

Inhoud

Voorwoord	7
Waarom dit boek?	11
1 Ondernemerschap	15
1.1 Inleiding	17
1.2 Wat is ondernemerschap?	19
1.3 Waardecreatie	21
1.4 Het succes van ondernemerschap	23
1.5 Ben jij een ondernemer?	23
1.6 Word je met ondernemersgenen geboren?	26
1.7 Typen ondernemers	29
1.8 Ondernemers in verschillende fasen van hun bedrijf	31
1.9 Ondernemer, onderneming en omgeving	35
1.10 Van ondernemer naar manager naar leider	37
1.11 Groot of groots	40
1.12 Wat maakt een ondernemer succesvol?	42
1.13 Tot besluit	44
2 Succesvolle ondernemers in Nederland	47
2.1 De succesvolle ondernemers in Nederland	49
2.2 De ondernemers in het boek	51
3 Het ondernemersgen	63
3.1 Ondernemersgenen	65
3.2 Welke O-Genen kunnen we onderscheiden?	65
3.3 Twaalf O-Genen in vogelvlucht	68
3.4 De twaalf O-Genen in de praktijk	77

3.5	De relevantie van de O-Genen	132
3.6	Familiebedrijven	133
3.7	Hoe herken je het O-Gen?	133
3.8	Kun je het O-Gen ontwikkelen?	137
3.9	Wat kunnen we nu zeggen over aangeboren of aangeleerd?	140
3.10	Onderscheidend vermogen via je O-Genen	144
3.11	Hoe ga je je nu verder ontwikkelen in ondernemerschap?	145
	Epiloog	149
	Over de auteur	155
	Geraadpleegde literatuur	157
	Bijlage ondernemerscompetenties	171

Voorwoord

Echte ondernemers. In mijn functie als voorzitter van MKB-Nederland kom ik die natuurlijk voortdurend tegen. Maar wat is eigenlijk een echte ondernemer? Word je als zodanig geboren, dus zit dat in je, of kun je het ook worden, zolang je maar een aantal basisvaardigheden beheerst? En is die échte ondernemer nu die man of vrouw die vanuit de zolderkamer met een briljante, nieuwe vinding de wereld bestormt of juist die banketbakker of modedetaillist op de hoek die in goede en slechte tijden en in een sterk veranderende wereld toch al dertig jaar tien mensen aan het werk houdt en zijn klanten goed bedient? Wat mij betreft verdienen beiden dat predicaat.

Managers worden – ten onrechte – soms ook wel eens als ondernemer aangeduid. Maar het grote verschil met een manager is dat je als ondernemer 's nachts kunt wakker liggen omdat je niet zeker weet of je deze maand de salarissen wel kunt betalen. Het runnen van een eigen bedrijf staat – anders dan mensen soms denken – ook zeker niet gelijk aan een topinkomen. Het gemiddelde besteedbaar inkomen van de mkb-ondernemer ligt lager dan dat van de meeste managers. Maar ik ken dan ook geen ondernemer die voor zichzelf is begonnen om er rijk van

te worden. Het zijn doorgaans heel andere drijfveren die aan de start van een eigen bedrijf ten grondslag liggen. Zoals de hang naar zelfstandigheid, de liefde voor een bepaald product, het gevoel zelf iets neer te willen zetten, noem maar op.

In mijn contacten met ondernemers sta ik steeds weer versteld van de kracht van deze mensen, van hun vermogen om zelfs in economisch donkere tijden toch nog lichtpuntjes te zien en vooruit te denken, op zoek naar nieuwe kansen en nieuwe mogelijkheden. Ondernemers zijn bij uitstek optimisten. En gelukkig maar.

Over aandacht hebben zeker mkb-ondernemers de afgelopen jaren niet te klagen. Ze worden alom erkend als de onmisbare basis van onze economie, als belangrijkste banenmotor en bron van vernieuwing. Niettemin merk ik nog altijd dat met name politiek en ambtelijk Den Haag eigenlijk niet goed weet wat het zelfstandig ondernemerschap inhoudt of wat ondernemers beweegt.

Ondernemerschap is in de eerste plaats een menselijke eigenschap. Ondernemers ervaren de lusten en de lasten van hun 'vak' vaak zeer rechtstreeks en zeer persoonlijk. Goed beleid ten aanzien van ondernemerschap is (dus) beleid dat dicht op de huid van de ondernemer is ontwikkeld. Den Haag echter heeft nog te veel zijn 'eigen economie'. Dat is de economie van de macrocijfers in ramingen van economische onderzoeksinstituten. De werkelijkheid, de praktijk van het ondernemerschap en de diversiteit van het bedrijfsleven achter de macrogrootheden, valt vaak ver buiten het gezichtsveld.

