



En de winnaar van de globalisering is... de Duitse KMO



**Johan
Albrecht**

In Duitsland waait een nieuwe wind. Na jaren van zwakke economische prestaties, massawerkloosheid en te grote begrotingtekorten lijkt Duitsland terug een motor in plaats van een rem voor de Europese economie te worden. De Duitse regering is in de ban van essentiële hervormingen (arbeidsmarkt, pensioenleeftijd, gezondheidszorg, energietechnologie, ...) en de eerste resultaten zijn er: het aantal werklozen nam af met 800.000 eenheden¹ in één jaar. Momenteel blijft de groei van de binnenlandse vraag in Duitsland vrij beperkt maar dit wordt meer dan gecompenseerd door de uitstekende recente exportprestaties. Export is dan ook de echte motor van de Duitse groei. Daarbij horen recordexportcijfers, recordwinsten voor Duitse multinationals en duizenden Duitse KMO's die floreren in globale nichemarkten. Alles wijst op een herwonnen economische dynamiek waarbij zelfs de klassieke klaagzang over delocalisaties, globalisering en het Aziatische gevaar verstomt. De Mannschaft mag dan het WK Voetbal niet gewonnen hebben, 'Wir sind Gewinner der Globalisierung' lijkt de terechte conclusie van het weekblad Wirtschaftswoche (7.5.2007).

Hoe kan een land met zeer hoge loonkosten – de lonen in het Westen van Duitsland blijven de hoogste ter wereld - en relatief hoge winstbelastingen toch furore maken op ultra-competitieve wereldmarkten, en dit ondanks de dure Euro? En hoe valt het te verklaren dat vooral de Duitse industriële KMO's – met daarbij relatief veel kleine familiebedrijven- een ongeziene internationale expansie kennen? Waarom blijft de Duitse industrie overeind terwijl deze sector in de meeste andere EU-landen met een krimpscenario wordt geconfronteerd? Sterker nog, er vloeit momenteel meer buitenlands kapitaal naar de Duitse industrie dan er Duitsland verlaat. En kunnen de buurlanden lessen trekken uit de Duitse heropstanding?

2300 deutsche Weltmarktführer

¹ Dit betekent niet dat er 800000 nieuwe jobs gecreëerd werden. Nieuwe activeringsprogramma's werden opgezet en door de striktere werkloosheidsreglementering werden ook heel wat werklozen geschrapt uit de werkloosheidsstatistieken of geregistreerd in andere statistieken.

² Het IMF voorziet voor 2008 een handelsoverschot van 164 mrd \$ voor Duitsland tegenover een overschot van 159 mrd \$ voor Japan (World Economic Outlook Database, April 2007 version).

³ Wirtschafts-woche, 7.05.2007, Wir sind Weltmeister, p.52-61.

⁴ Dit betekent letterlijk dat het bedrijf het grootste marktaandeel heeft alle bedrijven uit de globale sector.

De evolutie van het Chinese handelsoverschot sinds 2001 is algemeen bekend en voor velen het meest materiële 'bewijs' van de globalisering. Maar ook Japan - de Aziatische exportkampioen van de jaren 1980 - houdt goed stand: in 2006 liet Japan na China het grootste handelsoverschot optekenen

(IMF World Economic Outlook Database 2007).

