begeleiding invloed hebben op portfolio-ondernemerschap. Inzichten hieromtrent kunnen nuttig zijn voor beleidsmakers.

Daarnaast kan een diepgaand onderzoek naar het verschil in motivatie tussen een gewone ondernemer en een portfolio-ondernemer nieuwe inzichten verwerven. Als blijkt dat de persoonlijke motivatie van portfolio-ondernemer en gewone ondernemers dezelfde is, zoals hierboven even werd aangenomen, kan het verschil eventueel gevonden worden in de bereidheid tot delegeren. Dit moet later onderzoek echter uitwijzen.

Er mag ook meer onderzoek gevoerd worden om te achterhalen of ondernemerschap faciliteert om extra opportuniteiten in te vullen. Als geweten is op welke manier ondernemerschap faciliteert kan hierop ingespeeld worden door beleidsmakers.

Tot slot is er tijdens het onderzoek ook aangehaald dat afkomst barrières kan opwerpen tot het ondernemerschap. In welke mate Limburgse migrant-ondernemers beperkt worden in hun plannen, kan stof zijn voor verder onderzoek. Daarbij kan direct ook de vraag gesteld worden of bepaalde etnische groepen aangepaste ondersteuning nodig hebben.

Bijlage

Bijlage 1: Interview portfolio-ondernemers

A. Voorstelling thesis

1. Probleemstelling schetsen
2. Onderzoeksvragen uitleggen
 - i. "In welke mate komt het algemene onderzoek over portfolio-ondernemers overeen met de Limburgse populatie?"
 - ii. "Verschilt de motivatie van een portfolio-ondernemer wanneer hij onderneemt aan de hand van een nieuw bedrijf of wanneer hij binnen een bestaand bedrijf aan ondernemen doet?"
 - iii. "Wat zet ondernemers ertoe aan om portfolio-ondernemer te worden?"
 - iv. "Welke ondersteuningsbehoeften hebben portfolio-ondernemers?"
3. Definitie ondernemen – manager
4. Definitie portfolio-ondernemer

B. Afspraken

1. Hebt u er een probleem mee als ik een audio-opname van het gesprek maak? De gegevens zullen enkel door mij behandeld worden. Niemand krijgt hier inzage in.
2. Mag uw naam vermeldt worden in mijn thesis? Als ik voorbeelden uit uw verhaal in mijn thesis verwerk zal ik dat op voorhand nog even vragen. Zo weet u juist wat ik over u neerschrijf.
3. Als het onderzoek is afgerond bezorg ik u de resultaten.
4. U mag alles zeggen wat gerelateerd is aan de onderzoeksvragen, dus u mag ook buiten de vragen denken. Verder mag u mij tijdens het interview natuurlijk ook altijd vragen stellen of opmerkingen maken.
5. Wenst u nog afspraken toe te voegen voor het interview?

C. Aanpak:

Eerst en vooral zal ik algemene vragen stellen over uw achtergrond, opleiding, Hier kunnen vragen uit de persoonlijke sfeer bijzitten. Vindt u dat erg?

Daarna is het de bedoeling om al de bedrijven die je hebt of hebt gehad één voor één af te gaan. Dit gebeurt chronologisch. Zo heb ik een zicht op de evolutie van uw portefeuille. Ik ben vooral geïnteresseerd naar alles wat u hebt aangezet om steeds weer te ondernemen. Hierna volgen nog enkele algemene vragen die ik liever bespreek nadat we uw portfolio besproken hebben. Met de vierde reeks vragen probeer ik te achterhalen hoe ondernemers gestimuleerd kunnen worden om een portefeuille van ondernemingen aan te leggen, en zo de economie te ondersteunen. Op het einde mag u nog opmerkingen maken of dingen vertellen

die nog niet aan bod zijn gekomen. Ik zou het interview willen afsluiten met een kleine evaluatie.

