

Voorwoord

De drempel om een schaalbaar bedrijf te starten is nog nooit zo laag geweest. Maar in Nederland zijn we afwachtend. We hopen op het perfecte idee. Of we wachten op een beter investeringsklimaat, de perfecte economische omstandigheden, minder regelgeving of lagere belastingen.

Dat wachten is een gemiste kans. 'Platform Nederland' biedt ongekennde mogelijkheden voor ondernemers en start-upinvesteerders. Voor Nederland zijn de komende tien jaar bepalend: kan het bij de internationale top horen op het gebied van innovatie en groei-ondernemingen voortbrengen of niet? Met alleen afwachten komen we er niet.

Geert-Jan vormt met zijn boek *De start-upscorecard* een uitstekend contrast, dat ik van harte aanbeveel. Het is een boek voor doeners, niet voor mensen die aan de zijlijn blijven staan.

Je kunt niet navigeren zonder doel voor ogen. Datzelfde geldt voor ondernemen: als je niet weet waar je heen gaat, zul je nooit de eindbestemming bereiken. Je moet het zien om het te kunnen zijn. De leerzame interviews met ondernemers en investeerders in dit boek helpen je jouw vizier scherp te stellen. De scorecard geeft je vervolgens vertrouwen in jouw aanpak van ondernemen of investeren.

Wat na het lezen van dit boek blijft hangen, is de durf om daadwerkelijk in actie te komen. Om een start-up te beginnen of een jonge onderneming te laten groeien. Of zelf te gaan investeren in start-ups. De risico's worden aanzienlijk kleiner als je weet waar je heen wilt én kennis hebt genomen van de succesfactoren. En zo krijgen we Nederland samen boven in de internationale ranglijsten.



**Stick your neck out...
it's a lot more fun than
sitting at home and
watching other people
do it.**

Tom Peeters (1984) is co-founder en CEO van Crisp.

Al tijdens zijn studie startte Tom met vrienden het platform RestaurantWeek.nl en in 2011 richtte hij samen met zijn compagnons Westwing Home & Living op. De digitale interieurwinkel ging in 2018 naar de beurs. In hetzelfde jaar richtte hij samen met twee vrienden supermarkt-app Crisp op, met de missie om beter eten bereikbaar te maken voor meer mensen. Sindsdien maakt de onlinesupermarkt een stormachtige groei door. Crisp is geboren vanuit de drive om te werken met je passie, heel veel mensen te bereiken en een positieve impact te hebben op de wereld om ons heen.

Inleiding

Start-ups zijn van alle tijden. Iedere dag vinden ondernemers de passie en energie om een nieuw bedrijf uit de grond te stampen, om vanuit een nieuwe invalshoek een concreet probleem op te lossen, met de blik op innovatie en groei. Sommige start-ups zijn succesvol, de meeste niet. Het is een enorme uitdaging om de juiste product-marktfit te vinden, tractie te krijgen, een organisatie te bouwen en als het nodig is een radicale wijziging door te voeren. Ondernemen is knetterhard werken en beslissingen nemen op basis van weinig data. Het starten van een bedrijf is uitdagend, soms stressvol en tegelijkertijd een prachtig avontuur. Eén ding hebben start-ups gemeen: ze falen meestal. Hoe mooi zou het zijn als je kunt voorspellen welke start-ups succesvol worden en welke niet? Wat maakt een start-up dan succesvol? Dat is de kernvraag van dit boek.

Jaarlijks steken investeerders miljoenen in start-ups die *the next big thing* gaan worden. De mobiele revolutie kwam voorbij, elektrische auto's, blockchaintechnologie, batterij-technologie, *artificial intelligence*, *cleantech* en recentelijk is daar *climate tech* aan toegevoegd. Veel van het geïnvesteerde geld raken investeerders weer kwijt door falende start-ups en technologieën die niet willen doorbreken.

De start-up scorecard geeft je waardevolle inzichten in de succesfactoren van start-ups. Zowel ondernemers als investeerders kunnen hiermee aan de slag en kunnen zelf vaststellen in hoeverre een start-up potentie heeft. Centraal staan vier dimensies waarop je de jonge bedrijven beoordeelt: purpose, profit, people en product.

Dit boek ontrafelt stap voor stap de geheimen achter succesvolle start-ups en helpt je zelf te bepalen of er muziek zit in een businessplan of pitch deck. Het wordt duidelijk waarom bepaalde start-ups succesvol zijn en andere gedoemd zijn te mislukken.

