

**WAAROM VEEL BEDRIJVEN
NIET SUCCESVOL ZIJN
EN WAT JE ERAAN KUNT DOEN**

WERELDWIJD

**2.000.000 +
EXEMPLAREN**

VERKOCHT

THE NEDERLANDSE
EDITIE
E-MYTH

MICHAEL E. GERBER

'S WERELDS #1 SMALL BUSINESS GURU
- INC. MAGAZINE

MICHAEL E. GERBER

The E-Myth

Waarom veel bedrijven
niet succesvol zijn en wat
je eraan kunt doen

NEDERLANDSE EDITIE

KOSM • S

Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen

INHOUD

	Voorwoord	9
	Inleiding	13
I	The E-Myth en Amerikaanse kleine bedrijven	19
1	De Ondernemersmythe	21
2	De Ondernemer, de Manager en de Vakman	31
3	Kindertijd: de fase van de Vakman	45
4	Adolescentie: hulp inschakelen	55
5	Uit je Comfortzone	63
6	Volwassenheid en het Ondernemersperspectief	79
II	De Kant-en-klaarrevolutie: een nieuwe kijk op zakendoen	89
7	De Kant-en-klaarrevolutie: een nieuwe manier van zakendoen	91
8	Het Franchise Prototype	103
9	Werk <i>aan</i> je bedrijf, niet <i>erin</i>	109
III	Een klein bedrijf beginnen dat functioneert!	125
10	Het Bedrijfsontwikkelingsproces	127
11	Je Bedrijfsontwikkelingsprogramma	143
12	Je Hoofddoel	145
13	Je Strategische Doelstelling	157
14	Je Organisatiestrategie	173
15	Je Managementstrategie	193

16	Je Personeelsbeleid	203
17	Je Marketingstrategie	221
18	Je Systeemstrategie	235
19	Een brief aan Sarah	253

Epiloog **259**

Nawoord **267**

Dankwoord **269**

Over de Auteur **271**

VOORWOORD

Vijfentwintig jaar geleden is *The E-Myth* voor het eerst verschenen. Het waren vijfentwintig interessante jaren, in mijn geval. Er is in deze periode een hoop gebeurd – met mijn familie, mijn bedrijf en mijn leven. Veel mooie dingen, veel goede dingen en veel pijnlijke dingen. En als het klopt wat Don Juan zei in *Tales of Power*, namelijk dat ‘het verschil tussen een strijder en een gewoon mens is dat een strijder alles ziet als een uitdaging, terwijl een gewoon mens alles ziet als hetzij een zegen, hetzij een vloek’, dan ben ik even gewoon als het gros van de mensen, en heb ik me slechts bij vlagen, op de momenten dat God me daarvoor de kracht gaf, weten te verheffen tot een strijder.

In deze vijfentwintig jaar heb ik financiële en zakelijke rampspoed meegemaakt en ongelooflijke successen behaald; ik heb nieuwe bedrijven opgericht om mijn droom, visie, doel en missie te verwezenlijken die verdergaan dan de inhoud van dit boek; ik heb mijn huwelijk zien instorten en ben daarmee ook de controle over mijn E-Mythbedrijf kwijtgeraakt, zonder ook maar een glimp te hebben opgevangen van hoe het ervoor stond. Tegelijkertijd heb ik ontdekt welke macht ik wel bezit, waarom dat belangrijk is, en waarom uiteindelijk alles afhangt van mijn besluit mijn leven zo authentiek mogelijk te leven, onophoudelijk mijn visie na te streven, en die visie zo volledig mogelijk te belichamen. Ik heb samen met mijn nieuwe, meer dan geweldige, spirituele vrouw, Luz Delia, mijn oorspronkelijke droom gerealiseerd. Ze is een visionair, uitgerust voor en toegewijd aan de realisatie en de oprichting van de Entrepreneurial Legacy om mijn werk mee