Een onmisbare voorwaarde voor een succesvol economisch Nederland is een optimaal ondernemingsklimaat. Ondernemers moeten daarom worden gestimuleerd, niet gedemotiveerd door ingewikkelde wet- en regelgeving en onmogelijke eisen. Van de 800.000 bedrijven die ons land telt, heeft 98 procent minder dan 50 mensen in dienst, 99 procent minder dan 250. Het principe 'Think small first' moet daarom uitgangspunt zijn bij

beleidsmakers. Daarmee bedoelen wij: denk vanuit de dagelijkse praktijk van een ondernemer met een klein bedrijf. En geef hem daarmee de ruimte en de mogelijkheden om te doen waarin hij zo goed is. Daar worden wij uiteindelijk allen beter van.

Loek Hermans

Voorzitter Koninklijke Vereniging MKB-Nederland

Waarom dit boek?

Graag wil ik je bedanken voor het in handen nemen van dit boek. Centraal in het boek staat de ondernemer als persoon en zijn invloed op het succes van de onderneming. In mijn contacten met ondernemers werd ik nieuwsgierig naar het antwoord op de vraag: wat maakt dat de ene ondernemer succesvoller wordt dan de andere? Om daar een goed antwoord op te kunnen geven moest ik op zoek naar de kwaliteiten van de ondernemer, naar het ondernemersgen.

De zoektocht naar de specifieke kwaliteiten begon met het lezen van bestaande publicaties en onderzoeken over het thema succesvol ondernemerschap. Na deze uitgebreide literatuurstudie lonkte voor mij de praktijk. Ik wilde graag van ondernemers zélf weten wat ze succesvol heeft gemaakt. In totaal heb ik twintig succesvolle Nederlandse ondernemers geïnterviewd. Het was een boeiende zoektocht – langs verschillende bedrijven en bedrijfstakken en even zo diverse ondernemers – naar niet alleen mogelijke verschillen maar ook de overeenkomsten. Wat deze mensen op z'n minst gemeen hebben, is dat ze stuk voor stuk boeiende persoonlijkheden zijn met een eigen verhaal. Maar wat maakte hen nu tot die succesvolle ondernemer?

De informatie uit de interviews is uiteindelijk vervlochten met de data uit de literatuurstudie.

Hierdoor is dit een boek geworden voor iedereen die interesse heeft in het onderwerp ondernemerschap en dat ondernemers, maar ook managers, bedrijfsadviseurs, accountants, studenten en andere leden van organisaties, de mogelijkheid biedt te leren van zichzelf en van een aantal aansprekende voorbeelden. Het boek schetst een beeld van succesvol ondernemerschap dat je kunt vertalen naar je eigen situatie. Ik geef je ook tips en adviezen over hoe je bij jezelf ondernemerschap verder kunt ontwikkelen. Daarbij noem ik de ondernemer of medewerker 'hij', maar dat kan natuurlijk evengoed een 'zij' zijn.

De ondernemers waar je in dit boek over leest, delen hun ervaringen. Je kunt uit hun verhalen de voor jou relevante en interessante aspecten oppikken. Dit boek was er dan ook niet geweest zonder de medewerking van de ondernemers: Reynier van Bommel, Jan des Bouvrie, Carmen Breeveld, Henk van Houtum, Erik Kamps, Rishi Kartaram, Chris Kepser, Pieter Knaapen, Ruud Koornstra, Wim van der Leegte, Jacky Michels, Rahma el Mouden, Karin Orsel, Marc Schröder, Henk Strootman, Peter Swinkels, Geert Teeuwen, Joke van der Ven, Claudia Willemsen en Jan Zeeman. Zij hebben deelgenomen aan een interview waarbij werd ingezoomd op hen als persoon. Daar hebben ze op een zeer behulpzame, openhartige en bovenal plezierige manier aan meegewerkt. Ik wil daarvoor mijn oprechte dank uitspreken.

Inhoudelijke ondersteuning heb ik mogen ontvangen van drs. Miriam Vugts en collega-ondernemers Jozef Beniers (Beniers Advies Groep), Priya Gayadien (Van Driel Accountants), Ellen van Dijk (FLOX Organisatieadvies & Coaching), Hedwig Passier (Druk van de Ketel), Jos van Rheden (Elam Group), Franc Schrijver (Hollandsmoed), André Stas (Stas Picture Hanging Systems),

Michael Tulp (TULP firemakers) en Kees de Wild (Het Nieuwe Bedrijf). Bedankt voor jullie input.