1. Algemene en persoonlijke vragen

- 1.1. In wat voor achtergrond groeide je op? Werd ondernemen bij u thuis gestimuleerd? Zijn er nog ondernemers in uw familie of naaste omgeving?
- 1.2. Welk beroep oefende uw ouders uit (zelfstandige/ niet zelfstandig – kaderfunctie?)
- 1.3. Had u hobby's? Indien ja, welke? Hebben deze invloed gehad op uw ondernemend vermogen?
- 1.4. Welke opleiding heeft u gevolgd? Heeft deze opleiding u goed voorbereid op het ondernemerschap?
- 1.5. Denkt u dat bepaalde aspecten van uw opvoeding of jeugd hebben bijgedragen tot uw carrière als ondernemer?
- 1.6. Hoe zag uw loopbaan eruit voor u ondernemer werd? (in grote/kleine bedrijven gewerkt, zelfstandig/ in loonverband)
- 1.7. Wanneer wist u dat u ondernemer zou worden? Waaraan merkte u dat?
- 1.8. Wat was uw situatie op het moment dat u ondernemer werd. (met uw relatie, financieel, leeftijd, ...)
- 1.9. Wat motiveerde u om zelfstandig te worden? Waardoor kon u afstand nemen van de zekerheid van een gewone baan?
- 1.10. Waren er mensen die u mee gemotiveerd hebben?
- 1.11. Wanneer wist u dat u als ondernemer actief zou worden in een tweede bedrijf? Hebt u ooit een carrière met meerdere ondernemingen voorzien?
- 1.12. Kunt u deze beslissing vergelijken met de beslissing om een eerste zaak op te zetten? (Zelfde motivatie of niet? Was de drempel even hoog of niet? ...)
- 1.13. Wat is een goed portfolio-ondernemer volgens u? Welke attitudes en vaardigheden moet iemand bezitten om een goed portfolio-ondernemer te zijn?
- 1.14. Ik zou nu graag een chronologisch overzicht maken van alle bedrijven waar u in betrokken bent of bent geweest.
- 1.15. Hoe bouwt u uw portfolio uit? Waarom zo?

2. Vragen bij ieder bedrijf

- 2.1. Wanneer hebt u deze zaak opgestart/overgenomen.
- 2.2. Hoe bent u op deze opportuniteit uitgekomen? Hebt u tijd gemaakt om ergens naar te zoeken?
- 2.3. Bent u hier alleen of met zakenpartners ingestapt? Waarom zo? (was dat een familielid? Zoja, heeft dat de zaken beïnvloed?)
- 2.4. Hoe bent u aan financiële middelen gekomen om de zaak op te starten?

- 2.5. Hoe paste dit bedrijf binnen het portfolio dat u op dat moment had?
- 2.6. Hoe paste dit binnen uw persoonlijk leven?
- 2.7. Welke invloed had dit op uw tijdsbesteding?
- 2.8. Wat motiveerde u om die zaak op te starten of over te nemen?
- 2.9. Hoe hebt u de opportuniteit, die aan de grondslag van dit bedrijf lag, geïdentificeerd?
- 2.10. Kunt u de omgeving schetsen op het moment dat u de zaak gestart of overgenomen hebt? Waren er factoren in de omgeving die deze zet bevorderden of juist moeilijker maken (eerste op de markt/ al veel concurrentie, ...)
- 2.11. Welke omstandigheden, gebeurtenissen, ... zouden u tegengehouden kunnen hebben om deze opportuniteit te benutten? Stel dat ...
- 2.12. Hoe zouden deze fictieve drempels volgens u weggenomen kunnen worden?
- 2.13. Zou het voor u een verschil gemaakt hebben als u deze opportuniteit binnen een van uw bestaande bedrijven had geïmplementeerd?
- 2.14. Wat waren uiteindelijk de redenen om deze activiteiten in een andere vennootschap te starten/ te laten?
- 2.15. Hebt u later binnen deze vennootschap nog andere innovaties geëxploiteerd, al dan niet gerelateerd aan de eerste opportuniteit van de vennootschap?
- 2.16. Indien ja, waarom hebt u deze opportuniteiten wel binnen de bestaande organisatie georganiseerd?
- 2.17. Bent u zelf actief in het proces om nieuwe opportuniteiten te zoeken binnen een bedrijf of laat u dat eerder over aan uw werknemers? (heb je zelf misschien meer aandacht)
- 2.18. Heeft dit bedrijf uw verwachtingen ingevuld?
- 2.19. U bent ongetwijfeld problemen tegengekomen bij de bedrijfsvoering? Kunt u de belangrijkste even toelichten?
- 2.20. Hoe zou dat het best opgelost worden? Kan de overheid of een belangenorganisatie hier ondersteuning voor geven?
- 2.21. Indien u het bedrijf verkocht of gesloten hebt, waarom?
- 2.22. Heeft deze ervaring uw latere beslissingen beïnvloed? Of zal het uw latere beslissingen beïnvloeden?