Waarom nu actueel?

De afgelopen jaren lag de focus op groei. Verlies maken was geen punt. Het ging enkel om het najagen van marktdominantie en het creëren van aandeelhouderswaarde. Maar er is iets veranderd in de wereld van start-ups. Momenteel vindt een omslag plaats en staan we op een kantelpunt. Ondernemers, medewerkers en investeerders hechten meer waarde aan winstgevendheid en het hebben van impact dan enkel aan groei en financieel gewin voor de aandeelhouders.

De start-up van morgen vindt de juiste balans tussen het streven naar een winstgevende business en een hoger doel. Dit boek sluit naadloos aan op deze beweging.

Voor wie geschreven?

Dit boek is geschreven voor ondernemers, investeerders, adviseurs, docenten en studenten die het succes van start-ups willen ontrafelen. Je ontdekt de kritische succesfactoren die voor een start-up het verschil maken tussen succes en falen. Met een succesfactoranalyse identificeer je als ondernemer of als investeerder de mogelijkheden om een start-up te laten slagen.

Ondernemers

Met dit boek kun je de slagingskans van je ondernemingsplan inschatten. Je krijgt inzicht in de zaken waar investeerders op letten bij de beoordeling van je bedrijf. En door aan de knoppen van de juiste succesfactoren te draaien maak je van je onderneming een groter succes.

Investeerders

Investeerders vinden in het boek waardevolle kennis over hoe zij start-ups kunnen beoordelen. Hoe hoger je scoort op de succesfactoren, des te aantrekkelijker de investering. Met dit boek beoordeel je investeringskansen effectiever, kun je start-ups benchmarken en vergroot je het rendement op start-upinvesteringen. Investeerders heb je in vele soorten en maten: vrienden en familie van de oprichters, business angels en professionele participatiemaatschappijen. Voor ieder type investeerder zal dit boek van waarde zijn.

Adviseurs, mentoren en docenten

Adviseurs en mentoren die in de start-upomgeving actief zijn, kunnen met de kennis uit dit boek hun advieswerkzaamheden verder ontwikkelen. Door te sturen op de juiste succesfactoren heb je impact en kun je de oprichters verder op weg helpen. Docenten kunnen dit boek als basishandboek gebruiken bij een vak over ondernemerschap.

Studenten

Studenten leren alles over succesfactoren die van belang zijn bij het starten van een onderneming. Ondernemen kun je leren en door te sturen op de juiste factoren vergroot je de overlevingskans en het succes van je toekomstige start-up.

Waar komt de kennis vandaan?

Interviews met ondernemers en investeerders

Door het boek heen komen de verhalen en de inzichten van succesvolle Nederlandse ondernemers aan bod. Zij delen hun kennis en ervaring en tonen de geheimen achter de

beginjaren van hun succesvolle bedrijf. Daarnaast delen meerdere Nederlandse investeerders hun praktijkkennis. Met vallen en opstaan hebben zij geleerd welke start-ups succesvol bleken te zijn, en welke al snel weer van de radar verdwenen.

De volgende personen zijn geïnterviewd voor dit boek:

- Ariane Roos**, *Partner Synergie*
- Arnoud Haverslag**, *Co-founder BYBORRE*
- Arthur Kosten**, *Informal investor*
- Chris Denneboom**, *Waarderingdeskundige ValuePro*
- Douwe Jippes**, *Founder Healthy Capital*
- Esther Blaffert**, *Founder Up To Do Good*
- Heleen Dura van Oord**, *Founder Vivid Ventures*
- Herman Kienhuis**, *Co-founder Curiosity VC*
- Jeroen Doorenbos**, *Founder Belsimpel*
- Johan van Mil**, *Founder Peak Capital*
- Josefien Groot**, *Founder Qlayers*
- Machtelt Groothuis**, *Founder Rubio Impact Ventures*
- Marco Aarnink**, *Founder Drukwerkdeal.nl en Print.com*
- Marco Pieters**, *Founder Slingshot Ventures*
- Mark Verhagen**, *Co-founder RIFT*
- Oscar Kneppers**, *Founder Emerce & Rockstart*
- Patrick Polak**, *Managing Partner Newion Partners*
- Remco Hofstede**, *Founder HotelSpecials.nl*
- René Roskamp**, *COO Holland Startup*
- Thijs Verheul**, *Co-founder United Wardrobe*
- Tim van Oerle**, *Founder Natuurhuisje.nl*
- Tommy Hurley**, *Founder Shamrock Ventures*
- Vincent Pieterse**, *Co-Founder AVerest Capital*

