

JURGEN INGELS

**50 LESSEN
VOOR ONDERNEMERS**

**Lannoo
Campus**

D/2020/45/580 – ISBN 978 94 014 6176 4 – NUR 801

VORMGEVING OMSLAG Gert Degrande | De Witlofcompagnie
VORMGEVING BINNENWERK LetterLust | Stefaan Verboven
OMSLAGFOTO Dieter Telemans

© Jürgen Ingels & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

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

Alle rechten voorbehouden.

*Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

Inhoud

Inleiding	9
1 $(1,01)^{365} = 37,78$	19
2 Ondernemers pieken op hun 45ste	21
3 Strategie = denken en doen (in die volgorde)	24
4 Ondernemersbloed	27
5 Trager. Minder. Duurder.	31
6 Stof tot nadenken	33
7 Life is like a box of chocolates?	36
8 De wet van de tijdreductie	40
9 Dealers en junkies	43
10 De superfactor	47
11 Focus op je talenten, verspil geen tijd aan de rest	51
12 Jagers en boeren	53
13 De Porsche	57
14 Van serieel naar parallel	59
15 Het kalkoensyndroom	62
16 Fundraising: hoe begin je eraan?	64
17 Fundraising: pitchen, onderhandelen, de deal sluiten	70
18 Na de fundraising	76
19 Investeerdere overtuigen in tien slides	79
20 Waarom?	82
21 De bar, het kloppend hart van elk kantoor	84
22 Wat je kunt leren van het Romeinse Rijk	86
23 Change a winning team	88
24 Culturele kennis en een sterke lever	92
25 Twintig redenen waarom start-ups falen	97

26	Show me the money	105
27	Vertrouwen is goed, controle is beter	107
28	Schumacher van de Excel	110
29	De lift	112
30	Het model van vijftig miljoen dollar	114
31	Mickey Mouse	120
32	Lang leve de CFO	125
33	Luister naar je markt, je klanten en je schoonmoeder	128
34	Clean-Up-Your-Shit-dagen	131
35	Blijven plakken	133
36	De deals uit je salespipe naar boven halen	135
37	Roei de vergadertijgers uit	138
38	Koop een scanner	140
39	Onbekend maakt onbemind	142
40	Twintig procent inspanning, tachtig procent resultaat	146
41	Fire fast and hire slow	148
42	Mensen ontslaan: medelijden mag, zelfmedelijden niet	151
43	Van de zagers tot de gepassioneerden: acht types van medewerkers	154
44	Elk nadeel <i>heb</i> zijn voordeel	158
45	Senna	161
46	Double whammy	164
47	M&A: vanuit het perspectief van de verkoper	166
48	M&A: vanuit het perspectief van de koper	171
49	De boog kan niet altijd gespannen staan	175
50	Zitten is het nieuwe roken	177
	Slot	181
	Over de auteur	185
	<i>Bijlage 1: Dataroom</i>	187
	<i>Bijlage 2: DOA</i>	196

Inleiding

Ik ben al heel vroeg ondernemer geworden, uit noodzaak. Als zestienjarige begon ik de lokale fuiven te ontdekken. Ik mocht uitgaan van mijn vader, maar ik moest om middernacht thuis zijn. Ik probeerde uit te leggen dat zo'n fuif eigenlijk maar om middernacht begon en dat mijn vrienden veel langer mochten blijven, maar hij wuifde mijn argumenten weg.

Mijn vader was een fantastisch man. Hij had zelf nooit de kans gekregen om te studeren, maar hij was intelligent en belezen. Hij wist veel en stimuleerde mijn broer en mij altijd om wel te studeren en kritisch naar de wereld te kijken. Hij wist ook als geen ander dat het leven van een arbeider niet altijd rooskleurig is. 'Zonder hard te werken kun je niets bereiken', was een van zijn favoriete uitspraken. Die is altijd blijven hangen.

Hij was streng. Een minuut te laat thuiskomen betekende een week lang niet uitgaan. Die maatregel liep bovendien lineair op. Ik had al snel door dat hij onvermurwbaar was. Als ik op feestjes langer wou blijven, moest ik dus een creatieve oplossing bedenken. Die lag voor de hand: wat als ik nu eens zelf het feestje organiseerde? Dan móést ik wel tot het einde blijven, om alles af te sluiten. Ik kon dat toch moeilijk aan iemand anders overlaten?

