

**ONDERNEMEN
ZOALS DE**



**STARTUP
KING**

INHOUD

1. INLEIDING	11
Het schip met geld	11
Waarom dit boek?	12
There is no such thing as easy money	14
Nature of nurture?	17
<hr/>	
2. EEN IMPERIUM BOUWEN	19
Hoe begin je eraan?	19
Een boekje met ideeën	35
Gouden 'mislukkingen'	42
Timing en het ravijn	56
Durf! Ga!	60
Mensen maken het bedrijf	62
Samen is leuker!	66
Marketing	68
Storytelling	76
Free publicity	81
<hr/>	
De groei van het Nederlandse kledingmerk Girav	87
<hr/>	
3. DE GROEIFASE	105
Multipliceer wat succesvol is	105
Het glazen plafond in je hoofd	108
Groei door overnames	113
<hr/>	
Interview met Bert Slagter	119

Financiering voor je startup of scaleup	125
Aandelenoptieplan	131
Je bedrijf verkopen	132

4. SKILLS	143
Focus!	143
Lenigheid	146
Onderhandelen	149
Visualiseren	153
Afschrijven	157

Hoe het merk LOAVIES de harten van jonge vrouwen stal	161
---	-----

5. INZICHTEN	171
De wereld ligt aan je voeten	171
Geld maakt gelukkig	176
Leveranciers maken het verschil	178
Data-driven denkers	179
Alles is sales	181
Oplichters	183
Concurrenten	184
De wereld wordt geregeerd door de middelmaat	184

6. HET KING-MODEL	189
Het KING-model: een praktische leidraad	189
AI-disclaimer	194
Dankwoord	196



INLEIDING

HET SCHIP MET GELD

Er stonden miljoenen euro's geparkeerd bij de notaris. Het was 15 maart 2018. De volgende dag zouden we onze deal tekenen en in één klap multimiljonair zijn. Onze startup was een scaleup geworden en een gewilde overnamekandidaat. Maar de volgende dag crashte de beurskoers van onze koper. In één klap raakte het bedrijf meer dan de helft van zijn beurswaarde kwijt. Het ging om miljarden. De beurscrash had he-le-maal niets met onze deal te maken. Maar het zorgde wel voor paniek in de boardroom van onze koper. Alles werd bevroren. Ook onze deal.

We hadden vijftien maanden onderhandeld. We waren op van de zenuwen. De climax werd een anticlimax. Geen deal, geen miljoenen, geen miljonair, maar wel gewoon klanten die belden de volgende dag. Leveranciers die leverden, medewerkers die hun verhaal wilden doen. Dus we stonden 16 maart gewoon weer op de werkvloer. Welkom bij het ondernemen. Lijkt het je nog steeds leuk? Lees dan verder.

Twaalf dagen later werd onze deal gelukkig alsnog getekend. De paniek bij onze koper had plaatsgemaakt voor ratio. Logisch, want een beurskoers heeft in principe niet veel met de dagelijkse bedrijfsvoering van een bedrijf te maken. De deal was goed voor beide partijen. Dus werd er getekend en betaald. Ik verkocht de helft van mijn aandelen. Om de andere helft ook te verkopen, zou ik uiteindelijk nog vijf jaar heel hard moeten werken en het bedrijf van € 10 miljoen omzet naar € 60 miljoen omzet brengen. Van honderd medewerkers naar vijfhonderd medewerkers. Samen met mijn compagnon. Daardoor voer het schip met geld in 2023 nog eens langs. Het was gelukt. We hadden de status 'financieel onafhankelijk' bereikt. Iets waar niet over gesproken wordt, want je doet iets 'omdat het je passie is' of 'omdat je iets wilt neerzetten', en dat gold

voor ons ook. Maar veel ondernemers, misschien wel de meesten, worden ook ondernemer omdat ze een bovenmodaal inkomen willen verdienen. Omdat ze uiteindelijk financieel comfortabel willen leven. En er is niets mis mee om dat toe te geven en uit te spreken.

Waarom dit boek?