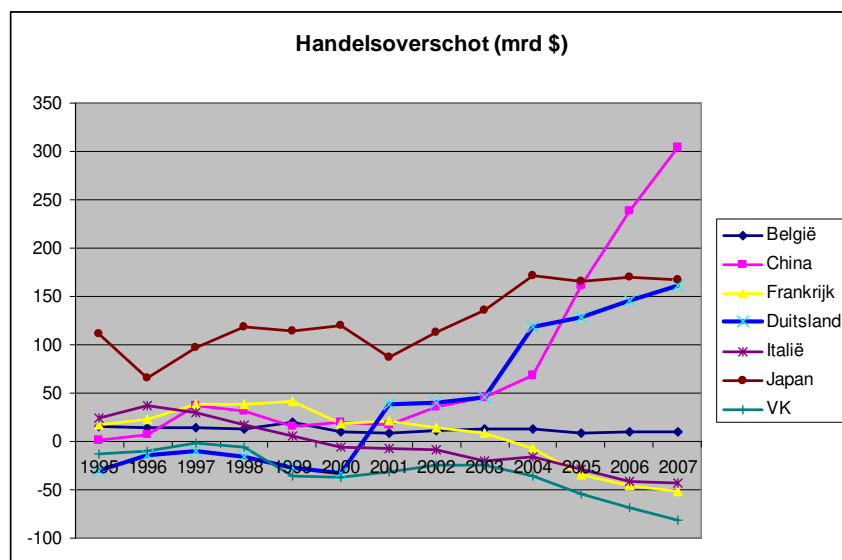
Met de opkomst van China nam ook het Japanse handelsoverschot toe om te stabiliseren

tussen 2004 en 2006. De figuur hiernaast toont aan dat tussen 2004 en 2007 alleen Duitsland - tot 2006 nog steeds de zieke man van Europa - een toenemend handelsoverschot kon opbouwen terwijl Italië, Frankrijk en het VK aankijken tegen een oplopend tekort. Nochtans wordt ook Duitsland geconfronteerd met dezelfde hoge energieprijzen en internationale wisselkoersevoluties. En de Duitse arbeidsmarkt is zeker niet flexibeler dan de Franse...

Sinds 2000 evolueerde het Duitse handelsoverschot even spectaculair als het Chinese. De figuur leert tevens dat vooral 2001 en 2004 kantel jaren zijn geweest voor de Duitse economie. Volgens het IMF zal Duitsland in 2008 zelfs een hoger handelsoverschot realiseren dan Japan².

Sinds 2000 evolueerde het Duitse handelsoverschot even spectaculair als het Chinese. De figuur leert tevens dat vooral 2001 en 2004 kantel jaren zijn geweest voor de Duitse economie. Volgens het IMF zal Duitsland in 2008 zelfs een hoger handelsoverschot realiseren dan Japan².

De sterke exportcijfers zijn het resultaat van de slagkracht van de Duitse bedrijven. Voor 2007 wordt het Duitse aandeel op de wereldexportmarkten geschat op 9.5 à 10% terwijl dit in 2000 maar 7% bedroeg. Hiermee laat Duitsland alle landen, inclusief China, achter zich. Ongeveer 40% van de Duitse export komt op rekening van de Duitse KMOs. Relatief kleine Duitse bedrijven - de zogenaamde Mittelstand - tekenen dus voor ongeveer 4% van de



Bron: IMF World Economic Outlook Database 2007

wereldexport en dit percentage is de laatste jaren eerder gestegen dan gedaald. De globalisering biedt dus niet alleen kansen voor de gevestigde multinationals.

Bernd Venohr van de Fachhochschule für Wirtschaft in Berlijn berekende voor Wirtschaftswoche³ dat in de groep van middelgrote Duitse ondernemingen - met een jaarlijkse omzet hoger dan 50 miljoen Euro - ongeveer 1300 wereldmarktleiders te vinden zijn⁴. Daarnaast telt hij nog eens ongeveer 1000 kleinere Duitse KMOs die in hun niche eveneens wereldmarktleider zijn. Zo telt Duitsland minimaal 2300

⁵ Brazilië, Rusland, India en China. De term BRICs werd gelanceerd in enkele publicaties van Goldman Sachs.

⁶ Schumacher, D. (2005). German Manufacturing will survive EU enlargement. Goldman Sachs Global Economics Paper No:135, 9th December 2005.

⁷ Schumacher, D. (2005). Ibid.

⁸ Een bevroering van de netto-lonen is allesbehalve houdbaar als algemene maatregel omdat hierdoor de binnenlandse vraag wordt afgeremd.

kampioenen in de geglobaliseerde wereldeconomie met messcherpe concurrentie.