Uiteraard wil ik Loek Hermans bedanken voor het inspirerende voorwoord. Dat maakte het boek voor mij compleet. Zeker 'last but not least' gaat mijn dank uit naar Jeroen. Hij heeft me zo veel vertrouwen en support gegeven dat het boek voor mij nu al een succes is.

Na deze achtergrond en de woorden van dank wil ik je nu graag meenemen op zoek naar het ondernemersgen. Is er inderdaad zoiets als een ondernemersgen? In hoofdstuk 1 van het boek geef ik een overzicht van het onderwerp ondernemerschap. Er wordt ingegaan op vragen als: wat is ondernemerschap en wie is de ondernemer? Maar ook het debat over aangeboren of aangeleerd komt aan bod, evenals de verschillende groeifasen van een onderneming. In hoofdstuk 2 introduceer ik de twintig geïnterviewde ondernemers die aan het woord komen in hoofdstuk 3. Zij geven hun mening over de verschillende ondernemersgenen die kunnen worden onderscheiden. Bij ieder ondernemersgen, het O-Gen zoals ik het noem, wordt aan de hand van vragen en tips de mogelijkheid gegeven om jezelf te spiegelen. Waar sta je nu en welke O-Genen wil je verder ontwikkelen? Op deze manier kun je gaandeweg het boek je eigen ontwikkeling vormgeven.

Ik hoop dat het boek je inspireert en dat je het met plezier zult lezen. Ik nodig je graag uit om eventuele suggesties of opmerkingen te mailen naar: josette.dijkhuizen@zakencoach.com

1

Ondernemerschap

1.1 Inleiding

'De kracht van je onderneming zit in jezelf!'

Josette Dijkhuizen

Het lijkt wel alsof heel Nederland zich momenteel richt op ondernemerschap, met name op startende ondernemers. Overheidsinstanties en onderwijsinstellingen buitelen over elkaar heen bij initiatieven op dit gebied. Van zogeheten Centers for Entrepreneurship binnen het onderwijs tot Kids in Bizz en overvolle zalen bij de landelijke startersdag van de Kamer van Koophandel. Miljoenen euro's aan subsidies worden verstrekt en regelmatig zijn partijen met dat geld opnieuw hetzelfde wiel aan het uitvinden. Begrijp me niet verkeerd, ik vind het stimuleren van ondernemerschap prima. Ondernemers leveren immers een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de samenleving. Ze zorgen namelijk niet alleen voor werkgelegenheid, maar zijn innovatief, brengen nieuwe producten en diensten op de markt en creëren daarmee een bepaalde waarde voor de samenleving.

De bv Nederland probeert dan ook steeds meer mensen te stimuleren om als ondernemer aan de slag te gaan. Dit werkt en aan de voorkant komen ieder jaar veel nieuwe ondernemers op de markt. Prima, maar wat doen we voor de al bestaande ondernemers? Aan de achterkant vallen namelijk weer heel veel ondernemers van het lijstje af en dat kan toch niet de bedoeling zijn. Om je een idee te geven, het aantal uitgesproken faillissementen liep in de periode 1999-2005 gestaag op van ruim 3200 naar bijna 6800 (cijfers CBS). De jaren daarna lieten een daling zien naar circa 4600 faillissementen in 2008, gevolgd door economisch mindere tijden waardoor het aantal steeg naar maar liefst 8000 in 2009. Voor veel ondernemers was deze beëindiging van activiteiten niet nodig geweest. Met een tijdelijke ondersteuning in de vorm van marketingadvies, hulp bij export of innovatie, uitbreiding van kredietfaciliteiten, belas-

tingvoordelen of persoonlijke ondersteuning door de inzet van coaches en mentoren had de toekomst er voor veel ondernemers rooskleuriger uit gezien.

Vooraf de persoonlijke ondersteuning van de ondernemer acht ik van groot belang. Hoewel het vaak over het hoofd wordt gezien, is mijn overtuiging dat:

het succes van een onderneming staat of valt met de persoonlijke kwaliteiten van de ondernemer

Laat me je een voorbeeld geven. De ene schilder heeft een bloeiend schildersbedrijf met een ploeg gemotiveerde vakmensen, een goede reputatie in de regio en uitstekende financiële prestaties. Zijn buurman, ook schilder, levert dezelfde kwaliteit, is ook met een pot verf en kwast begonnen, werkt alleen en kan met moeite zijn salaris verdienen. Beiden werken vanuit dezelfde gemeente, hebben dezelfde leeftijd en zijn al tien jaar als ondernemer actief. Wat maakt nu het verschil?