Eigen ondernemerservaringen

Ik heb een tiental bedrijven opgericht. In mijn jeugd waren dat kleine bedrijfjes, vooral bedoeld om geld te verdienen voor vakanties, bier en bitterballen. Vanaf mijn vijftienvorigste kregen de start-ups een serieuzere vorm. De bekendste bedrijven zijn Belegger, NL, Jungle Minds en Flinders. In zo'n twintig jaar heb ik aan den lijve mogen ondervinden hoe het is om een bedrijf van nul af aan op te bouwen en succesvol te maken. Dat eindigde dan in een verkoop aan een strategische partij. Met bloed, zweet en tranen heb ik de eerste jaren van een start-up beleefd. Achteraf is het vaak de mooiste tijd, zeker in de

herinnering. Maar dat het niet vanzelf gaat, is een feit. De lessen uit mijn ondernemersjaren lees je in dit boek.

Adviestrajecten

Al meerdere jaren help ik ondernemers en investeerders in start-ups bij specifieke vraagstukken. Het gaat om onderwerpen als strategie, positionering, online marketing, organisatie-opbouw, financiering en groei. Of juist over het herstructureren en afschalen van activiteiten. De kennis en ervaring die ik heb opgedaan in deze trajecten vind je terug in dit boek.

De start-upscorecard

Het boek bevat naast een beschrijving van alle succesfactoren een handzame scorecard waarmee je als lezer zelf start-ups kunt beoordelen, vergelijken en kwantificeren. De scorecard staat op de binnenkant van de flap vermeld. De eindscores van start-ups kun je eenvoudig vergelijken, waarmee een ranking van bedrijven en businessplannen ontstaat. Speciaal voor investeerders in start-ups is een aantal aanvullende succesfactoren opgesteld.

Beoordeel een start-up op startupscorecard.nl

De in dit boek beschreven scorecard vind je digitaal op startupscorecard.nl. Scoor je bedrijf of potentiële investering op alle 34 succesfactoren en ontdek de relatieve score ten opzichte van vergelijkbare initiatieven. Zo krijg je zicht op waardevolle verbeterkansen en een handvat voor de vergroting van succes.

Het is mijn overtuiging dat je het succes van een start-up kunt voorspellen en kunt beïnvloeden. Veel leesplezier toegewenst. Dat dit boek je mag helpen je start-up succesvol te maken of een investering hierin vele malen terug te verdienen.

I never dreamed about success. I worked for it.

– Estée Lauder

Deel 1

Het fenomeen start-ups

**You jump off a cliff and you assemble
an airplane on the way down.**

– Reid Hoffman, co-founder LinkedIn

De start van Jungle Minds

Drie jaar werken voor een Amerikaans adviesbureau was voor mij genoeg. In het jaar 2000 startte ik vol goede moed Jungle Rating, een internetonderzoeksbureau. We voerden benchmarks uit voor websites om verbeteringsuggesties te kunnen geven. Vanuit het Wibaut-huis in Amsterdam gingen we de markt bestormen. In het pand konden we een kamertje huren van het onlinemarketingbureau M4N. De ruimte van 12 m2 deelde ik met mijn compagnon Matthijs Kanis, die Belegger.NL bestierde, een website voor particuliere beleggers. Een keuken was er niet en ook geen warm water. Overleggen en lunchen deden we op de gang. Als een soort risicospreiding verdeelden we onze aandelen, zodat we beiden vijftig procent kregen in zowel Jungle Rating als Belegger.NL.

De eerste opdracht kwam in de vorm van een barter (ruilhandel). In ruil voor een websiteonderzoek kregen we twee computers. Daar konden we mee aan de slag. Om te groeien zochten we versterking, zowel in denkkraft als in netwerk. Joost Steins Bisschop leek ons de juiste man. Toen Joost op bezoek kwam, vroegen we iedereen op de gang zich voor te doen als een Jungle Rating-medewerker. We deden ons dus ietsje groter voor dan we in werkelijkheid waren. Joost kon de grap achteraf waarderen en stapte in. Serieuze omzet kwam nadat we vanuit

zijn netwerk een grote verzekeraar binnenhaalden. Vanaf dat moment ging het snel en volgde de ene na de andere financiële instelling. Het bekende schaaap was over de dam.