voort te zetten. We hebben een rijke en weelderige campus opgericht waar we dankzij het nieuwe curriculum dat onze harten en geesten gezamenlijk hebben bedacht, talloze studenten verwachten te onderwijzen over de wonderbaarlijke en heldere waarheden die we hebben geleerd over leiderschap, liefde en wilskracht en, ja, ook overgave. Dit alles zal, zoals wij het graag zeggen, overal ter wereld de ondernemersgeest aanwakkeren. We hebben met duizenden ondernemers en eigenaars van kleine bedrijven gesproken, met managers en vaklieden uit alle uithoeken van de wereld, waar ons werk inmiddels zijn weg heeft gevonden naar 145 landen, in 29 talen vertaald is, en wordt onderwezen aan 118 universiteiten (dit zijn de instellingen die we al kennen, maar daar komen elke dag nieuwe bij). Kortom, ons werk heeft ons overal heen gebracht, en ons met ogenschijnlijk iedereen in contact gebracht – of, zo moet ik het zeggen, in elk geval met iedereen die zich inzet voor zaken, ondernemerschap, economische ontwikkeling en groei van een onderneming, ongeacht de omvang, bedrijfsvorm of branche. En gedurende dit alles ben ik de dankbare ontvanger geweest van de niet-aflatende steun en zorg van velen wiens leven ik op een of andere manier heb beïnvloed en wiens pad ik heb gekruist.

De jaren zijn, kortom, opwindend, uitdagend, frustrerend, vermoeiend, slopend, saai, verlichtend, belonend en, onder aan de streep, enerverend geweest, vooral voor een kerel van mijn leeftijd die er een voorliefde voor heeft om tegen de muur aan te lopen zonder me al te veel te bekommeren over eventuele fysieke schade.

Dit boek is dus een product van de afgelopen vijftientig jaar, evenals van de vijftientig die eraan voorafgingen. Bijna op de kop af acht jaar voor de publicatie van *The E-Myth* richtte ik de Michael Thomas Corporation op, die later opging in de Gerber Business Development Corporation. Dat bedrijf werd na de publicatie van mijn eerste *E-Myth*-boek omgedoopt tot The E-Myth Academy, dat vervolgens uitgroeide tot E-Myth Worldwide. En tot slot hebben we in 2005 The Dreaming Room opge-

richt, gevolgd door Michael E. Gerber Partners en de publicatie van onze Vertical E-Myth Books, Prodigy Business Books (onze uitgeverij) en Origination, ons nieuwe organisatie-ontwikkelingsbedrijf. En tegenwoordig breiden we onze werkzaamheden uit door *The E-Myth* en onze nieuwe organisatie-ontwikkelingsinitiatieven in allerlei landen ter wereld uit te rollen.

Het zijn de ervaringen met de vele duizenden zakelijke klanten met wie wij in de loop der jaren hebben gewerkt die fungeren als de brandstof en de ervaring voor het standpunt dat ik deel met de mensen die *The E-Myth* al gelezen hebben en degenen die op het punt staan aan dit boek te beginnen.

In de jaren na de verschijning van *The E-Myth* hebben vele lezers – net als vele van onze kleine ondernemers die klant van ons zijn – me gevraagd specifieke aspecten van het E-Mythperspectief nader toe te lichten zodat zij dat beter op hun eigen bedrijven konden toepassen. Dit boek beantwoordt veel vragen die *The E-Myth* in de loop der jaren heeft opgeworpen en biedt zowel oude als nieuwe lezers de mogelijkheid om hun bedrijven met hernieuwde kracht en een dankzij een uitgebreidere ervaring van de E-Myth-principes aangescherpte mentaliteit tegemoet te treden.

Met dat doel in het achterhoofd heb ik geprobeerd de belangrijkste vragen, die mij over de principes die in elk hoofdstuk aan de orde komen zijn gesteld, te behandelen in een lopend gesprek met een geweldige vrouw genaamd Sarah (niet haar echte naam), met wie ik in het afgelopen jaar nogal wat tijd heb doorgebracht. Sarahs ervaringen in het zakenleven, haar geduld, intelligentie en passie hebben me geholpen om de uitdagende problemen van onze klanten met een klein bedrijf aan te pakken, zowel wat betreft de reorganisatie van hun denkpatronen als dat van hun ondernemingen. Met mijn antwoord op Sarahs frustraties, en haar zeer persoonlijke vragen, heb ik geprobeerd het E-Mythperspectief voor de lezer nader toe te lichten. Ik hoop dat de vragen van Sarah voor jou net zo interessant zijn als ze voor mij waren.