Daarbij komt dat in de traditionele sterke Duitse sectoren zoals machinebouw ongeveer 45% van de Duitse bedrijven – groot en KMO - tot de wereld Top-5 van hun sector behoren. 18% van de Duitse bedrijven uit de sector machinebouw zijn zelfs wereldleider, met daarbij grote

bedrijven. Er zijn natuurlijk ook Duitse bedrijfstakken die delen in de klappen van de globalisering. Sectoren zoals metallurgie, kunststoffen, voeding en medische technologie verloren 1 à 2 procentpunten van het wereldexportaandeel. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de belangrijkste Duitse multinationals volgens omzet in miljard Euro in 2006. Quasi alle bedrijven uit dit lijstje boeken

<i>Automobielproducenten (& onderdelen)</i>		Omzet 2006 in miljard Euro
DaimlerChrysler	Stuttgart	151.6
Bosch	Gerlingen	43.6
Continental	Hannover	14.8
ZF Friedrichshafen	Friedrichshafen	11.6
Porsche	Stuttgart	7.2
<i>Bouw en –materialen</i>		
Hochtief	Essen	15.5
Knauf Gips	Iphofen	3.9
<i>Chemie</i>		
BASF	Ludwigshafen	52.6
Bayer Schering	Leverkusen	28.9
Linde	Wiesbaden	12.4
Degussa	Düsseldorf	10.9
Lanxess	Leverkusen	6.9
<i>Industriële productie en diensten</i>		
Siemens	München	87.3
ThyssenKrupp	Düsseldorf	47.1
Heraeus Holding	Hanau	12.0
Freudenberg	Weinheim	4.8
Voith	Heidenheim	3.8
<i>Consumptiegoederen</i>		
Henkel	Düsseldorf	12.7
Beiersdorf (Nivea)	Hamburg	5.1
Miele	Gütersloh	2.5
<i>Machinebouw</i>		
INA Schaeffer	Herzogenaurach	8.3
GEA Group	Frankfurt	4.3
Heidelberger Druckmaschinen	Heidelberg	3.5
SMS Demag	Düsseldorf	2.8
<i>High-tech (medische technologie inbegrepen)</i>		
Fresenius	Bad Homburg	10.7
Siemens Medical Solutions	Erlangen	8.2
Infineon Technologies	München	7.9
Schering	Berlin	5.6
B.Braun Melsungen	Melsungen	3.3
Carl Zeiss	Oberkochen	2.5

namen zoals INA Schaeffer. Volgens Wirtschaftswochen produceert Duitsland zelfs één op vijf van alle industriële machines die momenteel wereldwijd in gebruik zijn.

Ook in de sectoren van luchtvaart, vliegtuigmotoren, auto-industrie, bouw en constructie floreren de grotere Duitse

in 2006 een absoluut recordjaar. Dezelfde vaststelling geldt trouwens voor bedrijven die vooral produceren voor de nationale markt, zoals de energiebedrijven E.ON en RWE.

⁹ Bernd Venohr and Klaus Meyer (2007). The German Miracle keeps running: how Germany's Hidden Champions stay ahead in the global economy (versie March 2007).

¹⁰ Simon, H. (1996). Die heimlichen Gewinner (Frankfurt, Campus Verlag).

¹¹ De aanhoudende groei maakte dat enkele van de Hidden Champions momenteel allesbehalve verborgen bedrijven zijn. SAP, Kärcher, Fresenius en Würth zijn alombekende bedrijven geworden. Würth slaagde er zelfs in om gedurende 50 jaar een jaarlijkse groei van meer dan 25% te realiseren in mature industriële segmenten.

China koopt, Duitsland maakt

Er zijn diverse verklaringen voor het recente Duitse exportsucces. Twee elementen staan centraal, namelijk de sterke positie van Duitse bedrijven in de groeiende EU-markt, en het grote succes van Duitse bedrijven in de expansieve groeimarkten van de BRICs⁵ met China op kop. Van de Duitse export is momenteel meer dan 60% intra-EU export terwijl meer dan 15% naar China verzonden wordt. Tussen 1996 en 2005 vervijfvoudigde de Duitse export naar China. In 1985 vertegenwoordigde China maar 2% van de Duitse exportmarkt.

