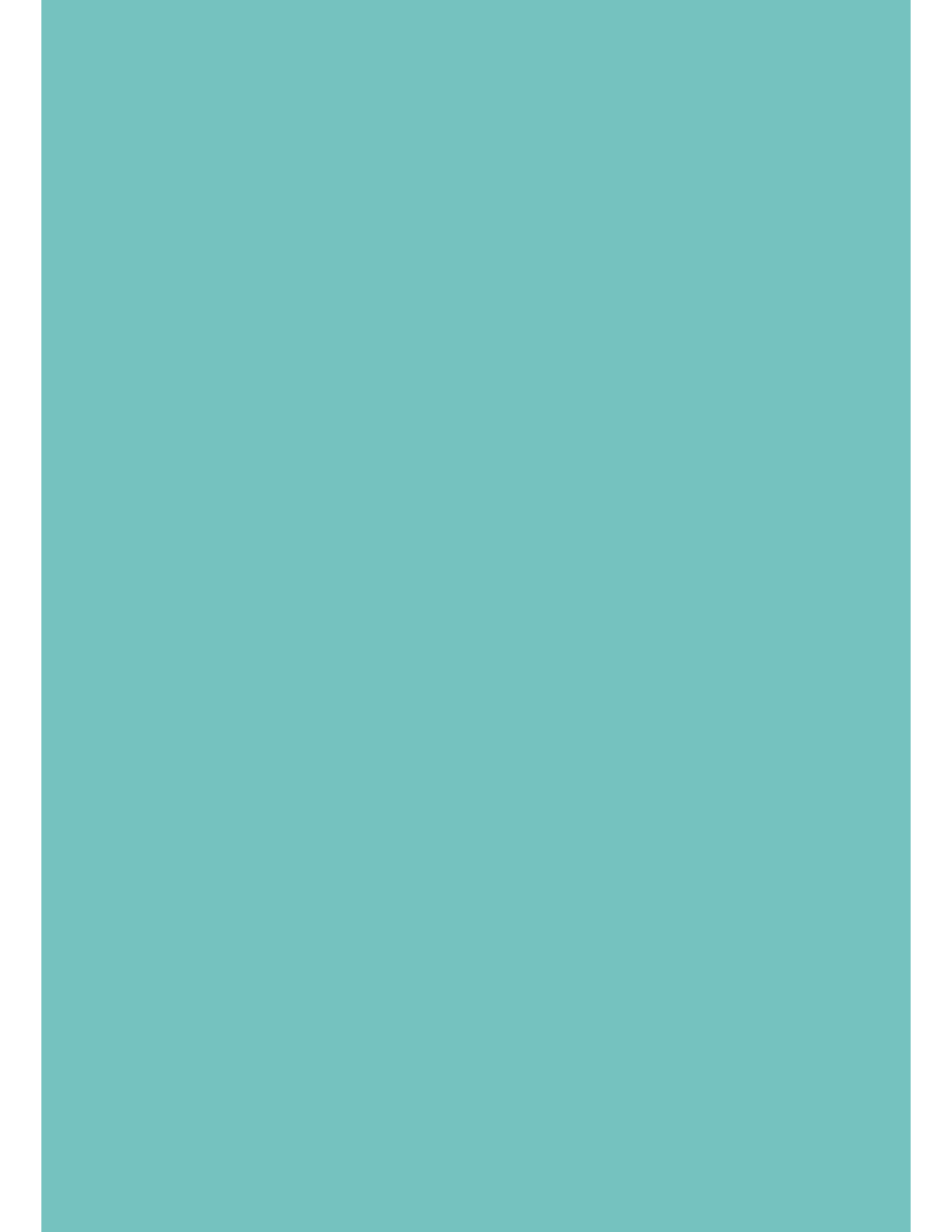


ONDERNEMERS VS MANAGERS



ONDERNEMERS VS MANAGERS

Hendrik Stikma
& Erwin Frunt



Uitgever: S2uitgevers
Redactie: Henk Vlaming
Correctie: Edwin den Os
Illustraties: Shirley Warlich
Boekontwerp en opmaak: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lidbno}
Foto auteurs: Andrea Tibosch Kroes
Druk en afwerking: Tipoprint BV

ISBN 978-94-925-2889-6
NUR 801

Eerste druk, oktober 2021

Copyright © Hendrik Stiksma en Erwin Frunt, 2021

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2uitgevers en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

