

SUCCESS BEYOND HANDSHAKES

**OP VERTROUWEN BOUWEN TUSSEN
ONDERNEMERS EN BUSINESS ANGELS**

©2023, Anthony Brenninkmeijer
www.success-beyond-handshakes.com

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden
verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand
of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke
voorafgaande en schriftelijke toestemming van de auteur.

Omslagbeeld: puurprint
Lay-out: puurprint
Ghostwriter: Your Creations - Sam Daemen
Illustraties: IMAGINE VALUES, Md Shahbaz
Jawahar Nagar
Mango, Jamshedpur
Jharkhand, India

D/2023/Anthony Brenninkmeijer, uitgever
ISBN 9789464772357

INHOUD	4
INLEIDING	8
01 <u>DE BUSINESS ANGEL</u>	15
02 INVESTEREN MET OF ZONDER STRATEGIE	25
03 DOSSIER SELECTIE: EVALUATIE EN DUE DILIGENCE	35
04 WAARDERING, CAP TABLE EN VERWATERING	49
05 INVESTERINGSOVEREENKOMSTEN ONDERHANDELEN	61
06 DE EXITSTRATEGIE	75
07 BESTUREN, BESTUURDERS, ADVISEURS, MENTORS	85
08 HET METEN VAN JE INVESTERINGSSUCCES	95
09 <u>DE ONDERNEMER</u>	105
10 HET BUSINESSPLAN, HET FINANCIËEL PLAN EN JE PITCHDECK	109
11 FINANCIERING NU EN LATER: PLANNING EN STRATEGIE	125
12 SMART MONEY: MEERDERE CO-INVESTEERDERS?	134
13 MANAGEMENT, CONTROLE EN RAPPORTERING	140
14 VERLONING VAN DE ONDERNEMER	148
15 GELUK HEBBEN, FOCUS OF DIVERSIFICATIE?	154
NAWOORD	160

INHOUD

INLEIDING	8
Waarom dit boek?	8
Alle onderdelen als één geheel	11
Een belangrijk bericht aan de lezers	13
01 DE BUSINESS ANGEL	15
Een engelenverhaal	16
Wat is een Business Angel?	16
Waarom wordt iemand een Business Angel?	17
Hoe word je een Business Angel?	19
In welke bedrijven investeren Business Angels?	20
Hoe beperken de Business Angels hun risico's?	21
Wat zijn de activiteiten van de Business Angel?	22
Zijn er voldoende Business Angels?	23
02 INVESTEREN MET OF ZONDER STRATEGIE	25
Investeren, hoe doe je dat best?	26
De verschillende groeifasen van een onderneming	26
Evolutie van het investeringsrisico en de cashbehoefte	28
Het inschatten van de toekomstige cashbehoefte	29
Risk-Return Ratio	29
Met succes investeren als Business Angel	30
Het portfolio-denken	31
Hoe kan ik mijn investering in goede banen leiden?	32
Investeren via fondsen	33

03	DOSSIER SELECTIE: EVALUATIE EN DUE DILIGENCE	35
	Dossier evaluatie	37
	Due Diligence	42
	Wanneer doe je aan evaluatie en Due Diligence?	45
	Hoe ga je om met de resultaten? De investeringsbeslissing.	45
	Ontwikkeling van jouw investeringsthesis	46
	Wat moet je blijven geloven?	46
	Veel gemaakte fouten	47
	De definitieve investeringsbeslissing	47
04	WAARDERING, CAP TABLE EN VERWATERING	49
	Waardering	50
	De Cap Table	57
	Verwatering	59
05	INVESTERINGSOVEREENKOMSTEN ONDERHANDELEN	61
	De Term Sheet	62
	De belangen van de ondernemers en de Business Angels zijn niet altijd gelijk	73
06	DE EXITSTRATEGIE	75
	De exit	76
	Wat is een exitstrategie?	76
	Mogelijke exit scenario's	77
	De voordelen van een exitstrategie	80
	De juiste timing van de exit	81
	Het belang voor de betrokkenen	82
	Bericht aan alle aandeelhouders	83

07	BESTUREN, BESTUURDERS, ADVISEURS, MENTORS	85
	De Business Angel als bestuurslid	86
	Functies van de Raad van Bestuur	87
	De werking van de Raad van Bestuur	89
	Het ene is het andere niet	91
	De Algemene Vergadering	91
	De Raad van Advies	92
	De adviseur, de mentor	93
	Bericht aan de investeerders	93
08	HET METEN VAN JE INVESTERINGSSUCCES	95
	Benchmark succes	96
	Hoe doen Venture Capital Fondsen het?	97
	De spreiding van succes	99
	De berekening van succes	101
	Maatstaven voor succes	102
	Bericht aan de investeerders	103
09	DE ONDERNEMER	105
	Wanneer ben je een ondernemer?	106
	Wat is het belang van dit boek voor de ondernemer?	106
	Wat is een start-up?	107
10	HET BUSINESSPLAN, HET FINANCIËEL PLAN EN JE PITCHDECK	109
	Het businessplan	110
	Het financieel plan	116
	Pitching	121
	Het gesprek met de investeerders	122
11	FINANCIERING NU EN LATER: PLANNING EN STRATEGIE	125
	Wanneer hebben bedrijven financiering nodig?	126
	Je financieringsbehoefte beperken	127
	Van overleven naar groei	128
	Financieringsstrategie	130
	De financieringsmix	131

12	SMART MONEY: MEERDERE CO-INVESTEERDERS?	135
	Wat is Smart Money?	136
	Investment in kind	137
	Angel consultant fees	137
	Investeerders en co-investeerders	137
	De voordelen van investeren 'in syndicaat'	138
	Waarom kiezen ondernemers voor Business Angels?	139
13	MANAGEMENT, CONTROLE EN RAPPORTERING	141
	Besluitvormingsprocessen	142
	Het managementteam en planning	143
	Rapportering	144
	Dashboards	146
	Informereren van de aandeelhouders	147
14	VERLONING VAN DE ONDERNEMER	149
	Wat zijn de verloningsmogelijkheden?	151
	Welke oplossing is het beste?	152
15	GELUK HEBBEN, FOCUS OF DIVERSIFICATIE?	155
	Wat is de sleutel tot succes?	156
	Focus als drijvende kracht	157
	Aanpassingen en pivots	158
	Financieringscapaciteit en -besluiten	158
	De diversificatie optie	159
	NAWOORD	160

INLEIDING

■ Waarom dit boek?

De reden voor dit boek is simpel. Bij investeringen in start-up ondernemingen gebeuren te vaak makkelijk te vermijden fouten. Ik hou van ondernemen en op deze manier wil ik mijn steentje bijdragen. Ondernemen is voor mij het mooiste dat er bestaat. Iedere stap in mijn carrière heeft mij dat tot nu toe steeds bevestigd. Niet ten minste in de laatste tien jaar als fulltime Business Angel, als projectbegeleider, opleider, coach en adviseur voor ondernemers, start-up bestuurder en raadgever.

Daarvoor was ik ook een tijdlang zelf ondernemer en ook consultant. Een grappige mix uit aan de ene kant een grote interesse om de grenzen van de creativiteit en opportuniteiten te willen opzoeken, en aan de andere kant de realiteitszin voor de noodzaak van risicobeheer, processen en structuur. Wellicht hebben de verschillende functies en opleidingen binnen de bedrijven van mijn familie mij hiertoe perfect gevormd. Ik leerde er de cultuur en het bewustzijn van een familiebedrijf, het verantwoordelijkheidsgevoel tegenover de materiële en immateriële assets in het leven. De zin van het leven voor een deel willen opzoeken in hetgeen men voor anderen kan betekenen.

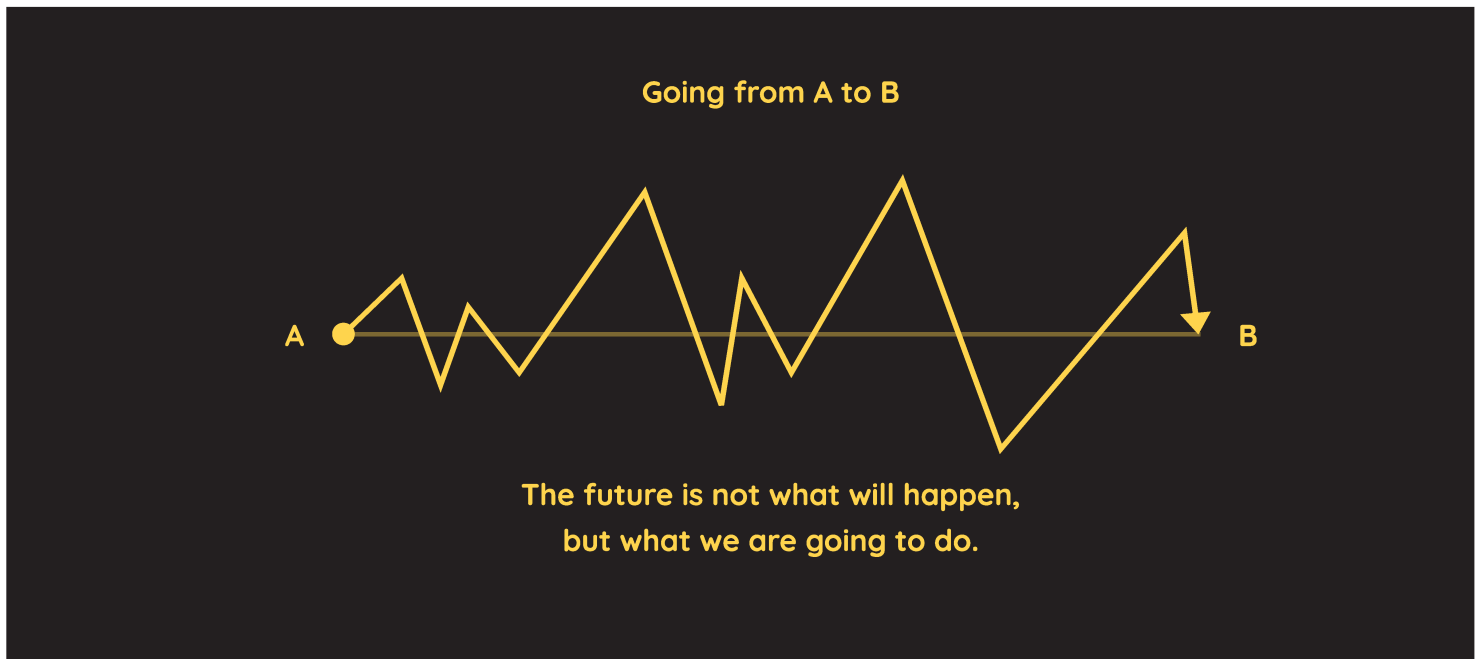
Er zijn altijd risico's verbonden aan het ondernemerschap. Dat is een onomkeerbaar feit. Ze kennen, respecteren, ermee omgaan, kaderen en hun impact begrijpen, dat is essentieel. Het investeren in startende bedrijven zal ook altijd een risico blijven. Maar met de juiste kennis kan je dit zeker met succes doen.

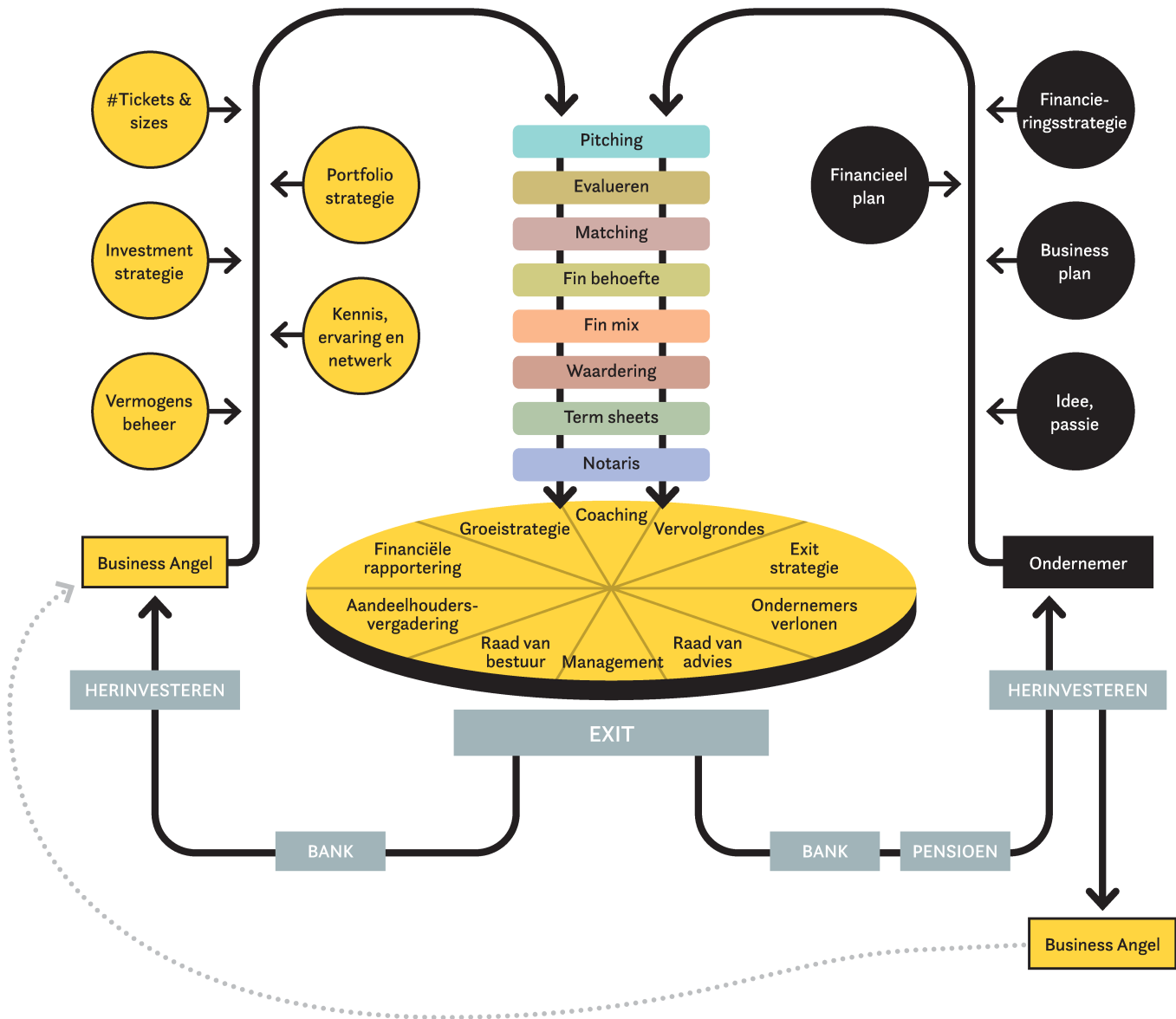
Dit boek heeft een unieke aanpak. Het is een brede en toch overzichtelijke en beknopte introductie in alle belangrijke onderdelen van een succesvolle onderlinge samenwerking tussen ondernemers en investeerders.

Na tien jaar in dit vak heb ik al heel veel meegemaakt. Dit is een prachtige bevoorrechte situatie. De meeste van mijn investeringen zijn succesvol. Maar ik heb (natuurlijk) ook al faillissementen meegemaakt. Binnen de perken van de confidentialiteit zou ik daar uren over kunnen vertellen. Maar ik heb er heel bewust voor gekozen om geen specifieke voorbeelden of case studies voor dit boek te gebruiken. In de realiteit is elke case namelijk anders en uniek. Er zijn te veel variabelen om op die manier de concepten duidelijk te illustreren. De kans is zeer groot dat jouw volgend project niet voldoende op een van de beschreven cases zou lijken.

Mijn boek is ook uniek omdat het voor beiden, ondernemers en investeerders, is bedoeld. Als gevolg beschikken ze dan beiden over dezelfde informatie. Ik hou van deze transparantie omdat het bijdraagt aan het fundament waarop het onderlinge vertrouwen berust en uitgebouwd kan worden. Dit vertrouwen is echt een fundamentele succesfactor bij start-up investeringen.

Het boek dat je in handen hebt, zal je geen antwoord bieden op álle mogelijke vragen die bij je kunnen opkomen. Dat zou onmogelijk zijn. Maar het geeft wel aandacht aan de belangrijkste elementen die cruciaal zijn om van jouw investeringsverhaal een succes te maken. Ik geloof echt dat dit boek zal helpen om ondernemers en investeerders succesvoller met elkaar te laten samenwerken.





I Alle onderdelen als één geheel

Een uitdaging zou kunnen zijn het overzicht niet te verliezen bij het doornemen van de aparte onderdelen. Daarom bezorg ik je nu reeds een totaalplaatje van het hele proces dat we gaan doorlopen. De samenhang tussen de onderdelen wordt daardoor duidelijker.

Op het overzicht hiernaast zie je 2 cycli. De cyclus van de Business Angel loopt van links naar rechts. Die van de ondernemers loopt van rechts naar links. In het midden komen de twee cycli samen. Onderaan, na een succesvolle investeringsfase en exit, gaan de wegen weer uit elkaar.

De investeerder (linkerkant van het overzicht) start met de vraag hoe hij zijn vermogen wenst te beheren: In welke mate en op welke manier wenst hij in startende bedrijven te investeren?

Een heel belangrijke succesfactor voor de investeerder is zijn investeringsstrategie. In zijn strategie gaat hij bepalen in welke industrieën en welke groeistadia hij bij voorkeur wil investeren. Ook bepaalt hij de hoeveelheid investeringen, de investeringsbedragen, ... Investeren in startende bedrijven is erg risicovol. Het opbouwen van een goed overlegd investeringsportfolio, dat aansluit bij zijn kennis en voorkeuren, is een van de belangrijkste manieren om dit risico zo effectief mogelijk te beperken. Een duidelijke strategie kan de investeerder helpen bij het zetten van zijn eerste stappen in zijn zoektocht: Op welk type ondernemer en op welk type pitch wil hij zich richten?

