

JEROEN BERTRAMS

start
-up *van idee*
tot exit



**INNOVEREN
LANCEREN
EN SCHALEN**

Boom

JEROEN BERTRAMS

Start-up:
van idee
tot exit

***Innoveren,
lanceren
en schalen***

Boom

Inhoud

1	De basis van succes	8
1.1	Weet waar je aan begint	10
1.2	Executie	11
1.3	Groot denken	13
1.4	Wat ga je maken?	14
1.5	Voor wie?	15
1.6	Waarom gaan ze het kopen?	17
1.7	Is het haalbaar?	18
2	Team	20
2.1	De juiste mix	22
2.2	Binden en boeien	22
2.3	Op tijd afscheid nemen	24
3	Product	26
3.1	Ontwikkel een MVP	27
3.2	Aan vrienden heb je niks	29
3.3	Problem-solution fit	30
3.4	Pivot	31
4	Accelerators en incubators	34
4.1	Wat zijn accelerators en incubators?	35
4.2	Voordelen en nadelen	36
4.3	Y Combinator	37
4.4	Hoe kom je binnen?	42
4.5	Welke past het beste?	44
5	Geld ophalen bij angels	46
5.1	Hoeveel en tegen welke voorwaarden?	47
5.2	Bij wie?	51

6	Product-market fit realiseren	52
6.1	Het verschil tussen een start-up en een scale-up	54
6.2	Lanceer een bètaversie	55
6.3	Vecht om eerlijke feedback	57
6.4	Optimaliseren	57
6.5	Product-market fit	58
7	Business model	60
7.1	De waarde voor de klant als basis	61
7.2	Waarvoor ga je hoeveel geld vragen?	63
7.3	Businessmodel fit	64
8	Geld ophalen bij venture capitalists	66
8.1	Hoeveel en tegen welke voorwaarden?	67
8.2	Terminologie	70
8.3	Het optimale pitchdeck	75
8.4	Inhoud van je pitchdeck	79
8.5	Hoe beslissen investeerders?	82
8.6	Welke investeerders benaderen?	84
8.7	Deal maken	85
9	Schalen	88
9.1	Focus	89
9.2	Cultuur	91
9.3	Team	93
9.4	Product	96
9.5	Operatie	99
9.6	Service	100
9.7	Sales	104
9.8	Marketing	107
9.9	Pr	116
9.10	Analyse	122
9.11	Financiën	123

10	Verkoop en start opnieuw	126
10.1	Wanneer verkopen?	127
10.2	De waarde van je bedrijf bepalen	128
10.3	Aan wie verkopen?	131
10.4	De deal sluiten	132
10.5	Opnieuw starten	133
11	Interviews	134
•	Bastiaan Beerens, <i>WeTransfer</i>	136
•	Ali Niknam, <i>bunq</i>	142
•	Rob van den Heuvel, <i>Sendcloud</i>	146
•	Hugo de Koning, <i>YoungCapital</i>	150
•	Koen Droste, <i>Polarsteps</i>	154
•	Martijn Nijhuis, <i>Roamler</i>	158
•	Patrick Kerssemakers, <i>fonQ</i>	162
•	Wouter Klinkhamer, <i>Zivver</i>	166
•	Ives van Hoorne, <i>CodeSandbox</i>	171
•	Marco Aarnink, <i>Print.com</i>	175
•	Laurens Groenendijk, <i>Hiber</i>	180
•	Bram de Zwart, <i>3D Hubs</i>	184
•	Jochanan Bax, <i>Bax Music</i>	188
•	Tom Peeters, <i>Crisp</i>	193
•	Pim de Witte, <i>Medal.tv</i>	198
•	Niels Verwij, <i>Dekbed-Discounter</i>	203
	Tot slot	207

De basis van succes



Naar schatting hebben meer dan een half miljoen mensen een idee voor een start-up. Ze lopen er maanden, soms jaren mee rond. Sommige mensen hebben zelfs verschillende ideeën. Die worden allemaal een groot succes, denken ze. Toch start maar een klein deel daadwerkelijk met ondernemen. En de meerderheid faalt.

Een bedrijf bouwen is een enorme opgave. Op veel momenten kan het misgaan. Direct bij het begin, maar ook wanneer het bedrijf al enkele jaren bestaat. Zeker wanneer je voor de eerste keer gaat ondernemen.