**Hoe het begon:
je bent hetzelfde
en toch lijkt je
niet op elkaar**

We kenden elkaar van gezicht, waren beiden actief bij de plaatselijke voetbalclub. Tijdens een sponsorbijeenkomst raakten we in gesprek. We hadden veel gemeen, zo bleek. Allebei werkzaam in het bedrijfsleven met dezelfde toewijding, energie, doelen. Maar we bemerkten ook een groot verschil: Erwin was ondernemer, Hendrik werkte in loondienst. Hoezeer dit ook lijkt op elkaar, ons vielen met name de verschillen op. We spraken vaker met elkaar, met als terugkerend onderwerp deze verschillen. Het leidde tot pittige gesprekken met een mix van bewondering en verwondering over elkaars discipline. We verbaasden ons erover dat er nog geen boek over was geschreven. 'Dan gaan wij dat doen', zo besloten we.

Ik wou dat ik jou was

Veel managers denken: 'Ik wil ook wel ondernemer worden. Geen regels opvolgen of plannen uitwerken waar ik niet achter sta. Mijn eigen koers varen. Een eigen concept ontwikkelen waar ik helemaal in geloof, en dat uitvoeren op de uren die me het beste passen.' Een geromantiseerd fenomeen, of een haalbare werkelijkheid?

En ondernemers denken regelmatig: 'Met mijn capaciteiten had ik ook een mooie managementfunctie in loondienst kunnen hebben. Geen slapeloze nachten en zorgen, maar een vast inkomen met een ruim aantal vakantiedagen.' Of: 'waarom moet ik nou weer luisteren naar dat geëmmer van twee medewerkers die ruziën om niks? Ga gewoon lekker werken en laat mij ondernemen.'

Hoe kan het, zo vroegen we ons af, dat mensen die zoveel overeenkomsten hebben, toch zoveel van elkaar verschillen? Waarom zijn ze soms jaloers op elkaar, terwijl ze dol zijn op hun eigen rol? En ook: kun je als manager ook een ondernemer worden en kun je als ondernemer ook een goede manager zijn? En als dat zo is, waarom zijn de verschillen tussen beide rollen dan zo groot? Ten slotte: in welke mate is er verschil in relevantie voor een organisatie?

We nemen je mee op onze reis die handvatten geeft om bovenstaande vragen te beantwoorden. Wat past me beter: managen in loondienst of ondernemerschap?

Opzet

Dit doen we in de eerste plaats door gesprekken te voeren met zowel ondernemers als managers. Ze hebben ons geholpen in de reis naar inzicht in de verschillen tussen beide, en met name waar ze complementair zijn. Voor een zo compleet mogelijk inzicht hebben we gekozen voor een grote diversiteit. Bekende en minder bekende. Werkzaam in het MKB en bij grote bedrijven. Jonge pioniers en ervaren rotten.

Naast interviews met beide groepen laten we de verschillen zien in afkomst, studie, persoonlijkheid en risicobereidheid. Hiervoor hebben we gesprekken gevoerd met experts in arbeidspsychologie, onderwijs en onderzoek.

Doelgroep

Het boek is interessant voor iedereen die nieuwsgierig is naar de mooie verhalen van managers versus ondernemers. Verhalen over vallen, opstaan, geld, slapeloze nachten, geluk, het leven.

Een paar doelgroepen willen we expliciet benoemen.

Als eerste de potentiële ondernemer: je bent al jarenlang in loondienst en overweegt te ondernemen, maar ... afijn, je hebt altijd wel een excuus om het nu nog niet te doen. Dit boek geeft je inzicht of het ondernemerschap wel of niet bij je past. Zo is er een speciale test ontworpen die jouw mate van management- dan wel ondernemersvaardigheden onderzoekt. Deze helpt je om te bepalen waar je grootste kwaliteiten liggen. We vinden het belangrijk om dit onder je aandacht te brengen, want dit hulpmiddel vinden we passen bij ons boek. Spoiler: we vertellen hier meer over op pagina 194, als we klaar zijn met ons verhaal. Het is ons geschenk aan jou als lezer, omdat je ons gezelschap wilde houden op onze reis.

Als tweede: je bent manager bij een (groot) bedrijf en vindt dat het ondernemerschap langzaam is verdwenen bij je werkgever. Hoe erg is dat? In welke fase van een levenscyclus van een bedrijf horen de managers of ondernemers aan het front te staan? Lees het en je weet het!