China blijft een land met een relatief laag gemiddelde inkomen in vergelijking met Rusland, het rijkste land uit de BRICs. En wat blijkt? Tussen 2000 en 2005 verviervoudigde de Duitse export naar Rusland⁶. Geen enkel ander Europees land komt in de buurt.

Het succes van de Duitse export heeft zeker te maken met de globale investeringsgolf in infrastructuur en basistechnologieën die in de kaart speelt van de traditionele producenten van duurzame investeringsgoederen. In deze sectoren heeft Duitsland een zeer rijke traditie die begon met de industriële plannen van Bismarck.

Maar rijke tradities alleen volstaan niet om marktaandeel te verwerven. Tussen 2002 en 2006 daalde de arbeidskost in de Duitse industrie met 9% terwijl de arbeidskost in de Duitse buurlanden – met inbegrip van België – eerder toenam⁷. Deze daling van de arbeidskost maakt deel uit van de recente economische hervormingen en is het resultaat van lagere lasten op

arbeid, een bevrozing van de nettolonen en meer gepresteerde uren voor hetzelfde loon⁸. Ook werden de collectieve onderhandelingen deels opengebroken. Ongeveer de helft van de Duitse bedrijven heeft momenteel 'Bündnisse für Arbeit' die meer flexibiliteit bieden bij onderhandelingen over lonen en uurroosters. Niettegenstaande de daling van de arbeidskost blijft Duitsland een duur land om te produceren. De loonkost in het voormalige Oost-Duitsland ligt momenteel op het Italiaanse en Spaanse niveau, terwijl arbeid alleen in Denemarken even duur is als in West-Duitsland.

De daling van de Duitse arbeidskosten volstaat niet om plots de Chinese markt te openen maar versterkt natuurlijk wel de relatieve kostencompetitiviteit van

“Relatief kleine Duitse bedrijven – de zogenaamde Mittelstand – tekenen voor ongeveer 4% van de wereldexport „

de Duitse bedrijven in de EU. Net in sectoren met kleine marges kan dit het verschil maken. Echter, de meeste Duitse exportbedrijven slagen erin om grote winstmarges te realiseren. Dit wijst op een groot productiviteitsvoordeel. Zeer markant hierbij is de hoge rendabiliteit van relatief kleine Duitse bedrijven. Duitse KMO's kunnen immers de hoge arbeidskosten niet compenseren door schaalvoordelen. Zij dienen dan ook andere troeven uit te spelen.

Familienkapitalismus en Hidden Champions

De Duitse industrie mag dan 2300 wereldmarktleiders tellen, het valt op dat de overgrote meerderheid hiervan nog steeds familiebedrijven zijn. Zelfs onder de 1300 grotere Duitse bedrijven die wereldmarktleider zijn, telt Venohr in Wirtschaftswoche meer dan 800 zuivere familiebedrijven met amper extern kapitaal. Familienkapitalismus is dan ook een interessante kapitalistische variant aan het worden in de geglobaliseerde markteconomie. Het eerste Duitse economische mirakel van de jaren 1950 en 1960 werd gerealiseerd door 100% private familiebedrijven en het lijkt er dus sterk op dat deze formule overeind blijft.

De succesvolle Duitse multinationals waarvan elke strategische optie ruim becommentarieerd wordt in de financiële media doen vergeten dat Duitsland in totaliteit 340 000 exporterende bedrijven kent waarvan er 100 000 ook in het buitenland investeerden (in productiecapaciteit maar ook in service points en lokale agenten). Venohr en Meyer⁹ becijferden in een recente publicatie dat de kleinere KMO's 40% van de Duitse export voor hun rekening nemen.

De meeste van deze bedrijven behoren in hun niche tot de absolute wereldtop maar blijven volslagen onbekend voor

het grote publiek omwille van de private/familiale financiering. De Duitse managementspecialist Hermann Simon¹⁰ typeerde deze bedrijven in het midden van de jaren 1990 als 'Hidden Champions (heimlichen Gewinner)'. Simon telde na extensief veldonderzoek in totaal 450 Hidden Champions in Duitsland.