Maar voordat ik je laat kennismaken met Sarah, wil ik graag enkele gedachten met je delen over kleine bedrijven en hun eigenaren. Ik krijg vaak de vraag: ‘Wat weten de eigenaren van buitengewone bedrijven wat de rest niet weet?’

In tegenstelling tot wat algemeen wordt aangenomen, weet ik uit ervaring dat de mensen die buitengewoon goed zijn in zaken-doen niet succesvol zijn omdat ze veel weten, maar omdat ze een *onverzadigbare behoefte hebben altijd meer te willen weten.*

Het probleem met de meeste mislukte bedrijven die ik ben tegengekomen is niet dat hun eigenaren onvoldoende verstand hadden van financiën, marketing, management en uitvoering – over deze zaken is bovendien eenvoudig te leren als al zou blijken dat ze er te weinig vanaf weten –, maar dat ze hun tijd en energie besteden aan het verdedigen van datgene wat ze denken te weten. De beste zakenmensen die ik heb ontmoet zijn vastbesloten het goed te doen, ongeacht de kosten.

En met ‘goed doen’ bedoel ik niet alleen de zakelijke kant.

Ik ben ervan overtuigd dat ons bedrijf kan uitgroeien tot een spannende metafoor voor ‘De Manier’.

Een wijs man zei ooit: ‘Ken uzelve.’ Behalve dit goede advies kan ik de zakenman die op het punt staat aan zijn ontdekkingsreis te beginnen, slechts een goede reis en veel succes wensen.

Ik kan hier wellicht ook een aantal leerzame woorden aan toevoegen van een ander wijs man, Anthony Greenbank, die in *The Book of Survival* noteerde: ‘Om een onmogelijke situatie te overleven, heb je geen reflexen van een grand-prixcoureur nodig, of de spieren van Hercules, of het brein van Einstein. Je hoeft alleen maar te weten wat je moet doen.’

Veel leesplezier.

Michael E. Gerber
Medeoprichter/voorzitter Michael E. Gerber Companies
Carlsbad, Californië
www.michaegerbercompanies.com

INLEIDING

Ik denk dat er binnen elk bedrijf
wel iemand zit die langzaam gek wordt.
Joseph Heller – Something Happened

Als je een klein bedrijf hebt of er eentje wilt oprichten, is dit boek geknipt voor jou.

Het vertegenwoordigt de vele duizenden uren werk die we de afgelopen 37 jaar met mijn bedrijven hebben verzet.

Het illustreert een geloof, gecreëerd en versterkt door onze ervaringen met de duizenden eigenaren van kleine ondernemingen met wie wij in al die jaren hebben samengewerkt.

Het is een geloof waaruit blijkt dat kleine ondernemingen in de Verenigde Staten gewoon niet werken; maar dat de mensen die er eigenaar van zijn dat wel doen.

En wat we ook hebben ontdekt is dat de eigenaren van die kleine bedrijven in dit land veel meer uren maken dan ze afgezet tegen hun verdiensten zouden moeten doen.

Het probleem is inderdaad niet dat de eigenaren van kleine ondernemingen in dit land niet hard werken; het probleem is dat ze het verkeerde werk doen.

Als gevolg daarvan resulteerde het merendeel van hun ondernemingen in chaos – onwerkbaar, onvoorspelbaar en verlieslatend.

Daarvoor hoef je alleen maar naar de cijfers te kijken.