Ik moet altijd glimlachen om mensen die je vertellen hoe je rijk moet worden, zodat ze zélf rijk worden. Dit is niet zo'n boek. Ten eerste ben ik al rijk. Ten tweede word ik van dit boek allesbehalve nog rijker. Boeken maken niet rijk. Daar ben ik achter sinds ik mijn laatste bedrijf ben gestart, een uitgeverij. Ik ben de uitgeverij gestart uit bewondering voor boeken en niet om geld te verdienen. Echt waar! Dat gezegd hebbende, het is natuurlijk wel belangrijk dat de uitgeverij winst maakt. Als je winst maakt heb je bestaansrecht. Winstgevende bedrijven zijn economische machines die toegevoegde waarde leveren aan de maatschappij. De output is geld, een positieve cashflow. En ik ben toevallig goed in het bouwen van die machines. Dat inzicht kwam pas recentelijk. Iemand die nog niet zo lang in mijn kennissenkring was vroeg me op mijn vijftigste verjaardag wat ik allemaal gedaan had. Tot mijn eigen lichte verbazing bleek dat ik inmiddels zes bedrijven was gestart:

1. **Shop.nl – de eerste webwinkel van Nederland**
2. **Het WebsiteBedrijf/IT Offshore – een bedrijf dat websites maakt, later doorgroeid naar een offshore IT-detacheerbureau vanuit Kathmandu, Nepal**
3. **HWB International BV – een internationale webwinkelketen in voedings-supplementen**
4. **Active Ants e-commerce logistiek – een innovatief bedrijf achter 250 verschillende webwinkels**
5. **Grafi Offshore BV/Leslinq – grafische diensten vanuit onze studio in Kathmandu, later doorgroeid naar het leveren van IT-diensten en aanbieder van de SaaS-oplossing Leslinq**
6. **Krummholz Uitgeverij – algemene uitgeverij van fictie- en non-fictieboeken**

Vier van deze bedrijven zijn succesvol verkocht. De laatste twee heb ik nog steeds in bezit. Afkloppen, maar er is nog nooit een bedrijf van mij failliet gegaan of gestopt omdat het moest. Tijdens dat gesprek met mijn kennis kwam dan mijn inzicht: als je iets zes keer doet, en je doet dat goed, dan kun je misschien wel iets. Iets dat wellicht de moeite waard is om door te geven.

De boeken die startende en groeiende ondernemers zouden moeten helpen zijn vooral geschreven door theoretici die vanuit een dure opleiding en veel onderzoek hun tips en trucs etaleren. Dat kan nuttig zijn, maar de praktijkervaring ontbreekt natuurlijk wel enorm. Ook al spreken zij in deze boeken vaak over ‘cases’ die echt gebeurd zijn, toch hebben ze niet zelf met de voeten in de modder gestaan.

Dan is er nog een tweede boekenberg, geschreven door écht succesvolle ondernemers. Maar daar zitten veel *one-trick pony*'s tussen: ondernemers die een bedrijf hebben gebouwd dat wellicht tien keer zo groot is als mijn grootste bedrijf of al mijn bedrijven samen. Maar het is maar één bedrijf met één chronologisch pad van ontwikkeling.

Ik wil niemand tekortdoen, want ik zie wel degelijk veel bruikbaar materiaal in die boeken, maar ik probeer uit te leggen welk gat ik probeer te vullen met mijn boek.

Dit boek is geschreven vanuit de praktijk. De ruime praktijk van zes verschillende bedrijven in verschillende sectoren: retail, e-commerce, logistiek, software, design, SaaS, media en boeken. Door mijn ervaringen, anekdotes, successen en fouten met je te delen kun je hopelijk versnellen. Al pak je maar één ding mee uit het boek, dan heb je de investering al dubbel en dwars terugverdiend.

Maar ik put niet alleen uit mijn eigen ervaring. In dit boek bespreek ik ook de zeer succesvolle startups Girav en LOAVIES. Ik heb die bedrijven van dichtbij zien groeien, intensief met ze samengewerkt en de oprichters zover gekregen dat ze hun *findings* met je willen delen in dit boek.

