

# *Inhoud*

Inleiding 9

**1. Ondernemersreuzen 15**

**2. Kenmerken van ondernemersreuzen 22**

Gevoel voor timing 22

Opleiding 26

Werkervaring 28

Netwerk 31

Van aha-moment naar hockeystickgroei 33

**3. Een model: bull's eye 37**

**4. Team en executie 43**

Ondernemersprofielen 43

Soort zoekt soort 47

**5. Co-founders** 49

**6. Geldschieters** 58

**7. De match tussen founder en funder** 65

Exits 65

No exit 67

De perfecte match 68

Matches van de ondernemersreuzen 70

**8. Sturende krachten achter het businessidee** 79

Aandrift 83

Analyse 87

Oplossing 92

Perceptie 97

Overzicht van de sturende krachten 104

**9. Verdienformules** 107

Winst = prijs  $\times$  volume – kosten 108

Prijs  $\times$  volume = kosten 109

Winst =  $g^x \times ?$  – kosten 110

Winst =  $g^x \times y$  euro – kosten 112

Winst =  $(g^{v^x} \times g^{a^x}) \times y$  euro – kosten 113

Winst =  $(g^{a1^x} \times g^{a2^x} \times g^{v^x}) \times y$  euro – kosten 114

Kans + reputatie + loze belofte = ? 116

**10. Een kloppend verhaal** 119

Sturende kracht: aandrift 122

Sturende kracht: analyse 124

Sturende kracht: oplossing 127

Sturende kracht: perceptie 132

**11. Praktische aanbevelingen** 137

Weet waarom je begint 137

Bescherm je businessidee 142

Maak slim gebruik van je middelen 146

Inschattingfouten 149

Tot slot 155

Dankwoord 157

## *Inleiding*

Toen ik in 2005 aan de Universiteit van Amsterdam afstudeerde als bedrijfs(leven)econoom, was bijna iedereen bezig met het vinden van een traineeship bij een vooraanstaande multinational. Weinig studenten overwogen om eerst te gaan ondernemen, omdat werken voor een baas altijd nog kon. Tegenwoordig lijkt de heersende opvatting van twaalf jaar geleden bijna verdwenen. Zowel afgestudeerden als docenten bevestigen het toegenomen enthousiasme voor ondernemen. Soms lijkt de belangstelling voor founders zelfs helemaal omgedraaid. Zo hoorde ik van een jonge ondernemer dat hij twee keer per maand diners organiseert waar multinationals tegen betaling kunnen praten met *funded founders* (bijzondere ondernemers, omdat zij investeerders achter zich hebben).

Hoewel er officieel criteria bestaan die duidelijk maken dat start-ups anders zijn dan andere startende bedrij-

ven, wordt in dit boek geen specifiek onderscheid gemaakt. Natuurlijk kan een startende kledingwebsite in beginsel veel makkelijker opschalen dan een kledingwinkel die net zijn deuren heeft geopend, maar zolang beide founders eenzelfde ambitie tot groei hebben, is voor mij niet duidelijk waarom de ene een start-up en de andere een eenmanszaak zou moeten heten – zeker niet als beide beginnende bedrijven na een halfjaar in elkaars vaarwater terechtkomen.

Ook het onderscheid tussen tech-bedrijven en non-tech-bedrijven is niet meer zo zwart-wit als het ooit was, omdat ze elkaar steeds vaker tegenkomen op dezelfde markt. Zo zou een warenhuis met een goedlopende website – Bijenkorf – volgens deze indeling een non-tech-bedrijf zijn, terwijl een goedlopende webwinkel met een warenhuis – Coolblue – een tech-bedrijf zou zijn.

Bijna alle startende bedrijven krijgen de komende jaren te maken met technologie, maar dat betekent niet dat een founder zich puur op tech richt. Zoals prins Constantijn, voorzitter van StartupDelta, het tijdens de opening van Capital Week Amsterdam 2016 samenvatte: *‘The ultimate goal is a great idea, a good team and appropriate funding.’*

Hoewel dit natuurlijk een prima stelling is, bleek de praktijk ook voor deze ‘sexy’ categorie beginnende bedrijven niet heel rooskleurig, aangezien de verhouding tussen kapitaal en kapitaalzoekende op 1:100 werd ingeschat door ondernemers die de hele middag hun gefor-

ceerde elevatorpitches over murw geworden investeerders uitstortten.

De fluwelen woorden van prins Constantijn zijn daarom ook van toepassing op andere soorten startende bedrijven, die niet binnen de formele randvoorwaarden van een start-up vallen, maar die als beginnend bedrijf wel een ultiem doel voor ogen hebben, namelijk: een geweldig idee willen koppelen aan een goed team en een geschikte financiering.