Bedrijven in de Verenigde Staten worden in een steeds duizelingwekkender tempo opgericht en weer failliet verklaard. Elk jaar beginnen meer dan een miljoen mensen in dit land een of

ander bedrijf. Uit de statistieken blijkt dat ten minste 40 procent daarvan het eerste jaar niet volmaakt.¹

Binnen vijf jaar is meer dan 80 procent van hen – 800.000 – failliet.

En de rest van het slechte nieuws is dat je geen zucht van verlichting mag slaken als je een kleine onderneming hebt die al vijf jaar bestaat; 80 procent van de kleine bedrijven die de eerste vijf jaar overleven, gaat in de vijf jaar daarna alsnog kopje onder.

Hoe kan dat?

Waarom gaan zoveel mensen het zakenleven in om daar vervolgens te mislukken?

Welke lessen missen ze?

Hoe is het mogelijk dat, ondanks alle informatie die er tegenwoordig over beschikbaar is, zo weinig mensen er daadwerkelijk in slagen hun kleine bedrijf succesvol te maken?

Dit boek geeft antwoord op die vragen.

Het is gebaseerd op vier fundamentele ideeën die je, als je ze begrijpt en ter harte neemt, de kracht zullen geven om een buitengewoon spannende, en op persoonlijk vlak zeer lonende, kleine onderneming op te richten.

Als je ze negeert, zul je waarschijnlijk een van die honderdduizenden mensen worden die elk jaar hun energie en kapitaal – hun leven – steken in het oprichten van een klein bedrijf dat niet van de grond komt, of deel uitmaken van die andere omvangrijke groep die jarenlang moet ploeteren om alleen maar het hoofd boven water te houden.

IDEE #1 Er bestaat een mythe in dit land – ik noem die *The E-Myth* – die stelt dat kleine bedrijven worden opgericht door ondernemers die kapitaal riskeren om winst te kunnen maken. Dat is gewoon niet waar. De echte redenen waarom mensen

¹ Amerikaanse Kamer van Koophandel.

een bedrijf oprichten, hebben weinig met ondernemerschap te maken. Sterker nog, dit geloof in de Ondernemersmythe is de belangrijkste verklaring voor het verwoestende tempo waarin kleine bedrijven tegenwoordig op de fles gaan. Begrip van The E-Myth, en de toepassing van dat begrip op het opstarten en doorontwikkelen van een klein bedrijf, kan het geheim zijn van elk succesvol bedrijf.

IDEE #2 Er is op dit moment een revolutie gaande bij de Amerikaanse kleine bedrijven. Ik noem die de ‘Kant-en-klaar-revolutie’. Niet alleen verandert die de manier waarop we in dit land en de rest van de wereld zakendoen, ze is ook van invloed op wie het bedrijfsleven in gaat, op welke manier dat gebeurt, en hoe waarschijnlijk het is dat diegene het zal redden.

IDEE #3 Het fundament van de Kant-en-klaarrevolutie is een dynamisch proces dat wij binnen The Michael E. Gerber Companies het ‘bedrijfsontwikkelingsproces’ noemen. Wanneer het door een eigenaar van een klein bedrijf systematisch en doelbewust wordt toegepast, kan het bedrijfsontwikkelingsproces elk klein bedrijf omtoveren tot een zeer doeltreffende organisatie. Onze ervaring heeft ons geleerd dat een klein bedrijf jong blijft en floreert wanneer het dit proces binnen elk aspect van zijn werkwijze incorporeert en gebruikt om zijn bestemming te bepalen. Een klein bedrijf dat dit proces negeert – zoals de meeste helaas doen – veroordeelt zichzelf tot toevalsmanagement, stagnatie en een uiteindelijk faillissement. Met onvermijdelijke gevolgen.

IDEE #4 Iedere eigenaar van een klein bedrijf kan het bedrijfsontwikkelingsproces systematisch toepassen, op een stapsgewijze manier waarbij de lessen van de Kant-en-klaarrevolutie naar de operatie van dat bedrijf worden vertaald. Deze

werkwijze wordt daarmee een voorspelbare manier om resultaten en vitaliteit te genereren in elk klein bedrijf waarvan de eigenaar bereid is de tijd en aandacht te steken in datgene wat het nodig heeft om floreren.