Zo'n twintig jaar geleden startte ik zelf een bedrijf zonder dat ik enig idee had wat ondernemen nu precies inhield. Met enig geluk en handige pr slaagde ik erin een winstgevend bedrijf op te bouwen. In 2006 verkocht ik de onderneming, waarna ik startte met het investeren in jonge bedrijven. De afgelopen vijftien jaar heb ik geld gestoken in honderden start-ups. Veel van die bedrijven heb ik van dichtbij kunnen volgen. Ik heb gezien welke successen ze boekten, maar ook welke fouten ze maakten. Na verloop van tijd herkende ik bepaalde patronen. Bedrijven die failliet gingen, maakten vaak dezelfde fouten en start-ups die succesvol waren, deden eveneens vergelijkbare dingen.

In dit boek heb ik geprobeerd om al mijn observaties samen te voegen. Wat moet je als bedrijf wel doen en wat vooral niet? Hoe zorg je ervoor dat jouw idee daadwerkelijk een succesvol bedrijf wordt met tevreden klanten?

Het is een ongekennde uitdaging om vanuit het niets een bedrijf op te bouwen met tientallen medewerkers, laat staan met duizenden medewerkers. Er zijn maar weinig mensen die daartoe in staat zijn. En juist hun kennis is cruciaal voor jonge ondernemers. Daarom heb ik gesprekken gevoerd met de oprichters van een groot aantal succesvolle Nederlandse bedrijven, waaronder WeTransfer, bunq, fonQ, Zivver, YoungCapital, Sendcloud, Bax Music, Print.com en 3D Hubs. Zij weten als geen ander welke stappen je moet zetten om een succesvol bedrijf op te bouwen. Welke uitdagingen je tegenkomt en hoe je die kunt overwinnen. Hoe je op een slimme wijze geld ophaalt bij de juiste partijen. Hoe je de stap naar het buitenland zet. Hun adviezen spelen een belangrijke rol in dit boek.

1.1 Weet waar je aan begint

De afgelopen jaren is de interesse in start-ups sterk gestegen. Het aantal nieuwe bedrijven dat werd opgericht, was nog nooit zo groot. Dat is niet vreemd: het starten van een bedrijf is goedkoper en gemakkelijker geworden. Een website is snel opgericht en apps kun je tegenwoordig zonder enige kennis van programmeren in elkaar klikken. Door allerlei onlineservices kun je snel en zonder veel kosten een *minimum viable product* (MVP) in elkaar zetten.

In de media zijn start-ups tegenwoordig ook niet meer weg te slaan. Er wordt vaker en veel uitgebreider geschreven over startende bedrijven. Oprichters van start-ups krijgen overal alle ruimte om hun verhaal te doen. Het zijn de nieuwe rockstars.

Geld lijkt er in overvloed te zijn. Nog nooit werden er zo veel venture capital-fondsen (vc-fondsen) opgezet in Nederland.

Vanuit de overheid neemt de ondersteuning voor start-ups ook snel toe. Techleap, de organisatie waar prins Constantijn actief is als ambassadeur, zet zich met volle kracht in om het internationale succes van start-ups en scale-ups te bevorderen. De doelen zijn helder: tien miljard euro extra aan kapitaal per jaar voor jonge bedrijven, een kwart minder aan lastig te vervullen vacatures voor developers en een verdubbeling van het aantal jonge technische bedrijven. Dankzij Techleap is de aandacht voor start-ups en scale-ups sterk toegenomen. Kortom: je bent eigenlijk wel gek om geen start-up op te richten.

Maar in de praktijk is het leven als oprichter van een start-up verre van gemakkelijk en lang niet voor iedereen weggelegd. Enkele zaken om goed te beseffen wanneer je overweegt als founder aan de slag te gaan:

- Je inkomen ligt vaak relatief laag.
- Je aantal gewerkte uren ligt vaak hoog.
- Geld ophalen is veel lastiger dan gedacht.
- Productontwikkeling gaat trager dan gedacht.
- Het vinden van goede medewerkers is uitermate lastig.
- Klanten zijn ontevreden over je (eerste) product.
- Er staan opeens concurrenten op met veel meer geld.
- Wetgeving verandert opeens waardoor je alles moet aanpassen.

Je moet kunnen omgaan met financiële onzekerheid en tegenslagen. Op alle vlakken. En je moet bereid zijn om, zo nodig, tien jaar in zo'n situatie te leven. Zolang je die mentale stap niet kunt zetten, heeft het weinig zin om een start-up op te richten. De kans is dan groot dat je na een halfjaar (weer) in loondienst gaat.

1.2 Executie

Er wordt weleens gedacht dat een bedrijf alleen een succes kan worden als het idee dat de basis vormt voor de onderneming uniek is. Dat is geenszins waar. De kans dat jij een product bedenkt dat op de hele wereld nog niet bestaat, is vrijwel nihil. Gelukkig hoeft dat geen probleem te zijn. Het draait met name om executiekracht. Zaken voor elkaar krijgen. Dingen echt doen.