De derde doelgroep: je bent ondernemer en je vindt dat je aan je kernkwaliteit, uiteraard ondernemen, niet meer toe komt. Te druk met inplannen van vrije dagen, HR-zaken, gekibbel op de werkvloer. Hoe los je dit op? Ga mee op onze reis en we geven je inzicht.

Definities

Om geen misverstand te krijgen over het onderscheid tussen ondernemer en manager, hierbij onze definitie van beiden.

Een ondernemer is iemand die een bedrijf voor eigen risico runt. Hij/zij heeft een gedeelte van zijn vermogen geïnvesteerd in het bedrijf en loopt hiervoor risico. Hij/zij of zijn/haar familie hebben een meerderheidsbelang in het bedrijf.

Een manager is een leidinggevende in loondienst. In een groot aantal gevallen hebben we gesproken met de hoogste manager van een groot bedrijf. In dat geval hanteren we ook de term 'leider', omdat we vinden dat genomen beslissingen grote invloed hebben voor een groot aantal mensen en soms voor de maatschappij.

Deelnemers

Achter in het boek staat een korte wie = wie van elke geïnterviewde. Altijd handig om tijdens het lezen te raadplegen wie de desbetreffende deelnemer ook alweer is.

Inhoud

Hoe het begon: je bent hetzelfde en toch lijkt je niet op elkaar	5
Proloog	11
Deel 1 De vooroordelen/clichés	15
1 De invloed van gezin en opvoeding	19
2 Selfmade of studie	39
3 Money money money	57
Deel 2 De wetenschap	83
4 Doctor in het bestuderen van managers en ondernemers	87
5 De mate van risicobereidheid	97
6 Zelfoverschatting	111
7 Ratio versus intuïtie	119
Deel 3 Aangeleerd of aangeboren	131
8 De droom van ondernemerschap	137
9 De maakbaarheid	145
Deel 4 De toepasbaarheid	153
10 De ondernemer versus de manager	157
11 De ondernemer én de manager	179
12 En jij, ben je manager of ondernemer?	189
Deelnemers: wie = wie	197
Dankwoord	207

Proloog

De eerste ontmoeting tussen Erwin en Hendrik tijdens een sponsormiddag van de plaatselijke voetbalclub. Op kinderachtige wijze vlogen de clichés om tafel. Gelukkig kwam het snel daarna goed tussen ons.

“Zo, dus jij bent Erwin. Je hebt een eigen bedrijf, toch?”

“Ja klopt, een eigen reclamebureau, al een jaar of tien. En jij, ook ondernemer?”

“Nee, ik ben commercieel manager bij een groot bedrijf.”

“In loondienst?”

“Klopt. Hoezo?”

“De meeste mensen hier op deze sponsormiddag zijn ondernemers, vandaar. Hoe is dat nou in loondienst?”

“Goed, althans meestal. Hoezo?”

“Nou ja, om voor een baas te werken, dat ken ik helemaal niet. Het lijkt mij soms lastig dat je een bepaalde koers moet volgen, terwijl je het zelf anders ziet. De hele dag vergaderen en overleggen. Het zou niks voor mij zijn. Lekker eigen baas zijn en zelf mijn agenda en keuzes bepalen, dat is waar het voor mij om draait.”

“Jij hebt weer een bank die in je nek zit te hijgen. Of thuis een partner die zegt dat je alleen maar met de zaak bezig bent. En constant risico lopen om failliet te gaan.”

“Ik ga helemaal niet failliet, niet op korte termijn in elk geval. Risico lopen hoort bij ondernemen. Het kan geweldig gaan, maar het kan ook verkeerd aflopen natuurlijk, dat is erg genoeg. Maar liever dat dan aan het eind van het jaar met je baas onderhandelen of je er 1 of 2 procent bij krijgt.”

“Nou, misschien ga jij dan niet failliet, maar er zijn genoeg ondernemers die over de kop gaan. Terwijl ze eerst met een dikke auto door het dorp

rijden. Dan gaan ze failliet terwijl hun schuldeisers naar hun centen kunnen fluiten.”