Vanaf de oprichting van The Michael Thomas Corporation in 1977 en de bedrijven die wij daarna zijn begonnen, hebben we tienduizenden eigenaren van kleine bedrijven en ondernemers geholpen bij de uitvoering van ons bedrijfsontwikkelingsproces met onze unieke bedrijfsontwikkelingsprogramma's, waarvan ik het succes duizenden keren bewezen heb gezien.

Ik zou durven stellen dat geen enkele organisatie meer ervaring heeft met het direct toepassen van de lessen van de Kant-en-klaarrevolutie en het bedrijfsontwikkelingsproces om kleine bedrijven zich te laten ontwikkelen dan de onze. En hoewel de methode geen toverstaf is en hard werk vereist, is het altijd dankbaar werk en bij mijn weten het enige werk dat je het niveau van controle bezorgt dat je nodig hebt om uit je kleine bedrijf te halen wat erin zit. Het zal je bedrijf en je leven veranderen.

Dit boek gaat dus over het produceren van resultaten – en niet over de eenvoudige vraag 'Hoe moet ik het doen?'. Omdat we beiden weten dat dat soort boeken niet werkt. Ménsen werken.

En wat mensen aan de gang houdt is een idee dat de moeite van al het werk waard is, samen met een duidelijk inzicht van waar dat werk uit moet bestaan.

Pas als zo'n idee stevig wordt geïntegreerd in je manier van denken en de manier waarop je je bedrijf runt, wordt dat 'Hoe moet ik het doen?' zinvol.

Dit boek gaat over zo'n idee – een idee waaruit blijkt dat je bedrijf niets anders is dan een duidelijke afspiegeling van jezelf.

Als je slordig denkt, zal je bedrijf slordig zijn.

Als je ongeorganiseerd bent, zal je bedrijf ook ongeorganiseerd zijn.

Als je hebberig bent, zullen je medewerkers hebberig zijn, je altijd om meer vragen en je steeds minder geven.

Als je beperkte informatie verstrekt over wat er binnen je bedrijf gedaan moet worden, zal die beperking zich vertalen naar je bedrijfsresultaten.

Dus als je bedrijf moet veranderen – wat voortdurend nodig is om succesvol te blijven – zul je eerst jezelf moeten veranderen. Als je daar niet toe bereid bent, zal je bedrijf je nooit kunnen geven wat jij wilt.

De eerste noodzakelijke verandering heeft te maken met jouw idee van wat een bedrijf werkelijk is en wat ervoor nodig is om er eentje op te zetten.

Zodra je begrijpt welke relatie iedere eigenaar met zijn of haar bedrijf moet hebben om het te laten floreren, kan ik je verzekeren dat je bedrijf en je leven een hernieuwde vitaliteit en betekenis zullen krijgen.

Je zult begrijpen waarom zoveel ondernemers niet uit hun eigen bedrijf halen wat ze willen.

Je zult oog krijgen voor de bijna magische mogelijkheden die, met oprecht begrip en de nodig hulpmiddelen, voor iedereen die op de juiste manier een klein bedrijf start voor het oprapen liggen.

Ik heb het duizenden keren zien gebeuren, in elke bedrijfstak die je maar kunt bedenken, met mensen die toen ze eraan begonnen geen benul hadden van zakendoen.

Het is mijn wens dat jij, tegen de tijd dat je dit boek uit hebt, inmiddels ook zover bent.

1

De Ondernemers- mythe

Ze dompelen zichzelf onder in het werk,
zodat ze niet hoeven te zien hoe ze echt zijn.

Aldous Huxley

The E-Myth, *The Entrepreneurial Myth*, is de mythe van de ondernemer of de Ondernemersmythe. Het is diep in dit land verankerd en roept heroïsche associaties op.