De oprichters van de meest succesvolle bedrijven in mijn portfolio zijn vrijwel allemaal mensen die een ongekende passie en drive hebben voor het vooruitbrengen van het bedrijf. Hun to-dolijst is aan het eind van de dag altijd leeg. Het vereist een ijzersterke focus. Elke activiteit moet helpen bij het behalen van de gestelde doelen. Er is geen ruimte voor zaken die niet direct bijdragen aan succes. Nu klinkt dat heel logisch, maar in de praktijk is het voor veel mensen uiterst lastig. Ze wachten af, houden zich bezig met triviale zaken en denken te veel. Ze hebben het 'druk' en vertellen dat ook aan iedereen. Ze huren allerlei mensen in om hun ideeën te valideren – vaak zijn dat bevriende relaties en dat zijn nu precies de mensen aan wie je nooit feedback moet vragen – en doen aan de lopende band 'koffies' met andere ondernemers, waarbij ze heerlijk samen praten over de enorme uitdagingen waarvoor ze staan en de gigantische exit die ze over tien jaar gaan maken.

Het valt mij al jaren op dat bedrijven waarvan de oprichters lange tijd volstrekt onbekend zijn meestal de beste resultaten behalen. Daarentegen scoren bedrijven waarvan het management graag in allerlei bladen staat gemiddeld gezien slechter. Ook dat heeft te maken met focus: goede oprichters zijn bezig met hun bedrijf en hebben geen tijd voor bijzaken. Terwijl oprichters die falen vaak de balans kwijt zijn: ze zijn met name met zichzelf bezig en veel te weinig met het bedrijf. Uiteraard zijn er uitzonderingen: voor sommige start-ups is het nu eenmaal juist van belang dat de oprichters doorlopend in de media komen.

Goed, een ongekennde drive en focus zijn cruciaal om succesvol te zijn. Vanzelfsprekend is er meer nodig dan alleen een team met executiekracht. Een goed product, een grote markt, sterke sales en nog veel meer zaken. Maar dat zijn meestal qualifyers. Als je wilt winnen, dan moet je gedisciplineerd executen. Bijna vierentwintig uur per dag.

Nu klinkt dat misschien zwaar, maar dat hoeft het helemaal niet te zijn. Als je echt in staat bent om continu stappen te zetten, bereik je sneller resultaten. Dat levert een ongekennde hoeveelheid energie op. Je werkt naar een bepaald doel. Om een droom waar te maken. Hoe beter dat gaat, des te leuker het wordt.

Ik krijg vaak de vraag of ik voorbeelden kan geven van ondernemers met executiekracht. Dan denk ik aan mensen als Jitse Groen, de oprichter van Thuisbezorgd.nl. Je zult hem niet op feestjes zien. En interviews geeft hij nauwelijks. Hij is continu bezig met zijn bedrijf en voert plannen op bijna militaire wijze uit. Dat hij daarnaast ook nog een uitstekende visie heeft, helpt uiteraard mee. Een ander voorbeeld is Frank Slootman, de CEO van Snowflake. De Nederlander bracht maar liefst drie bedrijven naar de beurs. Op de vraag wat voor soort leidinggevende hij is, antwoordde hij: 'Sterke focus, intens, veel energie en hoge eisen stellen.'¹ Volgens Slootman zijn dat soort eigenschappen cruciaal voor succes. En hij mist ze in Nederland vaak: 'Toen ik nog in Nederland werkte, zeiden mensen: ik wil graag drie dagen per week werken. Dan ben je de helft van de week met wat anders bezig.'

Maar denk ook aan de oprichters van Adyen, MessageBird en Mendix. Nederlandse bedrijven die een groot succes zijn geworden. Allemaal bedacht en grootgemaakt door mensen met een enorme drive. Met een innerlijke wil om succesvol te worden en de kracht om visie om te zetten in daden. Let wel: het gaat hier absoluut niet om het aantal uren dat iemand werkt. Iemand die twintig uur per week werkt, maar wel executiekracht bezit, bereikt meer dan iemand die zestig uur werkt maar vooral in luchtkastelen denkt.

En natuurlijk denk ik aan de ondernemers die ik voor dit boek heb geïnterviewd. Je hoeft maar een paar minuten met ze te spreken en je voelt dat zij de gave bezitten om zaken voor elkaar te krijgen. Dat klinkt wellicht enigszins overdreven, maar dat is het zeker niet. Het is geen toeval dat juist zij prachtige bedrijven hebben kunnen opbouwen.