De ondernemer (rechterkant van het overzicht) start meestal met een idee. Het kan ook gaan over een bepaalde passie, een uitdaging, maar ook een sociaal of technisch probleem.

Een uitvinder, een creatieve analyticus of een designer zijn nog geen ondernemers. Ze zullen eerst van hun ambitie een duidelijk businessplan moeten maken. Ze moeten een manier bedenken over hoe ze met hun ideeën een passende, duurzame bedrijvigheid kunnen bouwen.

” DETAILS CREATE THE BIG PICTURE.

Sanford I. Weill
former CEO and chairman of Citigroup,
1933

Bij een uitgedokterd businessplan hoort uiteraard een financieel plan. Dat hoeft in het begin niet altijd heel erg complex te zijn. Wel moet het voldoende inzicht geven in de kosten, de inkomsten en de verschillende aannames. Bij de meeste startende bedrijven ontstaan er financieringstekorten. Dit kan in het begin zijn of naarmate de onderneming verder groeit.

Er bestaan veel verschillende manieren om een startend of groeiend bedrijf te financieren. Hoeveel geld zal er tegen wanneer echt nodig zijn? Welke impact hebben de verschillende soorten financieringen op de onderneming en haar aandeelhouders? En hoe kun je de financiering optimaal structureren voor de ganse start- en groeifase? De keuzes die de ondernemer hierin maakt, vormen de financieringsstrategie. Hieruit zal blijken in welke mate er een rol is weggelegd voor Business Angels.

In het midden van het overzicht komen de twee cycli samen. Door middel van pitching zal de ondernemer op zoek gaan om de juiste match te ontmoeten. Een of meerdere investeerders die in zijn verhaal geloven en wensen te investeren.

Allereerst zal er een kennismaking plaatsvinden om na te gaan of er een match mogelijk is. De beide partijen bespreken en overleggen, meestal vrijblijvend, hun vooropgestelde plannen en strategieën. Soms zullen ze bepaalde aspecten verder uitwerken of aanpassen. In dit stadium zal de ondernemer de ervaring en kennis van de investeerders vaak reeds als erg nuttig ervaren.

Bij voldoende interesse van beide kanten, zullen ze een mogelijke samenwerking verder uitstippelen. Is iedereen het over alles eens? Dan is de deal rond. De investering wordt nadien bij de notaris beklonken.

Nu gaat iedereen aan de slag. Plannen worden echter bijna nooit exact uitgevoerd zoals voorzien. Het voortschrijdend inzicht, onvoorziene ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, nieuwe mogelijkheden en betere opportuniteiten, zorgen er allemaal voor dat plannen steeds aangepast en bijgesteld zullen moeten worden. Dat is ondernemen.

Ook voor deze fase, gaat dit boek enkel over de belangrijke aspecten van de samenwerking en de verhouding tussen de ondernemers en de investeerders. In de aandeelhoudersovereenkomst zou in principe al heel veel geregeld moeten zijn. Maar ook al is dat zo, kunnen er ook goede redenen zijn om van de gemaakte afspraken te willen of moeten afwijken.

Een belangrijk bericht aan de lezers

Ik spreek in dit boek vaak over de ondernemer, de investeerder, de aandeelhouder, ... Ik hanteer hierbij steeds de hij-vorm. Ik bedoel dit uiteraard altijd zowel mannelijk, vrouwelijk als genderneutraal. Er zijn tal van factoren die je succes zullen bepalen. Je geslacht maakt daar logischerwijze geen deel van uit.

Ook kan ik hiermee een groep mensen bedoelen zoals bv. investeerders die samen een investering plannen of ondernemers die samen een bedrijf runnen.

Wanneer ik de hij-vorm gebruik, doe ik dit telkens voor dezelfde eenvoudige reden: het boek zo vlot leesbaar mogelijk houden.

Bovendien spreek ik vaak over start-ups en groeiondernemingen. In principe, kan dit over alle soorten van bedrijven gaan. Om de hierboven genoemde reden benoem ik deze eerder vrij algemeen. Ik ga niet verder in op specifieke gevallen. Ook sluit ik hierbij zeker geen sociale ondernemers of impactondernemingen uit. Integendeel.