“Alleen maar afgunst van mensen in loondienst. Nee, dan al die managers met hun vette bonussen. Alleen voor die bonus zijn ze te motiveren. Wel de lusten, niet de lasten. Je hebt altijd een opvang als het fout gaat. Als het bij ons mis gaat dan zitten we jaren in de schuldsanering. Daar kunnen jullie je niets bij voorstellen.”

“Weet je wat het is met veel ondernemers? Die klagen altijd over de in hun ogen onzinnige regeltjes. Of dat de overheid hun expansiedrift in de weg staat. Jullie bekijken het zo eendimensionaal. Als er een andere bestemming voor is dan bedrijfsgrond, dan vinden jullie dat belachelijk.”

“Dat is toch terecht? Wij zorgen voor werkgelegenheid en dat het hier economisch goed gaat. Daar profiteren we toch allemaal van? Maar ik ga er zo maar eens vandoor, ik heb morgen weer een lange dag. Er moet deze week een project klaar, dus ik moet mijn mensen achter de broek aanzitten, anders halen we het niet.”

“Of je hebt niet goed gepland natuurlijk. En dan moet alles nu af en zit je morgen je personeel weer lekker dwingend op te jagen.”

“Ja, dan kunnen wij wat van jullie managers leren. Lekker een planning maken voor de rest van het jaar, dat je nu al weet wat je over drie maanden gaat doen.”

“Ja, dat schept wel duidelijkheid.”

“En jij Hendrik, morgen een dag vol vergaderingen zeker?”

“Nee morgen ben ik vrij. We hebben veertig vakantiedagen, die raken anders nooit op.”

We barstten in lachen uit om de enorme jij-bakken die we hadden gemaakt tijdens ons eerste gesprek. We boden elkaar een pilsje aan en raakten verder in gesprek, nu constructiever en met nieuwsgierigheid naar elkaars discipline.

De maanden daarna bleven we elkaar regelmatig tegenkomen: bij de plaatselijke voetbalclub of in de dorpskroeg. Elke keer kwam het onderwerp weer uit op dat van onze eerste ontmoeting: ondernemen of in loondienst werken. Of nog specifiek: managers tegenover ondernemers. Zeker toen de één (Hendrik) in loondienst kwam van een ondernemer: “Erwin, eerlijk is eerlijk, de verschillen om voor een ondernemer te werken of voor een manager zijn gigantisch.” We hadden het over die verschillen. Bij weer zo’n ontmoeting, waarschijnlijk in dezelfde kroeg met een biertje in onze handen: “Zeg Erwin, jij geeft toch een blad uit hier in de regio?”

“Klopt Hendrik, hoezo?”

“Dan kun je vast ook wel een boek uitgeven. Over ons geliefde gespreksonderwerp: managers versus ondernemers. Het bestaat nog niet voor zover ik heb ontdekt. En als wij ons verbazen over die verschillen, dan zullen heel veel anderen dat ook doen. Een gat in de markt!”

“Dan ondervragen we beide groepen en gooien er een mooi kaftje om heen. Ons reclamebureau heeft verstand van de promotie ervan, we denderen zo de Management Boeken Top 10 in.”