¹ Het Financieele Dagblad, 19 september 2020, p. 12.

Het goede nieuws is dat je als ondernemer ook (tot op een bepaald niveau) beter kunt worden in het uitvoeren van zaken. De afgelopen jaren heb ik diverse oprichters van start-ups zien groeien van afwachterende visionairs tot initiatiefrijke doeners. Zo'n ontwikkeling is lastig, maar wel degelijk haalbaar. Belangrijk is nu dat niet iedereen in het team per se alleen maar aan het 'doen' moet zijn. Er blijft altijd sterke behoefte aan visie. Zolang er maar voldoende power is om de visie om te zetten in daden.

Als een ondernemer mij benadert met de tekst 'Ik heb een geweldig idee, wil je erin investeren?', dan haal ik mijn schouders meestal op. Er zijn zo veel geweldige ideeën. Mijn vraag terug is simpel: 'Heb jij executiekracht en hoe heb je dat in je leven laten zien?'

1.3 Groot denken

Ik ga ervan uit dat je dit boek leest omdat je een succesvol bedrijf wilt opbouwen. Of omdat je wilt innoveren binnen een grotere onderneming. Nu komt succes in vele vormen en maten. Voor sommige mensen is het bouwen van een organisatie met vijf mensen al een mooi succes. Anderen denken vooral in geld. Ze willen bijvoorbeeld over tien jaar honderd miljoen omzet behalen. En weer anderen willen vooral met leuke mensen een bedrijf opbouwen dat zichzelf in leven kan houden en een bijdrage aan de maatschappij levert.

Over het algemeen hebben de meeste teams die een start-up beginnen het doel om op een bepaald moment een mooie exit te maken. Vaak moet de exit voldoende geld opleveren om financieel onafhankelijk te worden, al zijn er ook ondernemers die weinig om geld geven. Wat je doel ook is, het loont om groot te denken. Zelfs als je uiteindelijke doel is om met maximaal tien mensen te blijven. Door groot te denken, vergroot je de kans dat je direct vanaf het begin van de onderneming de juiste beslissingen neemt. Het fundament waarop je de organisatie gaat bouwen, wordt sterker. Het grote gevaar bij start-ups is dat ze zichzelf inrichten op basis van de bestaande grootte. Dat leidt bijna altijd tot problemen op het moment dat de groei start.

Bedenk niet hoe de organisatie eruit gaat zien bij één miljoen omzet, maar bij twintig miljoen. Niet met vijf mensen, maar met honderd mensen. Niet met vijf verkoopkanalen, maar met vijftig. Niet met tien partners, maar met honderd. Welke structuur heb je nu al

nodig om naar het einddoel te kunnen groeien? Welke mensen heb je nodig om de groei in goede banen te kunnen leiden?

Vanuit het grote plaatje kun je terugwerken naar het heden. Je zult zien dat je op een heel andere manier naar je bedrijf gaat kijken, zelfs als het nu alleen nog maar een idee is. Let wel: het gaat er geenszins om dat je direct alle posities invult. Juist niet! Groot denken is iets heel anders dan grootheidswaanzin. Soms zie ik in pitchdecks staan dat er over de hele wereld alvast saleskantoren worden geopend terwijl er nog niet eens een product is, laat staan dat er klanten zijn. Het feit dat je nadenkt over de toekomst wil niet zeggen dat je direct alles moet uitvoeren. Voor elke start-up geldt dat een lean & mean inrichting van belang is. Het moet allemaal precies passen. Maar wanneer je klein denkt, blijf je klein.

Het voordeel van groot denken is dat je meteen een eerste realitycheck doet. Kun je met jouw idee eigenlijk wel honderd miljoen omzet behalen? Is de markt wel groot genoeg? Zijn er wel voldoende partners om mee te werken? En kun je al die mensen straks vinden die je nodig hebt?

Tot slot: als je geld wilt ophalen, *verwachten* investeerders van je dat je groot kunt denken. Tegenwoordig bevat bijna elk pitchdeck een slide met ‘het pad naar honderd miljoen omzet’. Zelf heb ik bedenkingen bij dat soort grootspraak, maar desondanks is het wel degelijk goed om vast te stellen hoe dat pad er voor jou uit zou kunnen zien en wat dat betekent voor je bedrijf. Nu en de komende jaren.