3. Algemene vragen

- 3.1. Zelf opstarten of overnemen, maakt dat een verschil voor u?
- 3.2. Bent u met verschillende motivaties in verschillende bedrijven gestapt?
- 3.3. Lijst met motivaties: welke zijn bij u van toepassing geweest? (Bijlage 2)
- 3.4. Hoe voorziet u de opvolging?
- 3.5. De meeste ondernemers zien meer opportuniteiten dan ze zelf kunnen behandelen. Hoe kiest u uit verschillende opportuniteiten? Op basis van welke criteria beslist u?

- 3.6. Kunt u enkele specifieke voorbeelden van opportuniteiten aanhalen die u niet hebt gebruikt? Waarom deze juist niet?
 - 3.7. Hebt u nog plannen voor de toekomst?
 - 3.8. Wat zou u kunnen tegenhouden in de toekomst nog meer te ondernemen?
 - 3.9. Beschouwt u uzelf als ondernemer of bedrijfsleider?
4. Hoe kunnen beleidsmakers portfolio-ondernemers ondersteunen
- 4.1. Van welke steunmaatregelen heeft u gebruik gemaakt. Vond u deze nuttig? Hebben deze aanzet gegeven tot het opstarten of overnemen van extra bedrijven, of het exploiteren van nieuwe opportuniteiten?
 - 4.2. Zijn er steunmaatregelen waar u van weet, en eventueel voor in aanmerking komt, die je niet hebt gebruikt? Indien ja, waarom?
 - 4.3. Welke steunmaatregelen hebt u gemist tijdens uw carrière als portfolio-ondernemer?
 - 4.4. U hebt waarschijnlijk ook opportuniteiten links laten liggen. Kunt u de belangrijkste even toelichten, en uitleggen waarom u hiervoor niet bent gegaan?
 - 4.5. Wat voor steunmaatregelen zou u er toch toe hebben aangezet op voorgaande opportuniteiten in te gaan?
 - 4.6. Wat zou u in de toekomst aan kunnen zetten om nog meer te ondernemen?
 - 4.7. Hoe staat u ten opzichte van zwartwerk?
 - 4.8. Hoe is het om in deze tijd extra financiële middelen te vinden?
 - 4.9. Hoe denkt u dat het nu is om financiële middelen te vinden is? Moet daar iets aan gedaan worden? Zoja, wat?
 - 4.10. Welke rol moeten organisaties als Unizo en Voka innemen? Doen ze dat ook?
 - 4.11. Wat met de vakbond?
 - 4.12. Welke rol is er besteed aan de overheid?
 - 4.13. Mocht u 5 veranderingen doorbrengen in de Belgische wetgeving, welke mogen dat zijn?
5. Opmerkingen, aanvullingen of andere dingen die u nog gezegd wilt hebben? Nog vragen in verband met het onderzoek?
6. Evaluatie
- 6.1. Was het interview een beetje wat u had verwacht?
 - 6.2. Zijn er dingen waarvan u denkt dat ik het beter anders had aangepakt?
 - 6.3. Kent u nog portfolio-ondernemers die aan dit onderzoek zouden willen meewerken?

Bedankt voor de medewerking!

Bijlage 2: Lijst met motivaties uit voorgaande onderzoeken

1. Persoonlijke motivatie
 - a. Zelfstandigheid
 - b. Onafhankelijkheid
 - c. Persoonlijke ontwikkeling
 - d. Eigen werk kunnen regelen
 - e. Financiële opbrengst
 - f. Familiaal rolmodel (vb vader en grootvader zijn ook ondernemers)
 - g. Familiale redenen (samen met uw ouders of kinderen om de toekomst te waarborgen)
 - h. Interesse of kennis
 - i. Ontevreden over uw vorige baas
 - j. Iets willen realiseren
 - k. Uitstralen van geld en rijkdom.

2. Zakelijke motivatie
 - a. Diversificatie
 - b. Marktopportunities
 - c. Juridische of wettelijke zaken te ontwijken (vb bedrijven groter dan 100 werknemers moeten een ondernemingsraad invoeren)
 - d. Ondersteuning van uw eerdere activiteiten

Referenties

1. Artikels

Alsos, G.A., Ljuggren, E. & Pettersen, L.T.(2003). Farm-Based Entrepreneurs: What Triggers the Start-Up of New Business Activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 435-443.

Birley, S. & Westhead, P. (1993). A Comparison of New Businesses Established by 'Novice' and 'Halituaal' Founders in Great Britain. *International Small Business Journal*, 12, 38-60.

Carland, J.W., Hoy, F. & Carland, J.A. (1988). Who is an entrepreneur? Is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12, 33-39.

Cooper, A. C., Folta, T. B. & Woo, C. (1995). Entrepreneurial Information Search. *Journal of Business Venturing*, 10, 107-120.

Donckels, R. & Dupont B. (1987). Multiple Business Starters. Who? Why? What? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 5, 48-63.

Gartner, W. (1989). Who is the Entrepreneur is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 47-68.

Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.

Hyytinen, A. & Ilmakunnas, P. (2007). What Distinguishes a Serial Entrepreneur. *Industrial and Corporate Change*, 16, 793-821.

Katz, J.A. (1994). Modeling Entrepreneurial Career Progressions: Concepts and Concepts and considerations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 23-39.

Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 60-85.

Lazear, E. P. (2005). *Entrepreneurship. Journal of Labor Economics*, 23, 649-680.

McGrath. R. G. (1996). Options and the entrepreneur: Towards a strategic theory of entrepreneurial wealth creation. *Academy of Management Proceeding's. Entrepreneurship Division*, pp, 101-105.

Rosa, P. (1998). Entrepreneurial Processes of Business Cluster Formation and Growth by Habitual Entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22, 43-61.

Scott, M. G. & Rosa, P. (1996). Has Firm Level Analyses Reached Its Limits? *International Small Business Journal*, 14, 81-89.

- Starr, J., Bygrave, W. (1991). The Assets and Liabilities of Prior Start-Up Experience: An Exploratory Study of Multiple Venture Entrepreneurs, In Churchill N.C., Bygrave W.D., Covin J.G., Sexton D.L., Slevin D.P., Vesper K.H. & Wetzel W.E. Jr (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 213-227.
- Stuart, R. W. & Abetti, P. A. (1990). Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance? *Journal of Small Business Finance*, 4, 101-110.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. & Binks, M. (2010). Does Entrepreneurial Experience Influence Opportunity Identification? *The Journal of Private Equity*, 7, 7-14.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. & Flores, M. (2010). The Nature of Entrepreneurial Experience, Business Failure and Comparative Optimism. *Journal of Business Venturing*, 25, 541-555.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the Making of Financial Capital. How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing. *American Sociological Review*, 64, 481-505.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M.,(2003). Differences Between Private Firms Owned By Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs: Implications for Policy Makers and Practitioners. *Regional Studies*, 37.2, 187-200.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2005). Decisions, Actions, and Performance: Do Novice, Serial, and Portfolio Entrepreneurs Differ? *Journal of Small Business Management*, 43(4), 393-417.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M. & Binks, M. (2005). Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions. *Small Business Economics*, 25, 109-132.
- Westhead, P. & Wright, M. (1998). Novice, Portfolio and Serial Founders: are They Different? *Journal of Business Venturing*, 13, 173-204.
- Wiklund, J. & Shepherd D.A. (2008). Portfolio Entrepreneurship: Habitual and Novice Founders, New Entry, and Mode of Organizing. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32, 701-725.
- Woo, C. Y. Cooper, A. & Dunkelberg W. (1991). The development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies. *Journal of Business Venturing*, 6, 93-114.
- Wright, M., Robbie, K., & Ennew, C. (1997). Serial Entrepreneurs. *British Journal of Management*, 8(3), 251-268.
- Wright, M., Westhead, P. & Sohl, J. (1998). Editor's Introduction: Habitual Entrepreneurs and Angel Investors. *Entrepreneurship: Theorie and Practice*, 23,6-21.

Zhang, J. (2011). The Advantage of Experienced Start-Up Founders in Venture Capital Acquisition: Evidence from Serial Entrepreneurs. *Small Business Economist*, 36, 187-208.

2. Boeken

Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Martin Robertson, Oxford.

Casson, M. (2003). *The entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford: Edward Elgar.

Donckels, R. & Corynen, S. (1998). *Groei in je eigen zaak*. Lannoo.

Hall, P. (1995). *Habitual Owners of Small Businesses*. London: Paul Chapman Publishing.