De jaren die volgden, waren gericht op verbreding van het productaanbod en groei van de onderneming. In de beginjaren bleek honderd procent jaarlijkse groei haalbaar. Dat lukte door nieuwe diensten toe te voegen en klanten te acquireren. Zo transformeerden we op basis van de klantvraag van onderzoeksbureau naar een strategisch advies- en ontwerpbureau. Een naamsverandering naar Jungle Minds was een logische stap. Het verdienmodel veranderde mee van inkomsten uit onderzoek naar geld verdienen met strategisch advies en conceptontwikkeling.

De weg naar succes is zeker geen rechte. Als we niet meerdere keren een pivot hadden gemaakt in strategie en productaanbod, hadden we nooit bereikt waar we tien jaar later zouden staan. Dan waren we ongetwijfeld van de internetkaart geveegd. Het was voor mij een belangrijke les: een start-up is geen statisch gegeven, het is een levend wezen dat continu onderhevig is aan verandering. En die verandering kun je maar beter omarmen. Het blijkt de enige constante te zijn.

1.1 Wat is een start-up?

Waar denk jij aan bij het woord 'start-up'? Aan puistige tieners die op een rommelige zolderkamer in T-shirt en witte gympen een potje pingpong spelen? Hoewel dit wellicht het stereotiepe beeld is, zijn start-ups meer dan dat.

Start-ups zijn simpelweg beginnende bedrijven. Het is een term die is komen overwaaien vanuit de Verenigde Staten. In Californië raakte de term in zwang. Steve Blank, grondlegger van de lean start-upbeweging en auteur van het standaardwerk *The start-up owner's manual*, definieert een start-up als een organisatie die is opgericht om naar een schaalbaar verdienmodel te zoeken. Een verdienmodel bepaalt met welk product je welke klantgroep gaat bedienen tegen welke prijs. Heeft de start-up dit model gevonden, dan kan hij gaan 'schalen', oftewel groeien in omvang.

Start-ups worden vaak geassocieerd met technologie en schaalbaarheid. Tegelijkertijd is het woord 'start-up' niet veel meer dan een label voor een bedrijf dat zich nog in de startfase bevindt. Zo gezien is elk bedrijf ooit een start-up geweest. Daar hoeft geen technologie of AI-hocusfocuss aan te pas te komen.

Kenmerken

Wat een start-up wél kenmerkt, is dat hij zich richt op het oplossen van een concreet probleem vanuit een nieuwe invalshoek, met een nieuw product of een ander verdienmodel. Een start-up geeft antwoord op een bepaalde behoefte of zelfs ervaren pijn die in de markt leeft. Het bedrijf is niet langer actief dan vijf jaar. De jonge onderneming heeft een focus op groei. Dat kan groei zijn in omzet, schaal van opereren, productportfolio, geografische aanwezigheid of impact. Winst maken is in de beginjaren nog niet aan de orde, dat komt later wel. Het product of de dienst is nog niet helemaal uitontwikkeld. De vraag vanuit de markt is nog niet helemaal helder omschreven. Je hebt feedback nodig van echte klanten om het product verder door te ontwikkelen en de juiste product-marktfit te vinden. Of het gaat lukken, is nog onzeker.

De kenmerken van een start-up zijn:

- Lost een concreet probleem op vanuit een nieuwe invalshoek.
- Gericht op innovatie en groei.
- Product en verdienmodel zijn nog niet in beton gegoten.
- Maakt nog (bijna) geen winst.
- Is minder dan vijf jaar actief.
- Heeft een zekere kans op mislukken.

Stel

Je neemt ontslag en gaat verder als zzp'er. Je laat je inhuren door verschillende bedrijven. Ben je dan een start-up? Nee, want groei is maar tot op zekere hoogte mogelijk.

Stel

Je begint een winkel in avocado's, appels en aardbeien in een drukke winkelstraat in een middelgrote stad. Ben je dan een start-up? Ook niet. De markt en het verdienmodel zijn duidelijk gedefinieerd. Ook aan het product valt niet zoveel te sleutelen.