1.4 Wat ga je maken?

Goed, je hebt een idee. Bijvoorbeeld voor een app, een nieuw drankje of een dienst. De uitdaging is nu om het idee te ‘vertalen’ in een product. Ik merk dat veel (toekomstig) ondernemers heel goed en eindeloos kunnen praten over hun idee, maar het lastig vinden om in detail op te schrijven wat ze nu precies gaan ontwikkelen. Ze blijven hangen in het globale verhaal en dat verhaal wordt steeds mooier. Het is echter van belang om zo snel mogelijk je idee in meer detail te beschrijven.

Mensen gaan pas iets kopen als ze een probleem ervaren. Daardoor ontstaat een bepaalde behoefte aan een product of dienst. De vraag is: welk probleem gaat jouw idee oplossen? En denk je dat het probleem dermate groot is dat ze voor jouw oplossing willen betalen?

De uitdaging is nu om buiten je eigen context te denken. De meeste ideeën ontstaan uit een persoonlijke ervaring. Je hebt zelf te maken met een bepaald probleem en wilt dat oplossen. Sterker nog: veel pitchdecks die ik ontvang starten met een persoonlijke boodschap van een van de oprichters. Ze hebben iets meegemaakt wat fundamenteel anders moet.

Het feit dat je op persoonlijk niveau een bepaalde behoefte hebt ontdekt, wil echter niet zeggen dat een groot deel van de wereld diezelfde behoefte heeft. Dit is precies de reden waarom veel start-ups klein blijven. Ze identificeren weliswaar een bestaand probleem, maar het aantal mensen dat bereid is te betalen voor de oplossing is veel te klein.

Ook hier geldt dat je groot moet denken. Het probleem dient breed beleefd te worden. Dat gaat veel verder dan jouw vriendenkring. Door in detail het probleem en jouw oplossing te beschrijven, wordt het gemakkelijker om in te schatten of je daadwerkelijk een grote kans te pakken hebt. Neem de tijd om in enkele zinnen, maar in groot detail, op te schrijven wat je nu precies gaat maken. Vergeet even alle mogelijke problemen die je wellicht tegenkomt bij de ontwikkeling. Beschrijf jouw ideale product.

Tot slot: soms weet de doelgroep nog niet dat er een probleem is en moet je dat aan ze uitleggen. Je creëert als het ware de behoefte en, handig genoeg, jij gaat als eerste voorzien in die behoefte. Dit is uitermate uitdagend en slaagt bijna nooit. Lukt het wel, dan heb je goud in handen.

In dit boek werk ik als voorbeeld met een fictieve start-up met de naam SuperNote. Dit bedrijf helpt consumenten om hun to-dolijst optimaal te beheren. Het gaat hierbij niet zozeer om de mate waarin het idee uniek is – er bestaan immers al verschillende diensten die dit aanbieden – maar om de stappen die deze start-up zou kunnen nemen om een succesvol bedrijf te worden.

1.5 Voor wie?

Je hebt een eerste goede beschrijving gemaakt van hetgeen je gaat ontwikkelen. De vraag is nu aan wie je het product wilt aanbieden. Hoe ziet jouw ideale doelgroep eruit? En waarom is dat zo? Wat mist deze groep als ze jouw product niet koopt?

Het vaststellen van de juiste doelgroep is cruciaal. Het heeft grote invloed op bijna alle activiteiten die volgen: productontwikkeling, marketing, sales, service. Het is aantrekkelijk om een zo breed mogelijke doelgroep te definiëren omdat dit de markt groot laat lijken. Immers: hoe meer mensen in theorie jouw product willen kopen, hoe kleiner het percentage van de markt is dat je nodig hebt om een bepaalde omzet te realiseren. Ik ben er echter voorstander van om de doelgroep initieel zo klein mogelijk te houden, maar wel met een duidelijk groeipad.

Start met de volledige doelgroep en maak deze steeds specifieker, totdat je een relatief kleine groep overhoudt. Dit is de groep waarvoor je jouw MVP gaat maken (zie hoofdstuk 3). Dit is de groep die de meeste baat heeft bij jouw oplossing. Dit zijn de mensen die straks ambassadeur gaan worden van jouw product.

Zo'n kleine initiële doelgroep biedt enkele belangrijke voordelen:

- Het stelt je in staat om zeer gericht te ontwikkelen.
- Deze groep levert meestal snel bruikbare en oprechte feedback.
- Een kleine, afgebakende groep is goed te bereiken.

Het blijft van belang om steeds de uiteindelijke doelgroep in gedachten te houden, juist tijdens de ontwikkeling van je product. Je moet immers gemakkelijk door kunnen bouwen op je eerste product wanneer je de doelgroep vergroot.