Bovendien kwamen er duizend-en-een aspecten bij het organiseren van zo'n feestje kijken. Je moest sponsors zoeken, een budget beheren, de marketing uitdokteren, affiches ontwerpen en laten drukken, mensen motiveren om mee te helpen, toegangskaarten verkopen ... Met het argument 'Ik zal veel over ondernemerschap leren, als ik een fuif organiseer' trok ik naar mijn vader. M'n plan lukte. Hij stemde toe.

Onze eerste fuif heette After Hours. Het was een schot in de roos, en al snel begonnen we meerdere fuiven per maand te organiseren. Op een bepaald moment hadden we elke week wel ergens een feest en begonnen ook de bezoekersaantallen hoog op te lopen. Het was een kleine business geworden. Gelukkig hadden ze in die tijd nog niet van een boekhouding gehoord, laat staan van de witte kassa.

Ik startte de studie industrieel ingenieur, maar heb die nooit graag gedaan. Ik was eerder geïnteresseerd in geschiedenis, psychologie, economie en filosofie. Na twee jaar gooide ik het roer dan ook radicaal om en besloot ik iets anders te doen. Sommigen dachten dat ik gek was geworden – dat zouden wel meer mensen later in mijn ondernemerscarrière denken – maar mijn ouders stonden achter die beslissing.

Het was nochtans geen evidente keuze, want het was financieel allesbehalve gemakkelijk om hun twee kinderen aan de universiteit te laten studeren. Uiteindelijk koos ik voor politieke en sociale wetenschappen, aan de toenmalige Ufsia in Antwerpen, vandaag deel van Universiteit Antwerpen. Een studie die ik combineerde met dertig uur per week werken in de Quick. Ik heb ontelbare hamburgers gebakken, een Giant heeft geen geheimen meer voor mij.

Als je dertig uur per week werkt, kun je natuurlijk niet altijd aanwezig zijn tijdens de lessen. Gelukkig had ik veel vriendinnen, die ijverig notities namen. Zelfs de mopjes die de professor tijdens de lessen maakte, stonden netjes opgeschreven. Ik had al snel door dat die notities hun gewicht in goud waard waren. In ruil voor een etentje mocht ik ze commercialiseren. Opnieuw leidde een noodzaak tot een opportuniteit. Het zou een rode draad worden in mijn ondernemersbestaan.

Ik zocht iemand die notities kon uittypen en ik sloot een lucratieve deal met een computerwinkeltje. Dat had net een copycenter overgenomen, maar wist eigenlijk niet goed wat het met al die kopieermachines kon doen. Ik betaalde twee eurocent per gekopieerd notitieblad, waarna ik dat blad voor vier eurocent per stuk aan de studenten verkocht. Een mooie marge.

Ik begon met cursussen van de richting politieke en sociale wetenschappen. Maar al snel bracht ik ook alle cursussen uit toegepaste economische wetenschappen, rechten en nog heel wat andere richtingen aan de man.

Later kwamen daar ook examenvragen bij. In ruil voor een frisse Duvel in het plaatselijke studentencafé gaven studenten me hun examenvragen. Die stelde ik dan ter beschikking van iedereen. Omdat proffen vaak dezelfde vragen lieten terugkomen, beschikte ik na een tijdje over zowat alle examenvragen. Handig voor mezelf, maar ook voor heel wat van mijn vrienden.

Uiteindelijk verkocht mijn 'bedrijfje' meer dan een miljoen kopieën. Na mijn studies heb ik het overgelaten aan de studentenfaculteit. Ik heb er vooral geleerd hoe je een product in de markt kunt zetten via mond-tot-mondreclame.

Tijdens het tweede jaar aan de universiteit werd ik preses van de faculteit – voorzitter van de studentenvereniging. Dankzij de verkoop van studentencursussen moest ik immers minder werken en had ik dus meer tijd. De faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen was de kleinste en armste van de hele universiteit. De fuiven die de faculteit organiseerde, trokken maximaal een paar honderd mensen aan en studenten 'pol en soc' werden als alternatievelingen bekeken. Tijd om daar verandering in te brengen, dacht ik.