De start-upfase is ergens een heel comfortabele fase. Je mag nog veranderen, je mag fouten maken, niet alles kan en hoeft perfect te zijn. Het geloof in de toekomst is groot. Je gaat met je onderneming de wereld veroveren. Daarom is een nieuwe groentezaak in de winkelstraat ook geen start-up – alles is klip en klaar, er valt niet veel meer te ontdekken.

1.2 Start-up: geschiedenis

Wat was de allereerste start-up in de geschiedenis? Een leuke en ook moeilijke vraag. Daarvoor moeten we behoorlijk ver terug in de tijd. Gaan we terug naar de oorsprong van de handel, dan zit je al snel vele eeuwen voor Christus. Ooit was er iemand die besloot om handel te drijven en bepaalde goederen te ruilen voor andere. En zo ontstond de eerste handelsmaatschappij, de eerste start-up.

Een van de eerste start-ups na de middeleeuwen was wellicht de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC), opgericht in maart 1602. Dit was een particuliere Nederlandse handelsonderneming met een monopolie op de overzeese handel tussen de Republiek der Zeven Nederlanden en het gebied ten oosten van Kaap de Goede Hoop en ten westen van de Straat Magellaan (aldus Wikipedia). Na de start-upfase werd dit bedrijf het grootste handelsbedrijf ter wereld.

Wat recenter was een van de eerste en meest succesvolle start-ups van Amerika Edison General Electric Company, opgericht in 1890 door Thomas Edison. Vanuit zijn laboratorium deed hij een van de beroemdste uitvindingen aller tijden: de elektrische lamp.

De term 'start-up' wordt vaak gerelateerd aan Silicon Valley. Dit gebied, gelegen tussen San Francisco en San Jose, bevat de steden Palo Alto, Mountain View, Cupertino en Sunnyvale. Met de Stanford-universiteit als centraal middelpunt concentreerden verschillende technologiebedrijven zich in de jaren zeventig van de vorige eeuw in dit gebied. In deze periode zagen ook Microsoft in 1975 en Apple in 1976 het levenslicht.

De nieuwe bedrijven waren in deze periode vooral gericht op de productie van halfgeleiders. Voor het maken van deze chips is het hoofdingrediënt silicium, ofwel *silicon*. Vandaar de naam Silicon Valley.

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam de start-upscene pas echt goed op gang. Internet deed zijn intrede en de dotcom-hype was geboren. In deze rage geloofde iedereen dat toepassing van technologie en het internet de wereld zouden veranderen. Deze periode bracht vele Amerikaanse start-ups voort, waaronder Amazon. Langzaam ontstond een dotcom- of internetbubbel. In de jaren negentig ontkiemden vele op internettechnologie gebaseerde bedrijven (dotcoms genoemd). Ze maakten nog geen winst, maar er werd volop in gespeculeerd. Er was voldoende extern kapitaal voorhanden. Het sterke geloof in het toekomstige succes van de technologische ontwikkelingen deed de aandelenkoersen van de dotcoms hard stijgen. Aan het einde van de jaren negentig was de gemiddelde koers-winstverhouding (K/W) van aan de NASDAQ genoteerde bedrijven omhooggeschoten naar een niveau van 200. Een K/W van 17 wordt als normaal beschouwd. Dat kon niet goed gaan.

Te veel start-ups kregen miljoenen met niet meer dan een vaag ondernemingsplan en een Excelsheet waar enorme hockeysticks op te zien waren (een typisch beeld van sterke groei). 'Omzet', laat staan 'winst' kwamen in het vocabulaire van de start-ups niet voor. De wereld bestormen met inzet van internettechnologie, dat was het idee. Het geloof in succes was groot, tot het kaartenhuis instortte. De internetbubbel barstte in 2000.

Na deze internethype werd het niet stil in start-upland. Want pas na deze hype ontstonden bedrijven als Facebook, Uber, Airbnb en Tesla.

Start-ups van nu

Start-ups zijn al lang niet meer gebonden aan Silicon Valley. Over de hele wereld ontspringen elke dag start-ups. Veelal zijn ze geconcentreerd in populaire start-uphubs, in steden met aantrekkelijke voorzieningen en een goede infrastructuur voor jonge, snelgroeiende ondernemingen. Londen doet het al jaren goed in de start-upcommunity, maar ook Amsterdam heeft internationale bekendheid gekregen als een van de start-uphoofdsteden van Europa.

De beste start-upsteden van Europa in 2022

1. Berlijn
2. Londen
3. Barcelona
4. Lissabon
5. Amsterdam
6. Tallinn
7. Parijs
8. München
9. Stockholm
10. Madrid

De top tien van meest populaire start-uphubs van Europa; bron: Start-up Heatmap Europe

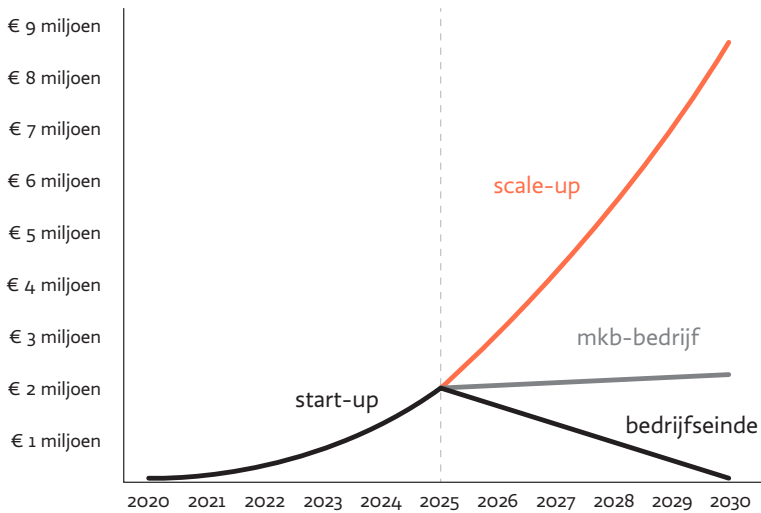
1.3 Duur van een start-up

Het is soms best lastig om een start-up te definiëren, laat staan om te zeggen wanneer een start-up geen start-up meer is. Er komt hoe dan ook een einde aan de periode waarin je een bedrijf een start-up noemt. Het is een tijdelijke status. De meest voorkomende reden is het feit dat het bedrijf wordt beëindigd vanwege faillissement. En dat gebeurt nogal eens.

Het kan zijn dat een start-up na een initiële groeifase in rustig vaarwater terechtkomt. De groei zwakt af, de onzekerheid wordt minder. Het bedrijf heeft een duidelijke doelgroep gevonden en begint winst te maken. De missie en het verdienmodel van het bedrijf staan als een huis. Voortkabbelen past niet bij een start-up, je noemt het bedrijf liever volwassen. Na vijf jaar spreek je sowieso niet meer van een start-up. Je transformeert dan in een mkb-bedrijf, wat misschien wel een stuk minder sexy klinkt.

Doorgroei naar een scale-up

Als de start-up een volledig ontwikkeld product heeft met een kristalhelder verdienmodel, evolueert de start-up naar een scale-up. Tenminste, zolang er voldoende groeimogelijkheden zijn. Uit het *State of Dutch tech*-rapport (2022) blijkt dat slechts 21 procent van de Nederlandse start-ups doorgroeit naar een scale-up.



De verschillende fases en typeringen van een bedrijf.

1.4 Verschil tussen start-up en scale-up

Hoe leuk het ook is om als bedrijf te worden geassocieerd met een start-up, het blijft een fase in de geschiedenis van het bedrijf. De start-upfase kenmerkt zich door grote onzekerheid. Veel moet je nog ontdekken: een heldere missie, de exacte marktvraag, de juiste productkenmerken, de prijsstrategie, de positionering ten opzichte van concurrenten, het verdienmodel. In deze fase is heel veel mogelijk. Het is een periode van testen, falen, aanpassen, vernieuwen, groeien, weer falen, opnieuw aanpassen en doorgaan. De eerste medewerkers komen aan boord. De rol van de oprichters is groot en ze zijn veel aanwezig. Het is de uitdaging om de *unit economics* (winstgevendheid op product- of klantniveau) op orde te krijgen en een positieve contributiemarge te realiseren. De contributiemarge is de marge die overblijft als je van de brutomarge (verkopen minus inkopen) de variabele kosten aftrekt. Variabele kosten zijn bijvoorbeeld marketing-, personeels- en transportkosten.

Er komt een moment waarop de markt en de marktvraag helder zijn voor de start-up, waarop het product antwoord geeft op het geconstateerde probleem. Er zijn klanten die het product of de dienst afnemen en de onzekerheid is afgenomen. Op zo'n moment gaat de onderneming een volgende fase in, de scale-upfase.

	Start-up	Scale-up
Product-marktfit	Producten zijn nog niet uitontwikkeld, de markt is nog niet gedefinieerd. Er is een marktpotentieel en een minimum viable product (MVP)	Producten en marktbenadering zijn helder. De <i>unit economics</i> zijn positief. De fase van een MVP is voorbij
Fase in financiering	(Pre-)seed-ronde of Series-A (eerste ronde financiering)	Series-B (tweede ronde financiering)
Team en rollen	Medewerkers zijn (noodzakelijk) alleskunnens en vervullen meerdere rollen tegelijk	Specifieke functies zijn gedefinieerd waarvoor toptalent is geworven
Onzekerheid en risicobereidheid	Er is nog veel niet uitgekristalliseerd. De onzekerheid is groot en risico's aangaan hoort erbij. Het is experimenteren en aanpassen	Het bedrijf begint meer omzet te maken en de aanleiding om te experimenteren en continu aan te passen neemt af. De risico-aversie neemt toe
Systemen en procedures	Er zijn nog nauwelijks vaste procedures, systemen en handleidingen over hoe bepaalde zaken aan te pakken	Processen worden gedocumenteerd zodat je ze eenvoudig kunt herhalen. Kwaliteitscontroles worden ingesteld
Hiërarchie en bureaucratie	Hiërarchie bestaat vaak nog niet, laat staan bureaucratie. Het is een gezellige boel zonder al te veel sturing	Er komt een nieuwe managementlaag tussen de oprichters en de medewerkers. Talent van grotere bedrijven wordt aangetrokken en een zekere mate van bureaucratie doet zijn intrede
Human resources	De eerste medewerkers brengen veel tijd door met de oprichters. Ze werken, lunchen en feesten samen. Vanuit eerste hand krijgen ze de missie en de bedrijfscultuur toegediend	Een afdeling hr neemt de rol over van de oprichters in het onboarden en aannemen van nieuwe medewerkers

De zeven verschillen tussen een start-up en een scale-up; bron: Rocketspace.com.



Thijs Verheul

- Investerder/adviseur/spreker
2021-heden
- Co-founder United Wardrobe
2014-2021

United Wardrobe is een onlinemarktplaats voor tweedehands kleding die in 2020 werd overgenomen door Vinted.

Welke factoren bepalen het succes van een start-up?

'Zorg er allereerst voor dat je start met een complementair team. We ontdekten zelf pas na drie jaar met United Wardrobe hoe belangrijk dat was. Iets starten met vrienden is wellicht niet zo slim. Vaak lijkt je veel te veel op elkaar, heb je dezelfde competenties.

*Zo was ik zelf de regelaar, ik deed de sales. Ik zat volle bak op de orders en deed de pr. Sjuul Berden was meer de denker, hij dacht ergens eerst goed over na. Hij maakte ook de plannen en bedacht waar we over vijf jaar moesten staan. Hij introduceerde de OKR's (**objectives & key results**). Sjuul was de bedenker, ik de regelaar. Dat werkte perfect samen. Tot slot hadden we met Thijs Slijkhuis de perfecte hacker, de ontwikkelaar, in huis. Met een sterk en complementair team kun je bergen verzetten. Je kunt dan spreken van een gouden driehoek.*

Sommige ondernemers hebben alles in zich, die kunnen denken, regelen en programmeren, zoals Adriaan Mol van Mollie, maar in de praktijk is de kans dat je zo wordt geboren een op de miljoen.'

Waarom konden jullie zo hard groeien?

'Facebook was net in Nederland. Het was een marketingkanaal waar weinig gebruik van werd gemaakt. We konden tegen superlage kosten adverteren. We konden voor een paar cent nieuwe klanten kopen. Daarnaast bleek er gewoon vraag te zijn naar een platform waar je eenvoudig en snel tweedehands kleding kon kopen en laten bezorgen. Marktplaats was te algemeen en omslachtig. Consumenten zijn van nature lui. Wij boden een (online)

oplossing die er nog niet was. Denk aan het feit dat we het geld pas overmaakten als de koper de kleding had ontvangen. We boden de verkoper verzendlabels aan. En we boden een sociaal medium waar je als gebruiker volgers kon opbouwen. Het platform bood de mogelijkheid om eindeloos te surfen door meer dan anderhalf miljoen kledingstukken. Een vorm van onlinevermaak, waarvoor vooral de vrouwelijke gebruiker warm bleek te lopen. United Wardrobe bediende een niche – online tweedehands kleding kopen en verkopen – ten opzichte van Marktplaats. Tegelijkertijd waren we er voor Jan en alleman en bedienden we de massa.’