De omstandigheden zijn op het eerste oog hetzelfde en de ondernemers opereren in dezelfde omgeving. 'Hij heeft veel geluk gehad' zeggen veel mensen dan. Natuurlijk kan de eerstgenoemde schilder in het begin van zijn ondernemerschap direct een groot project hebben gekregen waardoor hij een vliegende start had en zijn activiteiten kon uitbreiden. Ik betwijfel of dat alleen maar geluk was. Deze ondernemer was mogelijk alerter op nieuwe projecten en proactief in zijn benadering van de markt. Of hij heeft zijn netwerk beter ingezet om bekendheid te verwerven. Allemaal zaken die te maken hebben met de ondernemer als persoon. En juist dergelijke aspecten geven het verschil weer tussen de beide personen en daarmee de kans op succes. Door de contacten met ondernemers ben ik steeds meer overtuigd geraakt van het belang van de persoonlijke kwaliteiten van ondernemers. Mijn zoektocht naar de

kwaliteiten en het ondernemersgen die hierachter schuilgaan, heeft geleid tot het schrijven van dit boek.

1.2 Wat is ondernemerschap?

‘Je moet de omgeving met elkaar creëren waar mensen tot volledige ontplooiing kunnen komen.’

Pieter Knaapen

De eerste persoon van wie bekend is dat hij ondernemerschap onderzocht, is de econoom Richard Cantillon (1680-1734). Hij gebruikte voor het eerst het woord ‘entrepreneur’. Veel wetenschappers volgden zijn voorbeeld en deden onderzoek naar ondernemerschap. Ook in Nederland zijn veel instituten actief op dit terrein. Opvallend hierbij is dat er nog steeds geen algemeen aanvaarde definitie is gevonden. Er worden wel activiteiten genoemd zoals het opzetten van nieuwe organisaties, het nemen van risico’s, en het signaleren van plus het inspelen op nieuwe marktkansen. Hoewel dit zeker aspecten van ondernemen zijn, bieden ze nog geen goede afbakening van het terrein van ondernemerschap. Wikipedia vermeldt (oktober 2010) op haar website de volgende definitie: ‘Initiatief nemen tot en nieuwe organisaties opzetten als marktkansen zich voordoen.’ In deze definitie wordt voorbijgegaan aan ondernemers zoals Wim van der Leegte en Karin Orsel, die door iedereen als ondernemer worden beschouwd, maar zelf niet het bedrijf hebben opgezet. Wel zijn zij eindverantwoordelijk en – gedeeltelijk of geheel – eigenaar van een bedrijf. Verderop in het boek worden beide ondernemers verder aan je voorgesteld.

Voor mij is ondernemerschap breder dan het opzetten van een nieuw bedrijf en het nemen van risico’s. In een definitie dient ook de ondernemer als persoon te worden meegenomen.

Voor mij is ondernemerschap:

'Het vermogen om je ideeën en ambities om te zetten in een goed functionerende organisatie die waarde creëert voor jezelf, je medewerkers en de samenleving, focust op vernieuwing en uitbreiding van de activiteiten, waar je de eindverantwoordelijkheid voor draagt (eigen rekening en risico) en waar je direct de consequenties van je beslissingen voelt.'

Ik kan me voorstellen dat je deze definitie wel drie keer moet lezen om het helemaal tot je door te laten dringen. Het begrip waardecreatie is het centrale thema in deze uitgebreide definitie. Hier kom ik in 1.3 op terug, maar ik wil graag eerst nog een aantal opmerkingen plaatsen over de andere aspecten binnen de definitie:

- Een organisatie wordt in eerste instantie opgezet omdat de ondernemer een idee heeft. Hij ziet een kans of trend in de markt en wil daarop inspelen met een eigen product of dienst. Daarnaast spelen ook de ambities van de persoon een belangrijke rol: wat wil hij met de onderneming bereiken?
Hetzelfde geldt voor de ondernemers die een bedrijf overnemen; ook zij hebben eigen ideeën en ambities die ze met deze overname willen realiseren.
- De ondernemer heeft een visie waardoor hij een onderneming opricht, overneemt of runt. De ondernemer is degene die de visie omzet in een functionerende organisatie of in een onderdeel van een organisatie. Hij zorgt ervoor dat activiteiten worden ontplooid. Hij neemt initiatieven en zorgt voor het verkrijgen van de benodigde middelen. Dit onderscheidt hem bijvoorbeeld van een externe aandeelhouder.
- De ondernemer is eindverantwoordelijk en werkt voor eigen rekening en risico, waarmee hij zich onderscheidt van de manager.