Zo zag de Nacht van de Erotiek het levenslicht. Een event dat op een ludieke manier op het risico van aids wees. Een paar strippers zorgden voor een bijzondere sfeer, maar het bleef allemaal redelijk onschuldig, zeker als je het vergelijkt met wat er vandaag allemaal op televisie te zien is.

Door dat evenement werd de faculteit tot ver buiten de stadsgrenzen bekend. Iedereen wou toegangskarten, wat onze kas goed spijsde. We waren niet langer de alternatievelingen met de saaie, dunbevolkte fuiven. We waren plots de *talk of the town*, alle studenten wilden op onze fuiven komen feesten. Van de ene dag op de andere werden we een van de rijkste faculteitsclubs van de universiteit. Het leerde me dat je zelfs vanuit een underdogpositie kunt winnen en dat creativiteit een krachtig wapen is.

Met de Nacht van de Erotiek had ik mezelf wel niet populair gemaakt bij de universiteit. Vooral de rector had problemen met het concept, hoe hard ik ook probeerde om het te linken aan een campagne over het gebruik van condooms. Om mijn imago wat op te krikken, en omdat ik het leuk vond om events te organiseren, besloot ik tijdens mijn studie Master in Business Administration een nieuw concept uit te proberen: ClassX. Het kwam erop neer dat we samen met het filharmonisch orkest van Vlaanderen een jongerenconcert organiseerden. Speciaal was dat de winst geïnvesteerd zou worden in tweeduizend flessen champagne, die iedereen op de receptie na het concert soldaat mocht maken. Die receptie was eigenlijk een groot netwerkevent, de sponsorende bedrijven konden in contact komen met studenten. Daar heb ik dan weer de kracht van netwerken geleerd. Uiteindelijk hebben we het evenement bijna tien keer georganiseerd, ook na mijn studententijd.

Tijdens mijn MBA-studie deed ik een verplichte stage. Zo ben ik terechtgekomen bij het Gemeentekrediet, een financiële instelling die later in Dexia opging. De bank had in 1996 het idee om een groot risicokapitaalfonds op te zetten. We moesten met drie studenten wetenschappelijk onderbouwen dat zo'n fonds een fantastisch goed idee was.

Al snel werd duidelijk dat de bank eigenlijk geen flauw idee had wat risicokapitaal juist was. Ze had geen ervaring met ondernemingen en investeringen. In plaats van het idee van de directie te onderbouwen, argumenteerden we dan ook dat het beter was om met een klein fonds te beginnen en zo de stiel van het investeren te leren.

We namen een risico, want het was niet onze opdracht om met een andere visie te komen. Ik had echter geen zin om iets te onderbouwen waarvan ik wist dat het voor de bank geen goede oplossing was.

Na een presentatie aan het directiecomité en een spervuur van vragen ging de bank akkoord met onze visie en kreeg ik zelfs de kans om het kleine fonds op te zetten. Probleem: ik had via de stage een beetje inzicht in risicokapitaal verkregen, maar ik was in de verste verte geen specialist in de materie.

Om dat probleem aan te pakken, vroeg ik twee jongere vrienden om hun thesis over risicokapitaal te schrijven. 'Ga in Europa bij risicokapitaalfondsen op jacht naar alle mogelijke informatie die je maar te pakken kunt krijgen.' Dat was hun opdracht. Hoe werken die fondsen? Welke structuren gebruiken ze? Hoe nemen ze hun beslissingen? Ik wou alles weten.

Na enkele maanden had ik een schat aan informatie verkregen. De fondsen gaven de studenten alles mee: voorbeeldcontracten, manieren van werken, hoe ze analyseerden ... Op zes maanden tijd hadden we meer kennis verzameld dan wat we op vijf jaar organisch zouden hebben geleerd. Ik leerde hoe je efficiënt de doorlooptijd van een project kunt verminderen en hoe snel je een expert kunt worden.

Ongeveer vijf jaar lang heb ik mijn job met veel passie uitgeoefend. Ik moest geld in jonge technologiebedrijven investeren in ruil voor aandelen, en die aandelen proberen met winst te verkopen, zowel in Europa als in de Verenigde Staten. Het was tijdens het uitoefenen van die job dat ik geconfronteerd werd

met een interessant probleem. Bij de investeringen in de VS was het steeds een avontuur om het geld daadwerkelijk op de Amerikaanse rekening te krijgen. Niet alleen was het wekenlang onderweg, het bleek ook zeer duur om geld naar de andere kant van de wereld te krijgen.