Nieuw personeel creëert nieuw personeel. Meer overleg, meer bureaucratie. Het is het begin van het einde.

Waarom falen zoveel start-ups?

‘Veel startende ondernemers denken: een start-up is zo leuk, ondernemen is een feest. Na zes tot twaalf maanden beginnen ze te janken, want het blijkt allemaal wel heel zwaar te zijn: het zoeken naar de juiste niche, het vinden van een goed verdienmodel en het bouwen aan een hecht team. Het is echt pionieren en slechts een select clubje zal het redden. Het verkrijgen van tractie is dan ook extreem lastig, zeker in het eerste halfjaar.

In de corporate wereld is het spel vaak om zo veel mogelijk verantwoordelijkheden af te schuiven op anderen. Bij een start-up moet je alles zelf doen. Veel problemen zul je zelf moeten fixen. De verantwoordelijkheid ligt bij jou als ondernemer. Veel ondernemers falen in het eerste jaar omdat ze geen goed beeld hebben van wat ondernemen nu precies inhoudt.

Een ander probleem is dat als start-ups extern kapitaal krijgen, ze vaak als eerste heel veel medewerkers gaan aannemen. Hierdoor ontstaat al snel een onoverzichtelijke warboel. Een belangrijke les die ik heb geleerd, is dat extra personeel niet zorgt voor groei. Nieuwe mensen kunnen geen groei creëren, dat moet je echt zelf doen en vastleggen in plannen. Nieuwe medewerkers kunnen wél de groei managen.

Door in korte tijd veel mensen aan te nemen ontstaat bureaucratie, ontstaat een extra managementlaag en vertraagt de executiekracht van de start-up. Dat moet je niet willen. Het is de uitdaging om processen te automatiseren tot je echt niet anders meer kunt. Pas dan kun je erover nadenken om medewerkers aan te nemen. De uitdaging is een schaalbaar bedrijf te bouwen.

Tot slot: nieuw personeel creëert nieuw personeel. Meer overleg, meer bureaucratie, iedereen is “druk” en als reflex worden nog meer mensen aangenomen. Medewerkers willen graag meer medewerkers aannemen. Het is het begin van het einde.’

Waarom groeit de ene start-up uit tot een miljardenbedrijf terwijl de andere mislukt? Dit boek beschrijft de succesfactoren die bepalen of er muziek zit in een startende onderneming.

Aan de hand van de vier dimensies Purpose, Profit, People en Product kun je met de scorecard berekenen of een onderneming excelleert op het gebied van groei, winstgevendheid en maatschappelijke impact. Je ziet direct of een start-up succesvol is of bedoemd om te mislukken. Met de scorecard krijg je:

- inzicht in de succesfactoren
- inzicht in de faalfactoren
- handvatten om het succes te vergroten
- maximaal rendement op start-upinvesteringen

De start-up scorecard is een onmisbaar standaardwerk voor zowel ondernemers als investeerders. Ondernemers kunnen de scorecard inzetten om hun succes en hun aantrekkelijkheid voor investeerders te vergroten. Investeerders kunnen de scorecard gebruiken om bedrijven met de meeste potentie te selecteren. Profiteer daarnaast van alle inzichten uit interviews met Nederlandse topondernemers en investeerders. Als lezer krijg je toegang tot een online platform waar je de scorecard kunt invullen en de score direct kunt vergelijken met peers.

'We vinden het gaaf om ons bedrijf en onszelf telkens weer opnieuw uit te vinden' - Jeroen Doorenbos, oprichter Belsimpel.nl

'Zorg dat je iets doet wat dicht bij je hart ligt. Want dat geeft de sterkste drijfveer een mooi bedrijf op te bouwen' - Machtelt Groothuis, oprichter Rubio Impact Ventures



Geert-Jan Smits heeft zelf meerdere ondernemingen opgericht. Als investeerder en adviseur deed hij daarna veel kennis en ervaring op aan de andere kant van de tafel. Smits heeft een groot netwerk in de start-up- en investeerderswereld en is een ervaren spreker.