Er is door de Nederlandse overheid een enorme hoeveelheid geld, tijd en energie gestoken in StartupDelta om startende bedrijven te assisteren richting ‘hockeystick-groei’ (de exponentiële groei die vaak geassocieerd wordt met de ontwikkeling van tech-bedrijven heeft in een grafiek de vorm van een hockeystick). Als de grofweg vijftiendertighonderd inschrijvingen op de website van StartupDelta een afspiegeling vormen van het aantal bedrijven dat in Nederland een serieuze poging waagt om met exponentiële cijfers te groeien, dan is dit groepje founders slechts 2 procent van de 160.000 bedrijven die volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in het jaar daarvoor werden gestart. In absolute getallen staat elk jaar het grootste deel van de founders in de schaduw van die 2 procent, waar zij zonder Delta’s bouwen aan hun bestaan als ondernemer.

De founders in de schijnwerpers hebben deze oprichters in de schaduw heel hard nodig. De ondernemers met bedrijven die stickgroei lieten zien, creëerden industrieën, banen, producten en financieringen waar een volgen-

de generatie van ondernemers weer gebruik van kan maken. Zo bouwen de kleintjes mee aan een voedingsbodem waar de groten op voortbouwen. *Standing on the shoulders of giants* is een beproefde manier om als ondernemer aan te haken bij reuzen die een beginnende ondernemer zijn voorgedaan. Zonder Apple, Google, en Microsoft zou ik mijn advieswerk niet kunnen doen. Maar zonder Tim Berners-Lee, de bedenker van het world wide web, waren de oprichters van deze giganten ook niet geweest wie ze nu zijn.

Op dit moment zijn er in Nederland meer dan een miljoen ondernemers die op elkaars schouders staan, en zolang iedere founder in de dop zich door de producten en diensten van anderen kan laten inspireren, blijft het voor iedere starter mogelijk om een reus te worden.

In dit boek wordt de founder in de dop stap voor stap bekeken vanaf de andere kant van de onderhandelingstafel. Zo komt het belang van opleiding en werkervaring aan het licht als het aankomt op de timing van een nieuwe start-up. Ook wordt de voorkeur behandeld voor founders die al een succesvol ondernemersavontuur achter de rug hebben, alsmede de ‘marktwerking’ waardoor een beginnende ondernemer toch aan financiering kan komen. Daarnaast wordt het foundersteam onder de loep genomen, een onderwerp dat ondanks zijn belang voor het slagen van een beginnend bedrijf nog niet volgens de *best case*-instrumenten uit andere industrieën wordt beoordeeld. Vervolgens zijn de businessideeën en verdienfor-

mules aan de beurt; door deze op elkaar af te stemmen zal het businessmodel stevig worden opgebouwd. Dit alles met als doel tot een kloppend verhaal te komen waarin financiering vanzelfsprekend wordt en dat zo goed staat dat een investeerder zich aangesproken voelt, niet meer om een start-up heen kan en geld wil investeren in de founders en hun plannen.

Tot slot nog kort een *heads up*: dit boek is geen opleiding tot allround financier of iets dergelijks. Hoe een investeerder denkt als deze niet tegenover de oprichter van een bedrijf zit, blijft hier buiten beschouwing. Het gaat in dit boek om de founder en het vergroten van zijn kans op succes. Anticiperen op de match tussen founder en funder is hierbij belangrijk en denken als een investeerder geeft de founder daartoe de kans.

Mijn ervaring aan beide kanten van de tafel heeft me geleerd dat een businesscase veel baat heeft bij het nabootsen van de kritische blik van de financier. Deze blik schudt als het ware aan de palen van de fundering, en kan ervoor zorgen dat je businessplan een stuk robuuster wordt – en dus meer kans maakt op financiering.





## I.

### *Ondernemersreuzen*

Als de vijf grootste bedrijven ter wereld op hun beurswaarde worden vergeleken, dan blijkt uit de periode van 2011 tot 2016 de volgende ontwikkeling.

	2011 miljard beurswaarde		2016 miljard beurswaarde	
1	Exxon	406	Apple	582
2	Apple	376	Alphabet	556
3	PetroChina	277	Microsoft	452
4	Shell	237	Amazon	364
5	ICBC	228	Facebook	359

Los van het feit dat de waarde van deze bedrijven in die jaren is gestegen, zijn er uit dit simpele overzichtje ook drie andere opvallende conclusies te trekken: