



TACTICALS VAN 50 TOPONDERNEMERS

ROBIN GEERS & JEROEN DE WIT



LANNOO
CAMPUS

D/2018/45/61 – ISBN 978 94 014 5044 7 – NUR 801

VORMGEVING OMSLAG Evert Van Houcke
VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie

© Robin Geers, Jeroen De Wit & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

VOORWOORD

Beste lezer,

Proficiat! Het feit dat je dit boek bent beginnen lezen, betekent alvast één ding: dat je beseft dat een bedrijf oprichten en het doen groeien niet evident is en alle goede raad welkom is. En laat dat nu net zijn wat dit boek in overvloed aanbiedt. Robin en Jeroen slagen erin om, op basis van niet enkel hun eigen ervaring (en met een bedrijf als Teamleader wil dat al iets zeggen), maar ook de ervaringen van de fine-de-fleur van Belgische ondernemers, je een arsenaal aan tips en tricks voor te schotelen voor zowat alle cruciale beslissingen waar je als startende ondernemer mee geconfronteerd zal worden.

Met wie je zoal een start-upavontuur aanvat, hoe je klanten vindt, waar je geld vandaan haalt (spoiler: klanten kunnen al eens helpen), waar je aan moet denken bij het aanwerven van je eerste werknemers, hoe je kunt groeien als bedrijf (organisch of via overnames), hoe je met investeerders omgaat en hoe je ze overtuigt en, tot slot, hoe je omgaat met een eventuele verkoop van het bedrijf: stuk voor stuk zijn dit beslissingen die een immense impact hebben op om het even welk jong bedrijf. Je zult in dit boek een aantal geweldige quotes vinden van ondernemers die ze kristalhelder illustreren. De tips die Jeroen en Robin vergaard hebben voor dit boek kan ik alleen maar stuk voor stuk onderschrijven. In mensentaal gidsen Jeroen en Robin je langsheen de mogelijke valkuilen in startersland.

Veel leesplezier en... veel succes!

Veroniek Collewaert

Professor Entrepreneurship Vlerick Business School & KU Leuven

INHOUD

WOORD VOORAF	11
GEÏNTERVIEWDEN	13
FASE I	
OPRICHTING	15
1 De ondernemer en zijn co-founders	17
<i>Ik, de ondernemer</i>	19
<i>Mijn ideale co-founder // It takes two to tango</i>	20
<i>Co-founders vormen een huwelijk</i> <i>(en kunnen ook scheiden)</i>	23
<i>Vragen van beginnende ondernemers</i>	23
2 Klanten en hun behoeften	27
<i>Creëer een product waar mensen naar verlangen //</i> <i>Het gat in de markt</i>	29
<i>Mijn eerste betalende klant</i>	34
<i>Pivoteren, is het al te laat?</i>	36
<i>Vragen van beginnende ondernemers</i>	38
FASE II	
HOE BETREED IK DE MARKT?	41
3 Let the sales games begin // Verkoop is vakmanschap	43
<i>Ik, de verkoper</i>	45
<i>Van mock-up naar potentiële klant</i>	47
<i>Van potentiële klant naar klant //</i> <i>Prospecten over de streep trekken</i>	48
<i>Het salesgesprek</i>	49
<i>Klanten zijn investeerders</i>	50
4 Mijn eerste werknemers	53
<i>Mijn ideale werknemer</i>	55
<i>Flexibel of structuur?</i>	57
<i>Ik, de CEO</i>	59
<i>De externe CEO</i>	60
<i>Ik ben CEO, wat nu?</i>	61

FASE III

GROEIEN (MET INVESTEERDERS)	65
5 Het groeipad van een start-up	67
<i>Terug in de tijd</i>	69
<i>Interne groei</i>	70
<i>Externe groei</i>	71
6 Zijn investeerders iets voor mij?	73
<i>Bootstrapping</i>	75
<i>Geld ophalen</i>	76
<i>Soorten investeerders</i>	77
7 Hoe ga ik om met investeerders?	81
<i>Bouw een relatie op</i>	83
<i>Doe alsof je geen geld nodig hebt</i>	86
<i>Heb een plan, geen Ferrari</i>	88
<i>Hoeveel is mijn start-up waard?</i>	90
8 Dé checklist van investeerders	93
<i>Co-founders</i>	95
<i>Het product en de markt</i>	96
<i>Huidige klanten en omzet</i>	97
<i>Omvang van de investering (variabel)</i>	98
<i>Exit perspectief (variabel)</i>	99
<i>Onder de motorkap van de start-up</i>	100
<i>Vragen van ondernemers</i>	102
9 Ik heb geld opgehaald, wat nu?	105
<i>Op huwelijksreis met de investeerder</i>	107
<i>Van start-up naar scale-up</i>	108

FASE IV	VERKOPEN OF VERDER GROEIEN?	113
	10 Hoe word ik overgenomen?	115
	<i>Laat je begeleiden</i>	117
	<i>De valkuilen van het verkopen van je baby</i>	119
	<i>Hoe neem ik anderen over?</i>	122
DANKWOORD		125

WOORD VOORAF

Je houdt dit boek nu in je handen! Dat betekent dat je leergierig bent, wilt ondernemen of al een ondernemer bent. Hoe dan ook, je hebt met dit boek een hele grote voorsprong op andere entrepreneurs.

Het leven van een startende onderneming betekent een rollercoaster vol ups-and-downs en onzekerheden. Roept dat een licht gevoel van paniek op? Niet getreurd: in dit boek gidsen wij je doorheen de fasen die je doorloopt.

Omdat theorie en realiteit niet altijd op dezelfde lijn zitten, verzoenen we diepgaande kennis met praktijkervaringen van circa vijftig geïnterviewde topondernemers en -investeerders. Hun ervaringen, gecombineerd met onze kennis, gieten wij – Robin Geers en Jeroen De Wit (CEO van Teamleader) – in een duidelijke wegwijzer.

Verder beantwoorden we met *Start-up Survival* veelvoorkomende vragen en koppelen we diepgaande inzichten en best practices aan concrete handvatten met praktische do's-and-don'ts. Voor én door ondernemers.

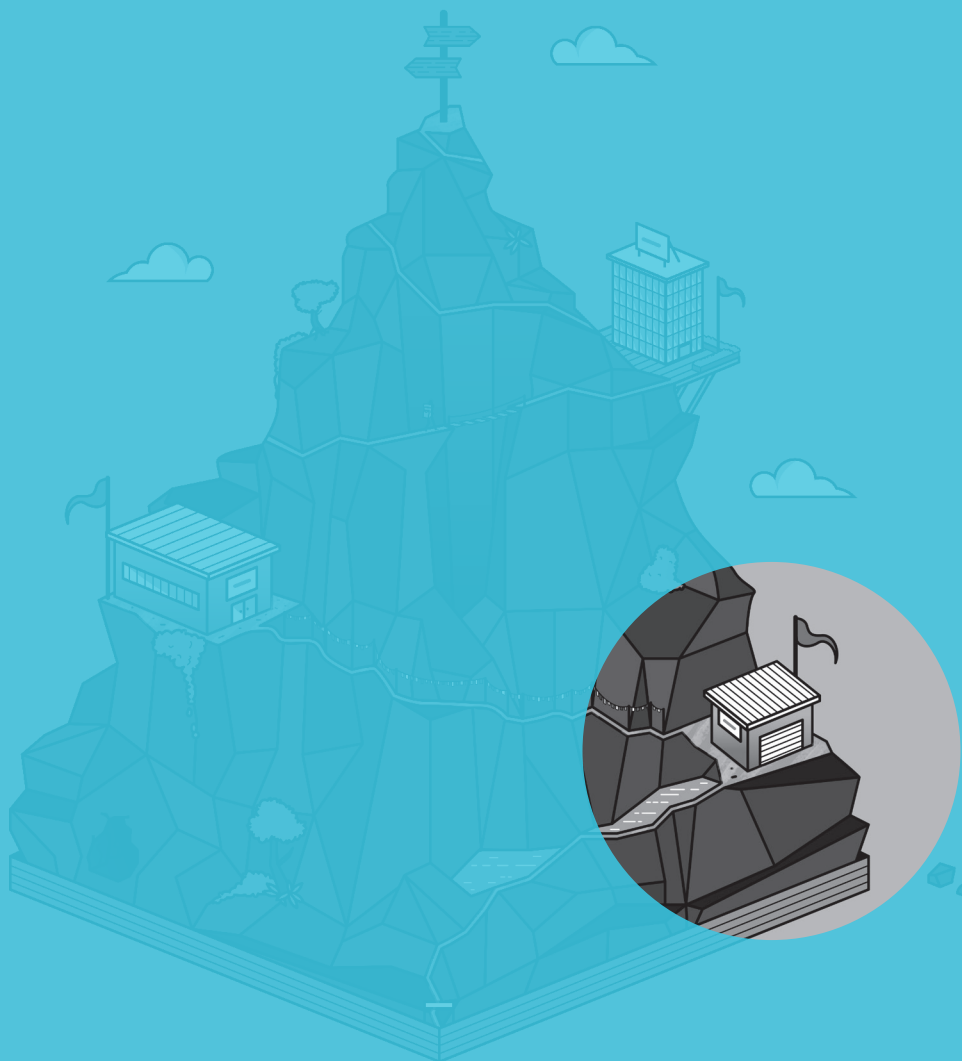
Dit boek werd mede mogelijk gemaakt door de eindredactie van LannooCampus, Magali De Reu, Britt De Valck en Benny Waelpuut. Graag bedanken wij Veroniek Collewaert voor het schrijven van het voorwoord.

Neem ook een kijkje op de website www.startupsurvival.be.

GEÏNTERVIEWDEN

Davy Kestens
Louis Jonckheere
Toon Coppens
Lorenz Bogaert
Wim Derkinderen
José Zurstrassen
Walter De Brouwer
Filip Maertens
Michel Akkermans
Jurgen Ingels
Wim De Waele
André Duval
David Dessers
Adrien Roose
Karim Slaoui
Inge Geerdens
Annie Vereecken
Bert Baeck
Jeroen De Wit
Joris Van Der Gucht
Heidi Rakels
Lorenzo Bown
Toon Vanagt
Bruno Lowagie

Marnik D'Hoore
Walter Van Uytven
Jorik Rombouts
Nadira Azermai
Frank Maene
Katrin Geyskens
Robin Wauters
Cedric Donck
Guy Huylebroeck
Karen Boers
Steven Noels
Brendon Grunewald
Jan Peeters
Jan Manssens
Stijn Vander Plaetse
Vincent Jocquet
Bénédicte Haven
Ken Caluwaerts
Jobert Abma
Lisa Pattyn
Bert Van Wassenhove
Filip Cuypers
Koen Schrever
Jonas Dhaenens



FASE I

OPRICHTING

Alle geïnterviewde Belgische topondernemers en -investeerdere kenden hun eigen successen en valkuilen. Een veelvoorkomende eerste fout was de keuze van co-founder(s) met wie ze hun avontuur startten. Elk bedrijf kent niet alleen in het begin, maar ook op verschillende andere momenten vele uitdagingen. Daarom ook hebben we dit boek opgedeeld in vier fasen.

We vangen nu aan met fase I waarin de oprichting van je start-up aan bod komt. Dit is een eerste realitycheck voor jezelf, je team en je product. Tenslotte richt je een onderneming niet altijd alleen op – elke oprichter heeft behoefte aan iemand met een aanvullende persoonlijkheid en vaardigheden. Wanneer je potentiële co-founders ontmoet, ben je op dat moment enthousiast en sta je niet stil bij de afspraken die je moet maken.

Die afspraken komen van pas wanneer na een aantal maanden of jaren blijkt dat een founder zich te weinig inzet of een gebrek aan bepaalde vaardigheden heeft en dus de start-up moet verlaten. Juist om dat te voorkomen, starten we vanuit het perspectief van de ondernemer en bouwen we daarop verder door de complementariteit van de co-founders te benadrukken.

Een product ontwikkel je met een complementair founding team. Het team van co-founders vertrekt dan vanuit een aantal problemen van een potentiële klant. De echte kunst bestaat erin om eerst te luisteren naar de echte problemen en behoeften van deze klant voordat je iets ontwikkelt. Daarmee win je kostbare tijd die je anders verspilt aan het creëren van een product dat geen behoeften oplost en waarvoor geen enkele klant wil betalen.

Extra tijd bespaar je ook door tijdig je product te verkopen aan potentiële klanten. En dus niet pas wanneer het helemaal klaar is. Nog sneller gaat het als je in het begin met een mock-up en de juiste voorbereiding naar potentiële klanten stapt voor je salesgesprek.

Lijkt dat toch niet helemaal te lukken? Geen nood – je verneemt ook hoe je tijdig een andere richting kunt inslaan.

1

**DE ONDERNEMER
EN ZIJN
CO-FOUNDERS**

FASE I
OPRICHTING



*Waarom
ondernem ik?*

*Wie is mijn
ideale
co-founder?*

*Waar vind ik
die persoon?*

IK, DE ONDERNEMER

Waarom onderneem ik?

Stel jezelf even die rare vraag. Is het antwoord: ‘Omdat ik mijn eigen baas wil zijn, flexibele uren wil, een status als CEO wil, de volgende Steve Jobs wil zijn’? Dan kun je maar beter meteen de boeken sluiten.

Een ondernemer in hart en nieren gaat aan de slag omdat hij brandt van verlangen om een probleem op te lossen.



Met Teamleader had ik de drang om andere bedrijven te helpen groeien, om impact te hebben op hun business. Door andere ondernemers een oplossing te bieden voor CRM, sales, facturatie en projectmanagement, kunnen zij zich simpelweg focussen op hun kernactiviteiten; dus datgene waarin ze uitblinken. Mijn verlangen om impact te bewerkstelligen was niet zomaar een passie. Daarom raad ik ondernemers aan om er pas aan te beginnen wanneer ze 's nachts niet kunnen slapen van hun idee. Dan voel je dat passie een obsessie wordt.

Want als er één kenmerk is dat de kans op slagen bij ondernemers bepaalt, dan is dat *obsessie*. Obsessie reikt ver: je plannen laten je nooit met rust en je wilt er voortdurend aan werken. Geen enkel moment kom je tot rust. En toch voelt het nooit aan als werken.

Natuurlijk kun je niet alleen maar je obsessie gebruiken om een probleem op te lossen. Aan het einde van de rit is het een kwestie van een oplossing zo snel mogelijk omzetten in een winstgevende activiteit. Die winst kun je weer investeren in de groei van je bedrijf. Bovendien verkrijgt je daardoor een sterke onderhandelingspositie ten opzichte van potentiële klanten of investeerders. Toch ligt een obsessie vaak aan de basis van vele successen. Zo komt ze aardig van pas om alle stakeholders – van medewerkers tot klanten – te overtuigen van je visie.



De passie en obsessie die je uitstraalt is vaak doorslaggevend om anderen te overtuigen om met jou in zee te gaan. Zo heb ik mezelf aan het begin van mijn carrière de vraag gesteld voor welk bedrijf ik zou willen werken als ik geen ondernemer was. En precies dát type bedrijf probeer ik al sinds de start van Teamleader op te bouwen.

‘Waar ik naar kijk als ik persoonlijk investeer in een bedrijf? Ik moet de energie, de drive, de ambitie en de motivatie van de co-founders voelen.’

– MICHEL AKKERMANS

MIJN IDEALE CO-FOUNDER // IT TAKES TWO TO TANGO



Als first time founder kun je je niet baseren op eerdere ervaringen. Toch had ik de drang om iets waardevols te creëren. Maar dat kon alleen met de nodige leergierigheid en een kritische geest. Die twee basiseigenschappen vond ik gelukkig terug in mijn co-founders. Want de kans is groot dat je medeoprichters nodig hebt om je idee te verwezenlijken. Neem niet zomaar een trouwe vriend of kennis in de arm. Je wilt vooral een partner met aanvullende eigenschappen en vaardigheden.

Maar vooraleer je op zoek gaat naar die medeoprichter, moet je als ondernemer vooral jezelf als persoon kennen. Die zelfkennis is nodig, want zeker in het begin moet je een helder beeld hebben van je kunnen en van de domeinen waarin je tekortschiet. Misschien is het confronterend, maar durf kritisch te kijken naar je karakter. Stel jezelf daarom de volgende vijf vragen:

- 1 Wat zijn mijn sterktes en zwaktes?
- 2 Wat motiveert mij als persoon en als ondernemer?
- 3 Ben ik een sociaal of eerder gesloten persoon?
- 4 Heb ik de ambitie om internationaal te groeien of blijf ik liever onder de kerktoeren?
- 5 Is mijn netwerk uitgebreid of redelijk bescheiden?

Als je het antwoord op die vragen weet, kun je overwegen met wat voor co-founder(s) je jouw ondernemersavontuur wilt beginnen. Met hen vorm je idealiter samen een complementair founding team – de tweede sleutel tot een succesvolle start-up.



Een co-founder kan dingen die jij nooit zou kunnen en omgekeerd – of dat zou toch het geval moeten zijn. Ik heb nooit het gevoel gehad dat ik kan wat mijn co-founders kunnen. Wel voelde ik dat ze allebei achter het bedrijf en het team stonden en keek ik tegen hen op. Zo hoort het volgens mij te zijn: een co-founder is iemand waarover je met trots vertelt aan je ouders en aan je vrienden met wie je een pint drinkt in het café. Daarnaast moet een co-founder iemand zijn met wie je verhit discussieert, maar na een uur of een dag is een en ander uitgepraat en gaan jullie weer samen aan de slag.

Ga dus op zoek naar een co-founder met wie het klikt. Of zoals Filip Maertens het verwoordt: *‘Een basic social feeling tussen co-founders is een must.’*

Zoals je hierboven al las, dekt een klik de lading niet, vooral de verscheidenheid in vaardigheden telt. Een co-founder mag gerust ouder, jonger, man, vrouw of wat dan ook zijn. Het liefst van al hebben zij een andere opleiding genoten. Reden: iemand met exact dezelfde studieachtergrond als jij beschikt vaak ook over dezelfde vaardigheden en hetzelfde netwerk.



Als je co-founders weinig meerwaarde leveren, dan kun je het toch beter alleen doen. Net zoals Teamleader hebben veel bedrijven meerdere oprichters. Als ik terug in de tijd kon gaan, dan zou ik weer twee andere co-founders aantrekken. Waarom? Meer co-founders betekent meer denkkracht, maar kan ook de kans vergroten op conflicten, ruzies en een ongelijke taakverdeling.

Naast complementaire vaardigheden is het vanzelfsprekend dat elke co-founder een enorme passie heeft om samen een oplossing in de markt te zetten. Toon Vanagt hanteert een simpele test om de passie en obsessie van je co-founder te meten: vertel hem dat jullie een half jaar zonder loon zullen werken, want zo heeft jullie bedrijf minder kosten. Verandert zijn gezichtsuitdrukking alsof hij een spook heeft gezien, dan weet je genoeg. Zo zie je heel snel wie *committed* is en wie niet. Dit hangt uiteraard af van de financiële situatie op dat moment, als deze gunstig is dan is deze test overbodig. Zie het als een zeef, maar dan voor co-founders. Co-founders moeten bereid zijn om mee te schrijven aan dezelfde droom.



Waar ga je dan op zoek naar jouw ideale co-founder? Overall. Mijn co-founders waren mijn studievrienden. Al in de zesde klas van de middelbare school runden we samen RGBscape, ons eigen webbedrijf. Het werd snel duidelijk wie welke expertise had. De een focuste zich op design, de ander op programmering en ik nam de verkoop voor mijn rekening. Vanuit die achtergrond ontstond het founding team van Teamleader. Nooit vertrok onze onderneming vanuit een financieel perspectief, passie stond steeds voorop.

Sommige ondernemers beschouwen de zoektocht naar een medeoprichter als een of andere legendarische Pokémon die ze moeten vangen. Het beste wat je kunt doen is netwerkevenementen, incubatoren, meet-ups en conferenties afschuimen. Doe je huiswerk en achterhaal op voorhand welke profielen aanwezig zullen zijn. Een andere optie is je LinkedIn- of alumninetwerk aanspreken.

Wanneer je uiteindelijk je perfecte co-founder gevonden hebt, krijg je misschien ooit het volgende te horen: 'Ik had het idee, dus ik ben de founder en verdien dus ook meer aandelen!' Daar komt ellende van. Iemand die met zo'n uitspraak op de proppen komt, heeft mogelijk een groot ego. Als je in het begin al zulke negatieve gevoelens ervaart, dan is dat een verkeerd teken. Want eigenlijk maakt het helemaal niet uit wie het idee bedacht. De kunst van ondernemen zit in de correcte uitvoering ervan.

Stel je voor dat jouw start-up twee co-founders heeft. De een is het brein achter het idee, terwijl de ander een enorme drive en motivatie heeft om het uit te voeren. Wie is dan volgens jou de belangrijkste schakel? Juist ja, de gemotiveerde medeoprichter die hard werkt om een oplossing in de markt te zetten. Boodschap van algemeen nut voor alle ondernemers: schuif je ego dus aan de kant en zorg ervoor dat je co-founders die mentaliteit delen.

Wil je toch liever je bedrijf alleen leiden? Ook goed, maar ondernemen als enige oprichter is niet eenvoudig. Succesverhalen van zogenoemde *single founder companies* zijn er, maar je moet wel bereid zijn om de rollercoaster van je start-up alleen te doorstaan. Inge Geerdens, de oprichtster en CEO van CVWarehouse speelde die klus wél klaar. Zij stampte een bedrijf uit de grond dat software ontwikkelt, zonder zelf specifieke IT-kennis te hebben. En dat is oké, want ze liet zich omringen met mensen die de nodige technologische kennis hadden om het bedrijf te laten groeien.