Deze verborgen kampioenen zijn wereldmarktleider in hun niche en hebben enkele gemeenschappelijke kenmerken:

a. een stabiele organisatiecultuur onder leiding van de stichter-ondernemer die lange-termijn relaties onderhoudt met een

beperkt aantal externe partners;

b. concentratie van de schaarse middelen op nichemarkten met als doel globale marktdominantie;

c. competitiviteit door technologie-gedreven probleemoplossend vermogen en een zeer dichte band met klanten;

d. continue verbetering van de operationele effectiviteit.

Venohr en Meyer gingen na hoe deze Hidden Champions van Simon presteerden in de periode van 1994 tot 2004. Hun bevindingen zijn markant. De gemiddelde jaarlijkse groei van alle Duitse bedrijven bedroeg 2.7% terwijl de DAX 30 bedrijven een groei van 4.9% lieten optekenen. Het jaarlijkse groeicijfer van de Hidden Champions lag met 8.4% aanzienlijk hoger¹¹.

¹¹ De aanhoudende groei maakte dat enkele van de Hidden Champions momenteel allesbehalve verborgen bedrijven zijn. SAP, Kärcher, Fresenius en Würth zijn alombekende bedrijven geworden. Würth slaagde er zelfs in om gedurende 50 jaar een jaarlijkse groei van meer dan 25% te realiseren in mature industriële segmenten.

En de winnaar van de globalisering is... de Duitse KMO

82% van door Simon geïdentificeerde bedrijven verwierf een nog groter marktaandeel binnen de eigen niche terwijl 18% de koppositie binnen de niche verloor. 6% van de bedrijven uit de steekproef van Simon gingen ten onder in de globale concurrentiestrijd en verdwenen uiteindelijk van de markt (eventueel na gedeeltelijke overname). Venohr en Meyer analyseerden de ondergang van de 6% verliezende

	Duitsland	Frankrijk	VS	VK
Professionele manager	60%	31%	30%	23%
Oudste zoon	10%	44%	30%	50%
Ander familielid	30%	25%	40%	27%

bedrijven. Het opduiken van nieuwe concurrenten met lagere kosten, het niet kunnen integreren van nieuwe technologieën en te ambitieuze groeistrategieën zijn de meest courante verklaringen voor het falen van deze ondernemingen.

Een andere opvallende vaststelling van Venohr en Meyer was dat 85% van de Hidden Champions familiebedrijven bleven tussen 1994 en 2004. Maar 15% opteerde voor beursnotering of private equity, meestal na de generatiewissel in het bedrijf. Het behouden van de cultuur van het familiebedrijf leidt veelal tot bedrijven met een vlakke hiërarchie. Het management staat zeer dicht bij de werkvloer en streeft naar maximale inspraak en feedback. Vele bedrijven bouwen hechte relaties uit met hun personeel en dit leidt tot een beperkt personeelsverloop. Venohr en Meyer stellen vast dat de vakbondsvertegenwoordiging in Duitse familiebedrijven zoveel mogelijk vermeden wordt. Tevens valt op dat Duitse familiebedrijven op het moment van de opvolging van de stichter eerder

geneigd zijn tot het aanstellen van professionele managers. Venohr en Meyer berekenden dat 60% van de Duitse familiebedrijven bestuurd worden door professionele managers terwijl 40% beroep doet op een familie-CEO (10% van de bedrijven wordt bestuurd door de oudste zoon, 30% door andere familieleden). Het familiale karakter van Duitse KMOs is blijkbaar geen belemmering om bij belangrijke

beslissingen te kiezen voor maximale professionaliteit.