Als je je het archetype van een ondernemer voor de geest haalt, zie je al gauw een herculisch beeld voor je: een man of een vrouw die in zijn of haar eentje de elementen trotseert, dapper tegen de stroom in roeit, verraderlijk steile rotswanden bedwingt – en dat allemaal om de droom van een eigen bedrijf te realiseren.

De legende riekt naar adellijkheid, naar verheven, bovenmenselijke inspanningen, naar een wonderbaarlijke inzet om larger than life-idealen te verwezenlijken.

Hoewel zulke mensen wel degelijk bestaan, weet ik uit ervaring dat ze zeldzaam zijn.

Ik heb de afgelopen twee decennia de kans gekregen kennis te maken en samen te werken met duizenden zakenmensen, van wie er maar weinigen echte ondernemers bleken toen ik ze beter leerde kennen.

Bij de meesten was hun visie zo goed als verdwenen.

De zin om te klimmen had plaatsgemaakt voor hoogtevrees.

De rotsen waren iets geworden om je aan vast te klampen in plaats van te bedwingen.

Uitputting was alomtegenwoordig, opwinding zeldzaam.

Maar waren ze niet allemaal ooit eens ondernemer geweest? Ze waren tenslotte een eigen bedrijf begonnen. Ze moeten ooit een droom hebben gehad die hen aangespoord heeft zo'n risico te nemen.

Maar als dat zo was, waar was die droom nu dan? Waarom was die vervaagd?

Waar was de ondernemer die zijn bedrijf was begonnen?

Het antwoord is simpel: *die ondernemer heeft maar eventjes bestaan.*

Een vluchtig moment in de tijd.

En daarna was het weer verdwenen. Voor altijd, in de meeste gevallen.

Als de ondernemer het al overleefde, was dat enkel in de vorm van een mythe – een mythe die was ontstaan uit misvattingen over wie er kiest voor het ondernemerschap en waarom.

Een misverstand dat ons, uitgedrukt in verspilde middelen, gemiste kansen en verwoeste levens, veel heeft gekost in dit land – meer dan we voor mogelijk houden.

Die mythe, dat misverstand, noem ik The E-Myth, de mythe van de ondernemer.

En het is in dit land geworteld in de romantische overtuiging dat kleine bedrijven worden opgericht door ondernemers, terwijl dat in feite meestal niet zo is. Dus wie zijn dan wel de oprichters van kleine bedrijven in Amerika? En waarom?

WAT IS ERVOOR NODIG OM EEN BEDRIJF ECHT SUCCESVOL TE MAKEN?

In de klassieker en bestseller *The E-Myth* laat bedrijfsadviseur Gerber zien hoe veelvoorkomende aannames het runnen van een bedrijf in de weg kunnen zitten. Ondanks enthousiasme en een enorme inzet lukt het ondernemers vaak niet om hun bedrijf te laten groeien en succesvol te maken. Dat komt bijvoorbeeld doordat ze in hun bedrijf werken in plaats van áán hun bedrijf.

Gerber beschrijft op basis van zijn jarenlange ervaring als bedrijfsadviseur aan de hand van vele praktijkvoorbeelden welke stappen ieder nieuw bedrijf doorloopt, van het prille begin tot aan de fase dat de onderneming volwassen is. Hij laat zien welke voorwaarden gecreëerd moeten worden om een onderneming te doen slagen. Na het lezen van *The E-Myth*, kan iedereen een bedrijf op een productieve manier laten groeien en succesvol maken.



**KOS
M•S**

NUR 800
Kosmos Uitgevers,
Utrecht / Antwerpen

*“Als ik slechts één favoriet businessboek zou mogen aanbevelen is mijn antwoord altijd: *The E-Myth*.”*

★★★★★

- CHARLOTTE VAN 'T WOUT

ONDERNEMER EN
BUSINESS INFLUENCER

*“Je hoeft niet per se harder te werken om meer geld te verdienen. Wel slimmer. Hoe? Dat leer je in *The E-myth*.”*

★★★★★

- RENÉE LAMBOO

ONDERNEMER EN OPRICHTER
VAN HET PERSONAL FINANCE-
PLATFORM PORTERENEE.NL