There is no such thing as easy money

Iedereen kent waarschijnlijk het gezegde wel dat er niet zoiets bestaat als gemakkelijk geld – in het Engels klinkt dat beter. Ook ik moet soms nog opletten om niet in die val te trappen. Snel en makkelijk geld verdienen speelt in op een emotie: hebberigheid. En die emotie hebben we allemaal, dus lopen we ook allemaal, in meer of mindere mate, het risico om fouten te maken door achter zogenaamd gemakkelijk geld aan te gaan.

Een serieus, leuk, gezond en winstgevend bedrijf starten is in ieder geval nooit *easy money*: dat zeg ik uit mijn ervaring met al mijn bedrijven. De ondernemers met wie ik gesproken heb voor dit boek beamen dit ook. Mooi, dan weten we dat.

Maar nu doet er zich in jouw leven een *real-life*-situatie voor. Iemand vraagt je om een partij te kopen, te investeren of je handtekening te zetten onder iets wat je vrijwel direct veel geld oplevert, je niet in de problemen brengt, geen risico heeft en toevallig op jouw pad is gekomen. Je hart gaat sneller kloppen, je spitst je oren. Iets heel ver weg zegt misschien nog *there is no such thing as easy money*, maar dat ebt heel snel weg. Je kijkt de persoon die tegenover je zit aan. Hij ziet er betrouwbaar uit, het is gewoon een mens zoals jij en ik. Jullie drinken gezellig koffie. Hij heeft net nog verteld over zijn vrouw en zijn vakantie. Misschien is dit wel dé opportunity voor jou? Waarom zou jij niet eens geluk hebben? Dat kan toch? Dat gebeurt. Dus je zet die handtekening en een warm en winstgevend gevoel maakt zich van je meester.

Zo zette ik heel in het begin van mijn ondernemerscarrière mijn handtekening onder de inkoop van duizend bestekkoffers. Dit was een mooie zwarte koffer (alleen de koffer was het geld al waard) met daarin een 128-delige bestekset. De verkoper deed de koffer open en het metaal blonk zó dat ik mezelf kon zien in de lepels en vorken.

Het bestek voelde zwaar, het was scherp en er stond ‘Solingen’ in. Een sterk merk volgens mij, ik had de naam in ieder geval al eerder gehoord.

Later leerde ik dat Solingen gewoon een stad in Duitsland is waar inderdaad veel bestek wordt gemaakt, maar iedereen kan overal ‘Solingen’ opzetten: het is geen merk met een bepaalde kwaliteit.

De aanbieder helde een beetje mysterieus naar me toe. Hij vertrouwde mij toe dat hij duizend van deze koffers kon leveren voor slechts € 15 per stuk. ‘Absoluut legaal!’ voegde hij er nog aan toe, want afkomstig van een helaas failliet gegaan bedrijf. Hij had de partij goedkoop kunnen kopen en zocht nu een ‘partner’ die de hele partij in één keer van hem wilde opkopen.

Ik had op dat moment een webwinkel met allerhande consumentengoederen. Deze bestekkoffer, met (volgens de verkoper) een winkelwaarde van € 199, kon ik eenvoudig wegzetten voor € 50 per stuk. Daarmee zou ik € 35 marge per koffer maken. Vermenigvuldigd met duizend stuks betekende dat een opbrengst van € 35.000, verdiend in misschien twee weken tijd.

Ik was toen ook al niet van gisteren, *dacht ik*, dus stelde ik 101 vragen om te zien of ik ergens een deuk in zijn verhaal kon slaan. Maar alles klopte en ik maakte de deal. Handenwrijvend vertelde ik mijn compagnon die middag over de gouden deal die ik had gesloten. Hij had ook de nodige en gezonde achterdocht en adviseerde me pas te betalen als de zending bij ons binnen was. We wilden niet graag opgelicht worden. Maar ook dat was voor de verkoper geen probleem. Hij ging alles leveren, en dan pas hoefden we te betalen.

Ik zag nu wer-ke-lijk geen enkele reden meer om deze deal te wantrouwen. Dit was echt een buitenkansje dat toevallig op ons pad was gekomen en nu zouden wij ook eens makkelijk langs de kassa passeren.