Laten we een initiële doelgroep voor SuperNote bepalen. Bijvoorbeeld ouders van jonge gezinnen. Die hebben een druk leven waarbij doorlopend veel geregeld moet worden. Waarschijnlijk hebben ze lange to-dolijsten die ze continu op elkaar moeten afstemmen. We zouden de doelgroep nog verder kunnen specificeren: vaders of moeders van jonge gezinnen. Of: moeders van jonge gezinnen met minimaal drie kinderen onder de leeftijd van twaalf. Door de doelgroep smal te maken, kunnen we straks heel gericht aan de slag.

1.6 Waarom gaan ze het kopen?

Je hebt een probleem vastgesteld waarvoor je de oplossing gaat ontwikkelen. En je hebt de doelgroep in groot detail omschreven. De vraag is nu: waarom wordt er straks voor jouw product gekozen? Of nog scherper: waarom is straks ook maar iemand bereid om voor jouw product te betalen? Waarom kiezen ze niet gewoon voor een alternatief? De kans is namelijk groot dat andere start-ups hetzelfde probleem (gaan) oplossen. Jouw oplossing moet op een bepaalde manier uniek zijn.

Belangrijk bij het antwoord is dat je vanuit je eigen kracht redeneert. Het is aanlokkelijk om te roepen dat anderen het niet goed doen. Start met de eigen sterke punten. Wat maakt jouw product zo uniek dat iedereen het wil hebben? Wat zorgt ervoor dat jouw product geweldig gevonden gaat worden? Waarom roepen de eerste gebruikers straks dat ze niet meer zonder kunnen?

Deze vragen helpen bij het opstellen van de *unique selling propositions* (USP's) van jouw product. Het gaat hier om de *winners* en niet zozeer om de *qualifiers*. Te vaak zie ik allerlei standaard zaken voorbijkomen in pitchdecks van bedrijven. Ze schrijven bijvoorbeeld dat de gebruikersvriendelijkheid van de app heel hoog zal zijn en dat ze daarmee de wedstrijd gaan winnen. Voor mij is dat een voorwaarde voor elke app. Natuurlijk helpt een goede gebruikersvriendelijkheid om gebruikers vast te houden, maar het is niet uniek. Je moet iets bieden wat andere partijen niet, of slechts na lange tijd, kunnen bieden. Dat maakt je uniek. Dat is de reden waarom jouw product succesvol wordt.

We willen straks geld verdienen met SuperNote. We weten nu nog niet precies hoe. Er zijn diverse mogelijkheden. In hoofdstuk 7 bepalen we het businessmodel. Laten we er nu van uitgaan dat we een kleine maandelijkse vergoeding willen vragen voor het product. De vraag is nu waarom de doelgroep die zou willen betalen. Immers, een to-dolijst kun je ook prima op papier bijhouden, toch? We moeten dus toegevoegde waarde bieden. Bijvoorbeeld doordat de to-dolijst in de cloud staat en dus via alle apparaten en door iedereen aan te passen is. Of doordat SuperNote via artificial intelligence (AI) automatisch taken op de to-dolijst voor volgende week of volgende maand zet. Of doordat SuperNote automatisch taken doorzet naar andere apps. Misschien kan SuperNote wel koppelen met apps om automatisch zaken te bestellen? Printerpapier? Inktcartridges? De boodschappen? Zwembandjes voor de kinderen wanneer ze voor het eerst naar zwembles gaan? Goed, de eerste ideeën zijn er.

1.7 Is het haalbaar?

Ik heb geleerd dat start-ups die met een absurd idee komen relatief vaak een succes worden. De haalbaarheid van een idee mag daarom eigenlijk geen rol spelen bij de beoordeling van de kansen van een start-up. We denken gewoonweg te vaak vanuit onze bestaande context en het idee is nu juist dat start-ups ons buiten die context brengen. Sterker nog, wanneer iets gemakkelijk haalbaar is, dan durf je als jong bedrijf niet ver genoeg te gaan.

Maar toch: sommige zaken zijn echt niet reëel, ook al bestaat er een duidelijke behoefte. Zo sprak ik laatst iemand die graag binnen vijf jaar vliegende auto's wilde lanceren. Hij wist zeker dat de behoefte daaraan erg groot was. 'Als maar 0,1 procent van de wereld mijn vliegende auto koopt, dan draai ik een omzet van een paar miljard', zei hij. Die rekensom klopt wellicht, maar toch is dit gewoonweg niet haalbaar. Althans, voorlopig nog niet.