Houben, G. (2000). *De eigenheid van het startproces vertaald in een aangepast ondernemingsplan*. Doctoraatsthesis: Limburgs Universitair Centrum, Faculteit Economie.

Kolvereid, L. & Bullvag, E. (1993). Novice versus Experienced Founders: An Exploratory Investigation. In S. Birley, I. MacMillan & S. Subramony (Eds.), *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, 275-285. Amsterdam: Elsevier Science Publisher.

Lipsey, R., Chrystal, A. (2007). *Economics*. Oxford: Oxford University Press.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: SAGE Publications Ltd

Proza, E. J. (2007). *Family Business*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Sekaran, U. ,& Bougie, R. (2009). *Research methods for business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

Storey, D. J., Keasey, K., Watson, R. & Wynarczyk, P. (1987). *The Performance of Small Firms: Profits, Jobs and Failures*. London: Croom Held.

Vranken, L. & Boussu, K. (2007). *Startende ondernemers in Limburg, een tijdsperspectief van twintig jaar*. Masterproef, Universiteit Hasselt, department bedrijfseconomische wetenschappen.

3. Internetbestanden

A Small business act for Europe. (z.d.) Opgevraagd op 17 oktober 2011 via <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/>

Belgische economie in 2009 in recessie. (2008, 12 augustus). *De morgen*. Opgevraagd op 19 oktober, 2011 via <http://www.demorgen.be/dm/nl/3324/Financiele-crisis/article/detail/536663/2008/12/08/Belgische-economie-in-2009-in-recessie.dhtml>.

Cijfers van Unizo, (2011). Opgevraagd op 19 oktober 2011 via www.unizo.be/statistieken.

Hoorelbeke, D. (2010) Loonevolutie en relatie tot de arbeidsmarkt. Opgevraagd op 20 oktober 2011, via www.vlaanderen.be.

Indexmundi, (z.d.). Opgevraagd op 18 oktober 2011, via www.indexmundi.com.

KMO-barometer, (2012). *Unizo*. Opgevraagd op 6 juli 2012, via www.unizo.be/statistieken.

KMO-Rapport De Tijd, (2010). Opgevraagd op 6 juli 2012 via www.google.be

Kredietcrisis, (z.d.) Opgevraagd op 6 juli 2012, via www.kredietcrisis.org/

Kredietverstrekkers.eu, (2012). Opgevraagd op 6 juli 2012, via www.kredietverstrekkers.eu

Mouton, A. (2009, 13 augustus). Crisis vergroot de structurele werkloosheid. *Trends*. Opgevraagd op 18 oktober 2011, via www.nbbmuseum.be.

Van der Stighelen, G. (2012, 3 Maart). Ondernemers aller leeftijden verenigt u! *De Morgen*. Opgevraagd op 6 juli 2012, via www.demorgen.be

4. Websites

Innovatieaudit, (z.d.). Opgevraagd op 19 juli 2012 via <http://limburg.innovatiecentrum.be/diensten/innovatieaudit/>

Kredietcrisis, (z.d.). Opgevraagd op 6 juli 2012 via <http://www.kredietcrisis.org/>

Limburgse investeringsmaatschappij, (z.d.). Opgevraagd op 6 juli 2012 via <http://www.vlaanderen.be/nl/contact/adressengids/beleidsdomein-economie-wetenschap-en-innovatie-ewi/limburgse-investeringsmaatschappij-lrm>

LRM, (z.d.). Opgevraagd op 6 juli 2012 via <http://www.lrm.be/overLRM/visie-missie>

Unizo, (z.d.). Opgevraagd op 19 oktober 2011 via <http://www.unizo.be/uwzaakstarten/>

Vakbonden en werkgeversorganisaties, (z.d.). Opgevraagd op 6 juli 2012 via <http://www.vlaanderen.be/nl/economie-en-werk/werk/loopbaan/vakbonden-en-werkgeversorganisaties>

'VBO', (z.d.). Opgevraagd op 6 juli 2012 via <http://vbo-feb.be/>

Vlifsteun voor de land- en tuinbouw, (z.d.). Opgevraagd op 20 juli 2012 via <http://lv.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?id=1837>

Werkgeversorganisaties, (z.d.). Opgevraagd op 6 juli 2012 via <http://www.europa-nu.nl/id/vh8lnhrq7yb1/werkgeversorganisaties>

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Portfolio-ondernemers

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2012**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Beuls, Jan

Datum: **21/08/2012**