De bestekkoffers werden geleverd, ik controleerde de zending uitvoerig, maar ook in de onderste dozen van de pallets zaten keurige besteksets in de koffers. Alles was geleverd en de verkoop kon weldra beginnen. Wij

zetten de bestekkoffer prominent op de eerste positie in onze nieuwsbrief die naar meer dan 50.000 ontvangers werd gestuurd. Met een beetje geluk zouden we de helft van de koffers al met één mailshot kunnen verkopen. De nieuwsbrief werd verstuurd en die avond stroomden er tientallen orders binnen, precies zoals ik gehoopt had. De volgende dag gingen alle bestelde koffers naar de klanten. Ondertussen plaatsten we reclamebanners online en deden we onze uiterste best om ook de overige koffers te verkopen. Het was een kleine moeite om € 35.000 te verdienen.

Maar na ongeveer drie dagen kwamen de eerste klachten binnen. Het bestek ging roesten na een wasbeurt in de vaatwasmachine. Bestek dat roest, dat kan maar een ding betekenen: het is van goedkoop ijzer en niet van roestvast staal, zilver, aluminium of een ander hoogwaardig metaal waar bestek eigenlijk van gemaakt moet worden.

Toen ik dat besepte kon ik mijn haren wel uit mijn hoofd trekken. We zetten de verkoop direct stop. De klanten werden aangeschreven en hun geld werd teruggestort. Alle campagnes gingen offline. In ons magazijn stonden nog zeker zeshonderd koffers. Onverkoopbaar. De vierhonderd die we wel hadden verkocht moesten we terugbetalen.

De verkoper, die ik overigens nooit meer heb gehoord, gezien of gesproken, was natuurlijk gevlogen. Maar we hadden ook niet veel tegen hem. Op de deal was niet veel aan te merken. Nergens had hij vermeld om wat voor soort metaal het ging. En ik had er niet naar gevraagd. Ik besepte dat ik onvoldoende wist van de bestekbusiness en die man had daar dankbaar gebruik van gemaakt. Ik was waarschijnlijk niet de eerste, en ook niet de laatste. Ik leerde dat ik zaken waar ik geen verstand van had, niet zomaar groot moest inkopen. Het was beter geweest als ik eerst iemand had geadviseerd die verstand had van bestek. Maar bovenal leerde ik: als iets er te goed uitziet om waar te zijn, dan is dat waarschijnlijk ook zo.

Succesvol ondernemen is *the sum of all small efforts, day in and day out*. Zo verwoordde de Amerikaanse auteur Robert Collier het ooit. Daar sluit ik

me helemaal bij aan. Laat je dus niet te snel verleiden door mooie deals. Bespreek het eerst met verschillende mensen om je heen. Slaap er een nachtje over (een deal die meteen getekend moet worden is sowieso *fishy*) en neem dan een wijs besluit. *There is no such thing as easy money.*

Nature or nurture?

Ik was dertien jaar en mijn vader plakte een briefje op de deur van de winkel: ‘Ben zo terug’. Hij zei tegen me: ‘Als er een klant komt, verkoop jij dan maar.’ Daarna reed hij weg, richting het dorp. Nog geen vijf minuten later stonden er klanten in onze woonwinkel. Ik aarzelde niet. Ik deed zoals ik mijn vader, in het voorbijlopen, honderden keren had zien doen. Of wanneer mijn vriendjes en ik ons verstopten achter de rollen kamerbreed tapijt en de klanten bespioneerden. Ik vroeg: ‘Kan ik u helpen? Mijn vader is even weg, maar ik kan u ook wat laten zien, als u wilt.’ Nog geen vijftien minuten later liepen de mensen naar buiten met een stuk tapijt. Er werd contant betaald (in die tijd was er nog geen pin), en toen mijn vader thuiskwam zwaaide ik met de flappen die ik had geïncasseerd. Mijn vader keek trots en bij het avondeten mocht ik uitgebreid verslag doen van de transactie, ook aan mijn moeder en zussen. Achteraf gezien een moment dat me vormde. Het is niet zo dat ik toen dacht: ik moet ondernemer worden. Sterker nog, na mijn studie ben ik eerst twee jaar in loondienst gaan werken, en daar heb ik geen spijt van.