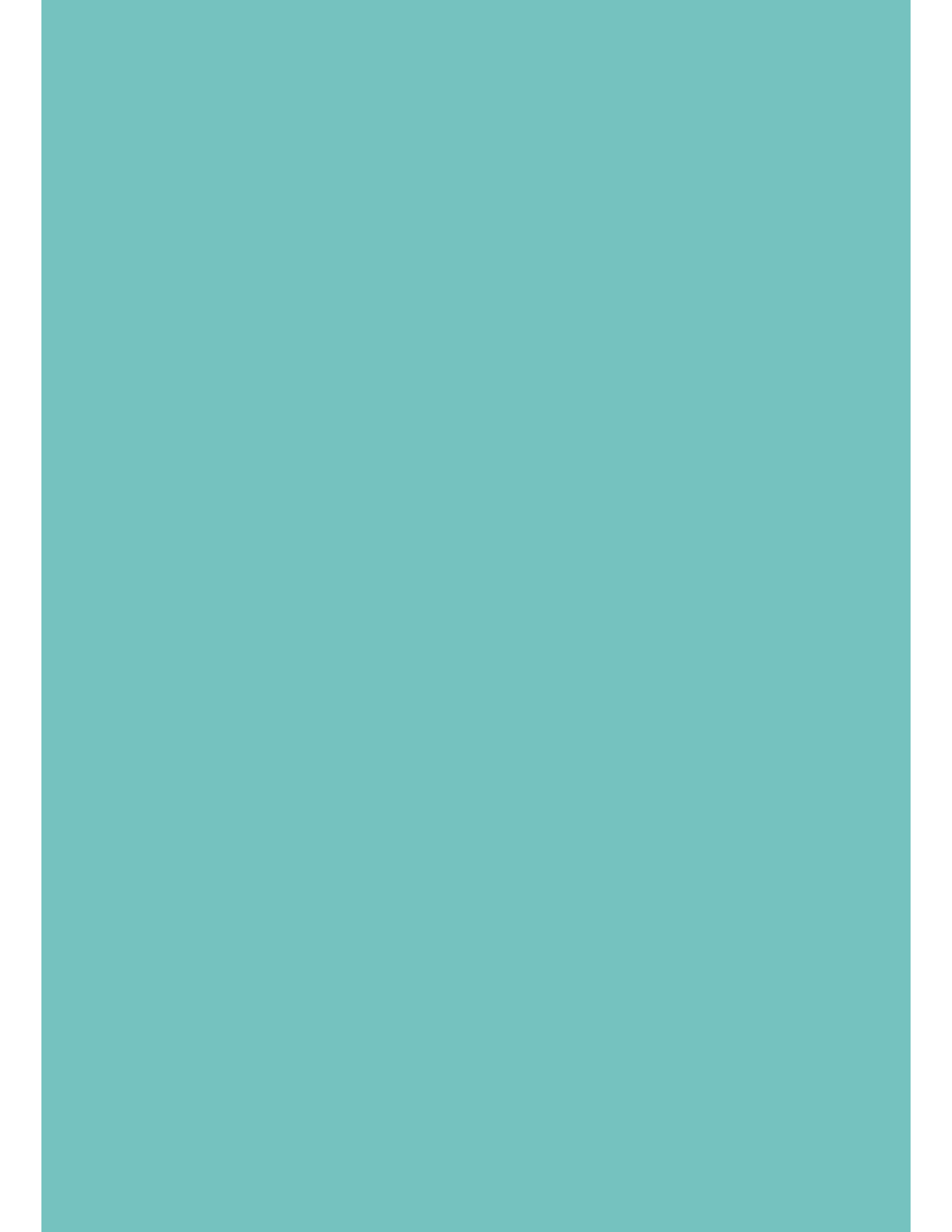
“Dat is misschien iets te simpel gedacht. Interviews houden met zowel ondernemers als managers. We moeten het wellicht onderbouwen met gesprekken met deskundigen. Misschien is er onderzoek naar gedaan.”

“Goed, laten we snel een afspraak maken.”

DEEL 1

DE VOOR- OORDELEN/ CLICHÉS





Inleiding hoofdstuk 1

Een paar dagen later bij Erwin op kantoor, de eerste brainstormsessie. Met een kop koffie dit keer, de maanden erna zouden nog vele sessies volgen. Hendrik wilde van Erwin weten hoe lang hij al een eigen bedrijf had.

ONDERNEMER “Ik ben al vroeg begonnen met ondernemen, begin twintig was ik. Ik startte, op aanraden van mijn vader, met de verkoop van trampolines en voetbaldoeltjes aan particulieren. Na een korte periode in loondienst ben ik met een compagnon een reclamebureau gestart. Het zat er altijd wel in, ik heb altijd het idee gehad vroeg voor mezelf te starten. Wat een rol heeft gespeeld is dat mijn vader ook ondernemer was, in het constructiewerk. Hij was een soort voorbeeld voor me: op eigen benen staan en niet afhankelijk van anderen zijn. Hij had wel een andere arbeidsethiek dan ik, maakte lange dagen. Zelf vind ik tijd voor mijn gezin en mezelf ook belangrijk. Hoe zat die thuissituatie bij jou, Hendrik?”

MANAGER “Mijn vader zat in het onderwijs, moeder was huisvrouw. Mijn ouders waren actief in het verenigingsleven. Dat heb ik van huis uit meegekregen; niet lanterfant en actief zijn. Maar affiniteit met het bedrijfsleven of ondernemen, nee dat niet, ook niemand in mijn omgeving.”