Het is verstandig om een globale rekensom te maken. Hoeveel geld heb je nodig om je idee te ontwikkelen, hoe duur wordt het product en hoeveel mensen uit de doelgroep kunnen en willen het betalen? Dit geeft je enig inzicht in de commerciële haalbaarheid van je product. Soms kom je al snel tot de conclusie dat het gewoonweg niet verstandig is om door te gaan. Maar wees gerust, veel vaker krijg je de bevestiging dat je wel door moet gaan.

SuperNote is uitermate schaalbaar en zou met een klein team ontwikkeld en beheerd kunnen worden. De kosten van ontwikkeling zullen meevallen en de inkomsten zijn in theorie immens. Uiteindelijk is iedereen in de hele wereld een potentiële klant. Bovendien moet het mogelijk zijn om de app een viraal karakter te geven om de groei aan te jagen. Forse investeringen in marketing en sales zijn wellicht niet eens noodzakelijk. Kortom: op het eerste gezicht lijkt het haalbaar.

De website CB Insights stelde onlangs een lijst op met de twintig belangrijkste redenen waarom start-ups falen.² Helemaal bovenaan stond 'geen behoefte in de markt'. Bij meer dan vier op de tien mislukte start-ups was dit de belangrijkste reden voor het falen van het bedrijf. Ze hadden iets gemaakt waaraan simpelweg geen of nauwelijks behoefte was.

² <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Het is daarom van belang dat je in deze fase al onderzoek doet naar de noodzaak van jouw oplossing. Bestaat de behoefte echt, is de doelgroep groot genoeg, en is die bereid het bedrag te betalen dat jij wilt gaan vragen?

Zoals gezegd: het is lastig om een nieuw product te ‘onderzoeken’ voordat het klaar is omdat de doelgroep vaak buiten haar eigen context moet treden. Maar dat ontslaat je niet van de plicht om in een vroeg stadium alles te doen om een bepaalde indicatie te krijgen van de behoefte aan jouw oplossing. In hoofdstuk 3 kom ik hier uitgebreid op terug. Er zit echter nog een stap voor: het samenstellen van het juiste team.

Patrick Kerssemakers

oprichter fonQ

OVER FONQ

fonQ is een onlinewinkel die helpt bij het inrichten van je huis. Door middel van een ruim assortiment, keuzehulp én inspiratie neemt fonQ inricht-onzekerheden weg. fonQ werd drie jaar op rij verkozen tot beste webwinkel in wonen.

Hoe ben je op het idee voor fonQ gekomen?

‘Ik werkte destijds als consultant en deed toen al veel opdrachten voor e-commerce partijen. Ik zag dat er veel te winnen was en besloot op een bepaald moment dat ik het dan maar zelf moest proberen. Dat werd de start van voeljegezond.nl, een van de voorlopers van het huidige fonQ.’

Wat zijn de belangrijkste redenen voor het succes van fonQ tijdens de eerste jaren?

‘We waren misschien wel een van de eerste, maar er was meteen al concurrentie. We moesten ons doorlopend sneller ontwikkelen dan de concurrent. In de beginperiode was ik bij alles betrokken. Ik kocht de producten in, bedacht de campagnes, pakte de spullen in en bracht alles naar het postkantoor. Dat is de beste leerschool. Je ziet dan meteen waar winst te behalen is.

Toen we snel gingen groeien, werd het een uitdaging om alle medewerkers mee te krijgen in dat hoge tempo. Daar heb ik enorm veel tijd in gestoken. Dat heeft absoluut geholpen bij de groei.

Daarnaast hebben we durven investeren in marketing. Dat ging echt om serieuze bedragen, maar we zagen dat het werkte. Je hebt nu eenmaal volume nodig om in retail goed te kunnen verdienen. Bij voorkeur haal je het grootste deel van je omzet met slechts een paar producten, ook al heb je op je site misschien wel duizenden producten staan. Dat werkt veel efficiënter. Dat spel hebben we zeker in de beginperiode heel slim gespeeld.’

Het bedrijf groeide als kool. Welke uitdagingen bracht dat met zich mee?

‘Je moet de cijfers blijven analyseren. Precies weten waar je echt geld verdient en welke kanalen het beste renderen. Dat klinkt misschien logisch, maar daar moet je veel meer tijd in steken dan de meeste bedrijven doen. Een paar procent winst op een kanaal kan grote impact hebben op je omzet en winst.

Zeker in de beginperiode was het lastig om alles goed in kaart te brengen. Je wilt precies weten waar je welke marges haalt en hoe je omzet kunt toekennen aan bepaalde kanalen. Tegenwoordig is dat een stuk gemakkelijker, maar destijds was dat een hele uitdaging.’