Op een dag bleek het geld 'lost'. Het zat ergens in 'het systeem'. Toen ik aan een medewerkster van de bank vroeg waar het was, zei ze letterlijk: 'Je moet wat wachten en bidden en dan komt het wel tevoorschijn.'

Dat financieel systeem was een soort black box. Je wist wanneer het verstuurde kapitaal vertrok, maar niet wanneer het op de eindbestemming zou aankomen. Dat moest toch beter kunnen? Ik begon mezelf te verdiepen in het proces van internationale betalingen. Ik ben dan ook nieuwsgierig van aard, volgens mij iets dat veel ondernemers gemeen hebben. Een van mijn favoriete vragen is altijd: 'Waarom is het zo?'

Al snel werd mij duidelijk dat de betalingsinfrastructuur één groot kluwen was, een soort spaghetti: gegevens werden overal verspreid, verschillende processen werden onnodig gedupliceerd en van realtimeafhandeling was absoluut geen sprake.

Hoe meer ik naar het probleem keek, hoe meer ik besepte dat er zich een opportuniteit aanbood om dat probleem op te lossen. In mijn stamcafé, het Rond Vierkant in Antwerpen, tekende ik de oplossing die ik bedacht had op één bier-viltje. Geen rocketscience, maar een pragmatische oplossing waar kennelijk niemand eerder aan had gedacht.

Een nieuw idee was geboren. Ik nam loopbaanonderbreking bij de bank, om mijn oplossing uit te werken. Achteraf gezien wel een gekke beslissing. Ik kende immers niets van betalingssystemen. En ik herinner me nog goed een ontmoeting met iemand van de betalingsafdeling van de bank. 'We doen het hier al twintig jaar zo en het werkt. Waarom zouden we het dan in godsnaam veranderen?'

Kimball Felix, een goede vriend van mij, werd m'n eerste medewerker. Hij werkte bij het toenmalige Citibank en verveelde zich daar steendoed. Ik overtuigde hem om mee in het avontuur te stappen. Toen hadden we natuurlijk nog een naam nodig. We wilden betalingen doen en clearing. *Clearing and payments.*

Clear2Pay! Verzonnen na een paar goede flessen wijn. Ik weet nog goed hoe mijn vrouw tijdens onze brainstorm zei: 'Boys and their toys.' Pas later zou ik het belang van een echt goede internationale naam beseffen.

Clear2Pay groeide uit tot een internationaal bedrijf, met meer dan twintig kantoren wereldwijd, duizendtweehonderd mensen in loondienst en de software die bij veertig van de vijftig grootste banken ter wereld geïmplementeerd werd, waaronder The Federal Reserve Bank, Bank of China en Wells Fargo.

Het was een geweldig avontuur, met vallen en opstaan, met vreugde en frustraties. We haalden risicokapitaal op en kochten bedrijven over. We hadden fun, maar kenden ook tegenslagen. Managers werden aangesteld én ontslagen. Onderweg leerde ik dat geld soms ook de minder fraaie kanten in mensen naar boven haalt.

Toen we eind 2014 Clear2Pay aan FIS verkochten, een groot Amerikaans technologiebedrijf, betekende dat voor mij het einde van dit avontuur. Sommige mensen gaven aan dat Clear2Pay misschien wel een lucky shot was geweest, dat we gewoon geluk hadden gehad. Ik heb persoonlijk echter ondervonden dat een technologiebedrijf uitbouwen niet evident is. Je moet uiteraard geluk hebben, maar ik ben van mening dat er een bepaalde methode bestaat om je kans op succes aanzienlijk te vergroten. Vandaar dat ik sinds 2014 betrokken ben bij het opstarten van nieuwe technologiebedrijven, om te bewijzen dat Clear2Pay geen eenmalige toevalstreffer was. Vanuit Vlaanderen een succesvol technologiebedrijf uitbouwen kan perfect. We hebben goede ingenieurs, de levenskwaliteit is hier hoog en de huisvesting is goedkoper dan in steden zoals Amsterdam of Londen.

Een van de bedrijven die ik mee hielp groeien, is Guardsquare. Het bedrijf uit Leuven bouwt software om de sourcecode van je mobiel toestel tegen hackers te beschermen. De onderneming is in 2019 verkozen tot *scale-up of the year*, precies tien jaar nadat ook Clear2Pay die prijs won. Naast Guardsquare ben ik ook betrokken bij Silverfin, BrightAnalytics, Projective en Deliverect. Bedrijven waar we nog veel van zullen horen, daar ben ik zeker van.

Om de investeringen beter te omkaderen en omdat ik vond dat er te weinig Vlaamse technologiefondsen bestaan, heb ik samen met een vriend een nieuw investeringsfonds opgericht. Opnieuw een avontuur, opnieuw startend van

niets. Zo ontstond SmartFin en ondertussen beheren we zo'n driehonderd miljoen euro.

Met SmartFin hebben we reeds twee succesvolle Vlaamse exits voortgebracht. Zo was er de introductie van Materialise (3D-printing) op de Amerikaanse technologiebeurs NASDAQ en de verkoop van Newtec (satellietcommunicatie) aan STMicroelectronics. Die twee exits hebben ons toegelaten het fonds verder te vergroten en verder in technologiespelers te investeren.

Ik wil echter meer doen dan investeren in bedrijven. Ik wil ook inspireren. Ik wil andere mensen aansteken met mijn passie voor ondernemerschap en technologie. Als kleine jongen ging ik naar de technologiebeurs Flanders Technology International, waar ik met grote ogen naar de verschillende robots stond te kijken. Ik vond het jammer dat we in Vlaanderen geen grote technologiefestivals hadden. Die bestaan in het buitenland wel, met onder meer Slush (Helsinki) en Web Summit (Lissabon). Dus klopte ik bij verschillende organisaties aan, om ook zo'n festival te organiseren. Ze vonden het allemaal een leuk idee en ze zouden erover nadenken. Zes maanden later waren ze nog steeds aan het nadenken.

Daarom besloot ik om het festival zélf te organiseren, samen met een paar vrienden, die even gek waren. Op zes maanden tijd hebben we in 2018 SuperNova in elkaar gebokst. Een technologiefestival met sprekers vanuit de hele wereld, met demonstraties en vooral veel inspiratie. Met een luik voor bedrijven, maar ook voor het grote publiek.

Het festival mocht uiteindelijk 35.000 mensen verwelkomen, in Antwerpen. Het was misschien impulsief geweest om het te organiseren, maar het resultaat was fantastisch. Ik heb er veel plezier aan beleefd en de vele positieve reacties zijn een goede basis om het in de toekomst nogmaals te organiseren.

Inspireren en mijn kennis delen heb ik ook kunnen doen door mijn deelname aan de Belgische versie van Dragons' Den, een televisieformat waarbij ondernemers hun businessidee pitchten aan een panel van investeerders in de hoop dat ze financiering kunnen bekomen. Ik was een van die investeerders en heb me heel hard geamuseerd tijdens de opnames. Het was leuk om de passie en het vuur bij sommige deelnemers in hun ogen te zien. Wat me vooral opviel was dat er nog veel werk aan de winkel is om ondernemers efficiënt te leren

pitchen. Bij heel wat deelnemers ontbrak ook een basiskennis rond finance, sales en internationalisatie.

Sinds de verkoop van Clear2Pay krijg ik vaak de vraag om de magische formule te onthullen waarmee je vanuit het niets een groot bedrijf opbouwt. Helaas, en tot teleurstelling van velen, bestaat zo'n toverformule niet. Je kunt alleen maar lessen trekken en leren.

Dit boek beschrijft een aantal van die belangrijke lessen. Mochten mijn kinderen ooit overwegen om ondernemer te worden, dan hoop ik dat ze eerst dit werk zullen lezen. Het zal hen een duwtje in de rug geven, en het zal hen helpen om de obstakels die ze als ondernemer tegenkomen te overwinnen.

Elke ondernemer volgt een ander pad en veel wegen leiden naar succes. Ik beweer dan ook helemaal niet de absolute kennis en waarheid in pacht te hebben. Dit boek heeft ook hoegenaamd niet de ambitie om die te verkondigen. Het is een neerslag van een aantal ervaringen en anekdotes die hopelijk ook andere ondernemers (in spe) kunnen inspireren.

Aan de mafkezen, de buitenbeentjes, de rebellen, de onruststokers, de ronde pinnetjes in vierkante gaatjes ... de figuren die de dingen anders bekijken – die niet zo gek zijn op regels ... Jullie kunnen ze citeren, het niet met ze eens zijn, ophemelen of neersabelen, maar het enige wat je niet kunt doen is ze negeren omdat ze zorgen voor verandering ... ze stuwen het menselijk ras voorwaarts, en hoewel ze door sommigen voor gek worden versleten, zien wij het genie, omdat diegenen die gek genoeg zijn te denken dat ze de wereld kunnen veranderen ook degenen zijn die het doen.

– *Steve Jobs*

1 $(1,01)^{365} = 37,78$

Hate to break it to you, maar nogmaals: er is géén geheim recept of gouden tip om een succesvolle ondernemer te worden. Wel is er een wiskundige wijsheid, waar ik heel vaak naar verwijs als ik de vraag naar dat recept of die tip voorgeschoteld krijg. Een wijsheid die ik al toepas sinds mijn studententijd en waar ik ook als ondernemer al heel veel aan gehad heb. Ze heeft me nog nooit in de steek gelaten. Ik heb ze zelf omgedoopt tot ‘de kracht van de *extra mile*’.

Om die wiskundige regel te kunnen begrijpen, geef ik je drie simpele berekeningen mee:

$$(1,00)^{365} = 1,00$$

$$(1,01)^{365} = 37,78$$

$$(0,99)^{365} = 0,03$$

Het eerste getal verschilt telkens maar één honderdste. Eén procent. Verwaarloosbaar, zou je denken. Tot je het vermenigvuldigt met het aantal dagen van één jaar. Dan maakt dat honderdste plots een geweldig groot verschil.

Ik heb die wiskundige metafoor op verschillende manieren toegepast. Toen ik nog studeerde, was ik lid van de studentenclub Westlandia. We hadden in Antwerpen een reputatie als het op feesten en drinken aankwam. Onze cantussen waren bekend én berucht tot ver buiten de Scheldestad. Elke avond gingen we pinten drinken in ons stamcafé.

Mijn medestudenten die niet in een studentenclub zaten of die lid waren van een club die het rustiger aan deed, gaven dan ook geen cent voor mijn slaagkansen. Maar wat niemand wist of zag, was dat ik elke dag – voor ik op café ging – consistent een paar uur studeerde. Ik was daar op de allereerste dag van het academiejaar mee begonnen en sloeg onderweg geen enkele dag over.

Twee uur lijkt weinig, maar je raakt er als student geweldig ver mee. Je bouwt een enorme voorsprong uit op alle studenten die pas in de blokperiode voor

het eerst in hun boeken duiken. Dat is wat ik bedoel met de kracht van de extra mile: consistent dat tandje bij steken.

Als ondernemer krijg ik vaak de vraag hoe ik al mijn bezigheden en alle bedrijven waarbij ik actief ben in godsnaam combineer. Opnieuw ligt het antwoord in de kracht van die extra mile. In die eenvoudige wiskundige formule. Zo werk ik heel vaak op zaterdagvoormiddag, van negen tot twaalf uur. Drie uur per week, maar omgerekend naar een volledig jaar win ik er al snel een kleine twintig werkdagen mee. Bijna een volledige maand extra. Beeld je eens in wat je allemaal gedaan zou krijgen als je jaar dertien maanden zou tellen.

Ik had als student al begrepen dat microvoortgang ook voortgang is. Meer zelfs: dat die microvoortgang noodzakelijk is om stappen vooruit te kunnen zetten. Vele kleintjes maken één groot, dat is de essentie van de wiskundige formule die al dertig jaar mijn leidraad is.

Het uitbouwen van een onderneming is als een gigantische berg waar je over moet. Wanneer je vanuit de verte naar die hoge berg kijkt en beseft dat je die moet beklimmen, zakt de moed je soms in de schoenen. Veel mensen beginnen er dan uiteindelijk ook niet aan. Ze zijn bang voor de berg, ze vrezen dat ze nooit boven zullen raken of ze maken zichzelf wijs dat ze niet over de juiste uitrusting beschikken. Terwijl het eigenlijk doodsimpel is: als je genoeg stappen in de juiste richting zet, zul je na verloop van tijd je berg overwinnen. Ondernemen is even simpel: het is elke dag consistent een stap vooruitzetten. Soms een kleine stap, soms plots een heel grote.

Mijn wiskundige formule werkt in twee richtingen. Net zoals je buitenproportioneel veel voortgang boekt als je elke dag één procent extra doet, verlies je buitenproportioneel veel terrein als je dagelijks één procent minder doet. Ik zie vaak mensen die verwachten dat je met minder doen meer kunt bereiken. Niets is minder waar. Heel wat van de succesvolle ondernemers die ik ken – ook de briljante genieën die barsten van de goede ideeën – hebben de top alleen maar bereikt omdat ze bereid waren om de filosofie van die extra mile toe te passen.

2 Ondernemers pieken op hun 45ste¹

Ik was 28 jaar toen ik met Clear2Pay startte. Het was mijn eerste eigen onderneming, maar ik was toch geen groentje meer. Ik had het grote voordeel dat ik al een spoedcursus in ondernemen achter de rug had. De bank waarbij ik werkte, had me heel veel vrijheid gegeven. Ze was gespecialiseerd in leningen aan overheden en had weinig ervaring met bedrijven, ik mocht op dat vlak mijn eigen ding doen. Ik had al een nieuwe afdeling opgestart en ik zetelde in verschillende raden van bestuur van bedrijven waarin de bank investeerde. Snelle groeiers uit verschillende sectoren, die ook actief waren in het buitenland.

Op goede ideeën staat geen leeftijd. Maar zonder mijn ervaring als investeringsmanager had ik de obstakels die ik in de beginperiode van Clear2Pay ervoer niet kunnen overwinnen. En zelfs met die ervaring waren de opstart en de uitbouw een helse rit.

Het Massachusetts Institute of Technology (MIT), een van de meest prestigieuze technische universiteiten ter wereld, heeft een paar jaar geleden een groot onderzoek gedaan naar ondernemerschap. De onderzoekers gingen onder meer na wat nu de ideale leeftijd is om een bedrijf op te starten. Op welke leeftijd zijn de kansen op succes het grootst?

Het is een populaire opvatting dat jonge ondernemers ook de meest succesvolle zijn. Zo'n jonge wolf van pakweg 23 jaar barst van de energie, heeft nog geen gezin dat tijd opsloopt, en durft risico's te nemen. En is dat uiteindelijk niet waar ondernemen om draait? Maar het onderzoek van het MIT concludeerde iets totaal anders. Niet de 23-jarige heeft de grootste slaagkansen, wel de 45-jarige. Op die leeftijd hebben ondernemers meer financiële middelen, meer ervaring en een veel groter netwerk. Vooral dat laatste is goud waard.

Heel wat van mijn vrienden zijn veertigers. Ze hebben dikwijls heel goede ideeën voor een onderneming. Vaak hebben ze zelfs al een volledig businessplan uitgewerkt, ondersteund door waterdicht cijferwerk en een uitgebreid

1 Azoulay, P., Jones, B., Kim, J., Miranda, J. (2018, 11 juli). Research: The average age of a successful startup founder is 45. <https://hbr.org/2018/07/research-the-average-age-of-a-successful-startup-founder-is-45>

marktonderzoek. Maar als ik hen dan vraag wat hen in godsnaam nog tegenhoudt, hebben ze een hele reeks excuses klaar. 'Ik ben te oud.' 'Ik heb een goede, stabiele job.' 'Ik ben niet goed genoeg.' 'Ik moet mijn huis afbetalen.' 'Mijn kans is verkeken.' Alweer is niets minder waar.

Ondernemers zijn op hun best na hun veertigste. Ze moeten alleen durven te springen. Joggers kennen een boutade die luidt: 'De meters tot aan de voordeur, vooraleer je het huis verlaat, zijn de moeilijkste.' Zo is dat ook met ondernemen. Natuurlijk moet je niet onbezonnen aan een ondernemersavontuur beginnen. Maar als je een goed idee en een goed plan hebt, dan moet je vooral durven te starten.

Loopt het dan toch nog mis, dan ben je in het slechtste geval een ervaring rijker. Een ervaring die je waarde op de arbeidsmarkt ook nog eens doet toenemen. Of die je, eenmaal je de smaak te pakken hebt gekregen, van pas komt in je tweede onderneming.

Of, zoals Mark Twain ooit schreef: *'Twenty years from now, you will be more disappointed by the things you didn't do than by the ones you did do.'*