ONDERNEMER “Dat is inderdaad wel anders dan bij ons thuis vroeger. Misschien ligt de voorliefde voor ondernemen of managen primair bij het gezin en opvoeding. Is het genetisch bepaald? Zijn je ouders boegbeelden die hierin bepalend zijn? Wat krijg je van huis uit mee aan waarden, in welke omgeving groei je op? En zijn de antwoorden daarop uiteindelijk bepalend voor de afslag die je neemt.”

MANAGER “Dat is een interessant gegeven. Mijn jongere broer is wel gaan ondernemen, ik zal hem ook eens vragen wat hem heeft geïnspireerd. Laten we aftrappen met dit onderwerp bij de geïnterviewden op onze lijst: in welke mate is het gezin waarin je opgroeit bepalend voor de keuze om te ondernemen of juist niet.”



De invloed van gezin en opvoeding

De invloed van je afkomst: hierover gingen we met tal van ondernemers en managers in gesprek.

We wilden starten met de telg uit een familiebedrijf. Aansprekend voorbeeld is Jan-Paul Rutten, directeur bij de Gulpener Bierbrouwerij die werd opgericht in 1825. De achtste generatie Rutten die de brouwerij leidt. Helemaal vanzelf ging dat niet. Na de middelbare school koos Jan-Paul voor een studie geneeskunde in Amsterdam. Vervolgens specialiseerde hij zich in chirurgie. Als tropenarts werkte hij een paar jaar in Nepal. Toen hij in 2012 terugkeerde naar Nederland werd Rutten adjunct-directeur bij Gulpener Bierbrouwerij. In 2015 werd hij algemeen directeur. We wilden weten hoe groot de druk was vanuit de familie:

“Helemaal niet. Natuurlijk heeft de brouwerij van kinds af aan altijd centraal gestaan, ik ben er letterlijk in opgegroeid. Aan de keukentafel werd er veel over gesproken. Maar mijn ouders hebben ons alle vrijheid gegeven om eigen keuzes te maken. Moreel heb ik nooit enige druk gevoeld. Voordat ik ging studeren in Amsterdam hebben mijn ouders en ik er één keer een serieus gesprek over gevoerd. Ook zij vonden dat ik de keuze moest maken die mij het meest gelukkig zou maken.

Als 19-jarige wilde ik meer van de wereld zien dan Gulpen. Vandaar de keuze om te studeren in Amsterdam. Het werd geneeskunde vanwege mijn fascinatie voor het menselijk lichaam. Later heb ik me gespeciali-

seerd in chirurgie. Als iets kapot is, wil ik het graag maken. Dat praktische heb ik ook bij klussen.

“Omdat ik denk dat ik uiteindelijk hiermee toch meer impact kan maken. In mijn geval is dat op het gebied van duurzaamheid”

Als aandeelhouder ben ik altijd betrokken geweest bij de brouwerij. Mijn vader was in 2003 opgevolgd door een externe directeur. In onze visie hoeft het bedrijf niet per se geleid te worden door een familielid. Een gezonde bedrijfsvoering staat voorop, dan moet je niet tegen beter weten in de leiding in de familie houden.

Later kwam ik in de Raad van Commissarissen, ik volgde een tante op. Toen is het zaadje geplant, mijn interesse groeide. In de cijfers, het brouwproces, de commercie. Mijn vrouw zei op een avond “je bent wel erg enthousiast over het bedrijf, zou je toch niet ...?”. Dat heeft me aan het denken gezet. Het was een lastige keuze, want chirurgie is ook een prachtig vak. Uiteindelijk heb ik de keuze gemaakt directeur van de Gulpener te worden.

Waarom die keuze? Omdat ik de overtuiging heb hiermee meer impact te maken. In mijn geval is dat op het gebied van duurzaamheid. We hoeven niet groot te zijn, we willen wel het meest duurzaam zijn. Mijn vader is hiermee gestart begin jaren '90, voordat het begrip duurzaamheid überhaupt bestond. Hij maakte de opkomst van de multinationals mee, waarbij alles draaide om door schaalvergroting meer winst te maken. Daar heeft hij een aversie tegen gekregen. Voor hem was de basis goed zijn voor mensen, regio en milieu.

Die koers van duurzaamheid heb ik doorgezet. We brouwen het bier met water uit eigen bronnen, gebruiken hop uit onze eigen hoptuin en de gerst komt van boeren uit de regio. Regionaal inkopen is op jaarbasis