KMOs met quasi-monopoly

De Duitse KMO-exportkampioenen mikken niet op low-cost commodities maar willen value leaders worden in een zeer specifieke sector. Dit laatste kan alleen door een superieure kwaliteit te koppelen aan het perfect inspelen op de behoeften van de klant. Natuurlijk is dit de doelstelling van elk bedrijf. Echter, niet elk bedrijf werkt deze doelstelling ook strategisch uit. Superieure kwaliteit vereist een continue investering in innovatie. De exportkampioenen zijn vooral innovatiekampioenen. De Hidden Champions besteden dan ook gemiddeld 5% van hun omzet aan innovatie. In 2001 spendeerden Duitse bedrijven met minder dan 50 werknemers maar liefst 6.6% van hun omzet aan R&D¹². In 1991 was dit 4.8%. Duitse bedrijven met meer dan 50 maar minder dan 100 werknemers investeerden in 2001 4.9% in R&D.

“De Duitse KMO-exportkampioenen mikken niet op low-cost commodities maar willen value leaders worden in een zeer specifieke sector,,

¹² Institut für Mittelstandsforschung (2004). SMEs in Germany. Facts and figures 2004.

¹³ Institut für
Mittelstands-
forschung (2004).
SMEs in Germany.
Facts and figures
2004.

'Onderzoek om het onderzoek' is niet aan deze bedrijven besteed. Door te innoveren willen ze vooral optimaal kunnen inspelen op problemen of verlangens van klanten. In een kleine nichesector streeft de Hidden Champion naar een zeer hecht contact met alle klanten. Dit gebeurt door het wereldwijd verkopen via eigen mensen die tevens alle opleidingen en ondersteuning kunnen aanbieden. Alleen zo kan een leverancier zicht krijgen op de specifieke behoeften en problemen van de kopers. Exportkampioenen verkopen niet alleen afgewerkte producten of installeerbare processen; ze verkopen vooral industriële services die garanderen dat de geleverde producten en processen ook optimaal zullen functioneren. De servicecomponent van hard engineering valt minder makkelijk te standaardiseren en te imiteren dan het produceren van een katoenen T-shirt. Er wordt dan ook zelden gewerkt met externe agenten die een veelheid van merken en producten op een onpersoonlijke manier aanbieden. Eigen verkopers fungeren als informatiedrager voor de R&D-afdelingen in het thuisland waar zeer gericht aan productverbetering kan gewerkt worden. Kennis van de behoeften van de klant is de eerste stap naar een commerciële oplossing.

Vele Hidden Champions waren met hun kennisnetwerk reeds geglobaliseerd vooraleer het begrip trendy werd. In 2005 telden Hidden Champions gemiddeld drie productie-eenheden in de emerging markets (vooral in Oost-Europa en China). Deze aanpak werpt vruchten af maar is natuurlijk duur en vraagt een langdurige inspanning in onzekere markten.

Duitse industriële bedrijven investeren niet alleen in technologie maar ook in jonge mensen. Duitse KMOs worden ook wel omschreven als de ruggengraat van het technische en technologische onderwijs. Gemiddeld bestaat 6 à 8% van het personeel uit stagairs en jongeren in opleiding¹³. De band tussen onderwijs, de behoeften van het bedrijfsleven en geboden technologische expertise door gigantische technologie-instituten zoals Fraunhofer blijkt te resulteren in de juiste instroom van geschoolden jonge werknemers in een high-tech omgeving.

Geen toeval

Voor Venohr en Meyer is het Duitse exportsucces geen toeval. Het onderliggende model werkte vroeger ook en door de recente groei van nieuwe markten worden kleine niches in volume belangrijker dan ooit tevoren. Of bestaande niches worden opgesplitst in subniches die verdere productdifferentiatie mogelijk maken. Uiteindelijk worden steeds meer producten verkocht in een toenemend aantal afzetmarkten.

De technologie wordt almaar complexer en vraagt meer en meer ondersteuning.

Technologie is meer dan een set artifacts maar dient telkens in een nog complexer systeem geïntegreerd te worden, met een minimum aan frictie. De markt voor technologische kennis biedt dan ook grote kansen aan landen met een lange technologische traditie.

De preciese vertaling van de exportsuccessen van KMOs in toegenomen werkgelegenheid laat nog op zich wachten. Wel staat vast dat de

*“De
servicecomponent
van hard
engineering valt
minder makkelijk te
standaardiseren en
te imiteren dan het
produceren van
een katoenen T-
shirt,,*

totale Duitse Mittelstand tussen 1999 en 2003 ongeveer 450000 jobs heeft verloren. Hierbij wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen typische exportsectoren en sectoren die zich richten op lokale markten. Vertrekkende van de evolutie van de export vanaf 1999 lijkt het logisch dat de klappen vooral vielen in de KMOs die zich richtten naar de lokale markt. Zelfs na dit zware jobverlies staat de Mittelstand in voor ongeveer 70% van de totale tewerkstelling in Duitsland. Het recente exportsucces is dan ook geen welgekomen economische meevaller maar bittere noodzaak.

Lessen voor België of voor Belgische KMOs

Niet alleen het aantal kopers en verkopers maar ook het aantal producten en diensten op de wereldmarkten stijgt ongezien snel. Dit betekent o.a. dat kleine niches groeien omdat er wereldwijd klanten bijkomen of dat deze na verdere productdifferentiatie uiteenvallen in subniches. Duizenden Duitse KMOs richten zich naar deze kleine niches en investeren doelgericht in marktleiderschap. Een sterke servicetraditie, een globaal kennisnetwerk en belangrijke investeringen in probleemoplossende innovaties zijn gemeenschappelijke kenmerken van de zgn. Hidden Champions. Deze bedrijven mikken vooral op value creation waarvoor een hoge prijs gevraagd kan worden. Deze strategie vrijwaart hen tijdelijk van imitatie en kostenconcurrentie.

Het Duitse exportsucces sinds 2001 is niet toe te schrijven aan een aantal specifieke overheidsmaatregelen hoewel de recente inspanningen ter beperking van de loonkost zeker belangrijk zijn geweest. Belangrijker zijn wellicht de visie en intrinsieke capaciteiten van de ondernemers en werknemers in duizenden relatief kleine Duitse bedrijven. Zij kozen voor een nichestrategie en hebben hiertoe zwaar geïnvesteerd. Dit was niet zomaar één strategische optie uit een lange waslijst maar eerder een kwestie van behoud in een land met macro-economische problemen. Bestaande Duitse tradities zoals stageplaatsen in de industrie, grote technologische instituten die zich richten naar KMOs zijn sterk ondersteunend maar vooral het aantrekken van de wereldvraag door de groei in de BRICs bood ongeziene kansen voor deze bedrijven. Niet ondanks China en India maar eerder dankzij deze en andere groeielanden floreren de Duitse exportbedrijven, multinationals maar evenzeer KMOs.

Dit verhaal biedt dan ook vooral lessen voor Belgische KMOs: gerichte investeringen in value creation renderen altijd. Essentieel hierbij is kennis van de (toekomstige) behoeften van de klanten. De globalisering doet kleine niches groeien en biedt offshoring mogelijkheden ter beperking van de productiekosten.

Johan Albrecht

Senior fellow Itinera Institute

johan.albrecht@itinerainstitute.org



En de winnaar van de globalisering is...
de Duitse KMO

Het Itinera Institute is een onafhankelijke denktank en doetank die, boven partijgrenzen, regionale verschillen en belangengroepen heen, wegen wil aanreiken voor beleidshervormingen met het oog op duurzame economische groei en sociale bescherming in België en zijn regio's.



Itinera Institute VZW-ASBL

Boulevard Leopold II Laan 184d - B-1080 Brussel - Bruxelles

T +32 2 412 02 62 - F +32 2 412 02 69

info@itinerainstitute.org www.itinerainstitute.org

L'itinera Institute est un think-tank et do-tank indépendant qui, au-dessus et au-delà des partis politiques, des différences régionales et des groupes d'intérêt, veut identifier les chemins de réformes qui garantissent une croissance économique et une protection sociale durables en Belgique et dans ses régions.

Verantwoordelijke uitgever - Editeur responsable: Marc De Vos, Directeur