Hoe kwam je aan goede medewerkers en hoe hield je ze vast?

‘Klinkt gek, maar dit is altijd de grootste uitdaging geweest. Rond Utrecht was het lastig goed personeel te vinden. E-commerce was niet sexy en fonQ toen nog onbekend. We waren wel goed in het scouten van stagiaires. Die waren altijd heel goed. De huidige CEO van fonQ kwam nota bene binnen als stagiair. Dat tekent ook de cultuur: iedereen kreeg kansen, zolang je maar goed doorpakte.’

Wat zijn de belangrijkste KPI's waarop je als CEO stuurde?

‘Je bent doorlopend bezig met een hele reeks getallen, maar we keken met name naar zaken als bruto marge, groei en gemiddelde orderwaarde. Maar ook ROAS (Return On Advertising Spend) is enorm belangrijk, juist tegenwoordig. Je moet precies weten hoeveel elke euro die je investeert je uiteindelijk aan marge oplevert. En dat moet je doorlopend optimaliseren. In mindere mate keken we naar het retourpercentage, maar dat hadden we goed onder controle.’

Welke kanalen waren het belangrijkste voor de groei?

‘We gebruikten de eerste periode allerlei traditionele kanalen zoals advertenties in kranten en bonnenboekjes. Dat werkte enorm goed. We zijn ook vrij snel met affiliate-marketing gestart en waren een grote adverteerder op diverse online-gamingplatforms. Je probeert als bedrijf alle kanalen en meet alles door. Zo leer je wat het beste rendeert.’

Waar moet je als start-up op letten bij het ophalen van financiering?

‘Het is al heel lastig om harde groei te realiseren, maar nog veel lastiger om die groei te managen. Die ervaring is enorm belangrijk. Investeerders zullen daar heel goed naar kijken. Daarnaast moet je weten hoe je geld wilt gaan verdienen. En als je eerst hard wilt groeien zonder geld te verdienen, dan moet je wel precies weten op welke knop je gaat drukken om het geld wel binnen te laten komen.

Je moet weten hoe je er over zes maanden voor staat, maar ook over zes jaar. Dat klinkt misschien gek, maar je moet een bepaalde visie hebben over de toekomst. Weten waaraan je bouwt. En de weg naar de toekomst bedenken. Het spreekt vanzelf dat die weg soms anders loopt dan verwacht, zolang je er maar wel over nadenkt.’

Op een bepaald moment heb je de meerderheid van de aandelen verkocht. Waarom?

‘We wilden verder groeien. Het alternatief was stilstaan en elk jaar een beetje meer winst maken, maar dat wilde ik niet. Mijn droom was het bouwen van een lifestyle-brand. Daar geloofde ik echt in. Maar dan heb je wel serieus veel geld nodig. Als je een merk wilt bouwen, moet je *above the line* adverteren en dat is vrij prijzig. Een campagne op tv is nu eenmaal duur.

We hebben wel met investeerders gesproken destijds, maar die waren toch enigszins voorzichtig. We hielden een eigen voorraad aan en dat vonden ze spannend. Daarom hebben we besloten om met een grote partner de deal te doen. Die kocht niet alleen een stuk van het bedrijf, maar was ook nog eens bereid om een mooi bedrag in het bedrijf te steken zodat we onze plannen konden uitvoeren.

We hadden destijds drie plannen: een (nog sterker) merk bouwen, een marketplace opzetten en naar het buitenland. Met het idee voor de marketplace waren we vroeg. Dat was echt een pilaar van onze strategie, maar die is uiteindelijk niet doorgezet. Ontzettend jammer. Dan was fonQ waarschijnlijk vele malen groter geweest dan nu.’

Welke tips wil je startende ondernemers geven?

‘Ga er maar van uit dat jouw idee niet uniek is. Dat maakt ook niet direct uit, zolang je maar snel gaat bouwen. Zorg ervoor dat je een stevige business ontwikkelt als basis. Focus op je ontwikkeling, kijk om je heen. Praat met iedereen maar luister niet (altijd)! Wees eigenwijs en zelfverzekerd maar zeker niet arrogant.

Wees niet bang om op een bepaald moment je bedrijf te verkopen. Met de kennis die je hebt opgedaan, kun je direct weer opnieuw beginnen. En dan kun je voor de hoofdprijs gaan.

Tot slot: zorg dat je voldoende goede adviseurs aan je verbindt. Praat regelmatig met ze bij. Zij hebben vaak de helikopterview die je als ondernemer nog weleens deels kwijt kunt raken.’