Opgroeien in een ondernemersgezin geeft een voorsprong als je later zelf wilt ondernemen. Maar de gewoontes die je thuis aanleert (*habits*) kan iedereen leren – onder andere door dit soort boeken te lezen.

Mijn vader had een creatieve geest. Hij zag mogelijkheden, stond dagen in onze garage om uitvindingen te doen, maar was niet zakelijk genoeg. Daarom is hij nooit heel succesvol geworden. Alles wat hij verdiende ging weer op aan zijn hobbyprojecten. Mijn moeder was veel zakelijker. Van haar heb ik de zakelijke kant geërfd. Had zij in haar tijd meer te

zeggen gehad, dan hadden mijn ouders heel succesvol kunnen zijn. Maar helaas werden vrouwen vroeger niet altijd serieus genomen.

Je krijgt 23 chromosomen van je vader mee bij je geboorte en 23 van je moeder. In mijn moeders pakketje zaten het zakelijke en de discipline, eigenlijk de belangrijkste elementen om succesvol te worden. Doorzettingsvermogen, dag in dag uit routinewerk willen doen, het langer volhouden dan iedereen. Met je voeten in de modder willen staan, die nare telefoontjes aannemen. Problemen oplossen.

Creativiteit helpt ook. Dat erfde ik van mijn vader. Ik zie ook mogelijkheden, lang voordat anderen ze zien. Maar heel noodzakelijk is die vaardigheid niet. Als je niet creatief bent als ondernemer kan je ook een idee 'afkijken'. Op het principe 'beter goed gepikt dan slecht bedacht' kom ik later nog terug.

Naast mijn zes bedrijven heb ik nog tientallen ideeën voor andere ondernemingen en businessmodellen. Maar ik ken ook ondernemers die veel succesvoller zijn dan ik en die maar één ding gedaan hebben. Hun geheim is hard werken, volhouden, gedisciplineerd aan de slag. Werken als anderen feesten, op vakantie zijn of met vrienden afspreken.

Kun je dan niet succesvol worden mét een bruisend sociaal leven, een goede relatie, een hobby en 27 vakantiedagen per jaar? Ik denk dat die voorbeelden wel te vinden zijn. Maar het is een beetje zoals die ene persoon van negentig jaar die zijn hele leven lang twee pakjes per dag gerookt heeft en toch gezond is. Die persoon bestaat. Maar voor de meeste mensen pakt zo'n levensstijl op de lange termijn niet goed uit.



Angela Lee Duckworth, een Amerikaanse psychologe en professor in psychologie, heeft een interessant onderzoek gedaan naar succes. Succes in de breedste zin van het woord, succes op school, op het werk, in business, in het leger, in de sport, enzovoort. Haar onderzoeksvraag

luidde: wie is succesvol en waarom? Ze heeft hier een boeiende zes minuten durende TEDx Talk over gegeven, die ik iedereen kan aanraden – scan de QR-code. Uit haar onderzoek kwam overduidelijk naar voren dat er maar één karakteristiek belangrijk is om succesvol te worden. Die karakteristiek is niet je sociale vaardigheid, je uiterlijk, je gezondheid, je IQ en ook niet je talent, aldus Angela. De belangrijkste karakteristiek is *grit*, het best vertaald als passie en doorzettingsvermogen om lange-termijndoelstellingen te behalen. Angela zeg dat je iets heel graag moet willen én moet doorzetten om dat doel te bereiken. Je moet dag in dag uit heel hard werken om die toekomst tot een realiteit te maken. Natuurlijk helpt het als je dat kunt combineren met creativiteit, een talent, een vlotte babbel en een goede gezondheid, maar *grit* zou je basis moeten zijn. Dat is ook mijn ervaring.

Om te onthouden uit dit hoofdstuk:

- Eenvoudig een bedrijf opzetten waarmee je gemakkelijk geld verdient bestaat niet.
- De sleutel tot succes is *grit*.

