

# DREAM IT. ACHIEVE IT.

---

## GROEI-INZICHTEN VAN INNOVATIEVE ONDERNEMERS

*“Ondernemen met een vernieuwend product in een nieuwe markt is gewoon anders en KIKK Capital snapt dit als geen ander”.*

Jorg Raven, oprichter LIQAL

# INHOUDSOPGAVE

<b>Intro</b>	<b>03</b>	<b>4. Organisatie</b>	<b>32</b>
<b>1. Product</b>	<b>04</b>	4.1. Ondernemen	32
1.1. Productontwikkeling/ feedback	04	4.2. Personeel	37
1.2. Strategische partners	06	<b>5. Financieel</b>	<b>41</b>
1.3. Concurrentie	08	5.1. Planning en begroting	41
1.4. Certificeringen en patenten	09	5.2. Financiële situatie	43
<b>2. Verkoop en marketing</b>	<b>11</b>	5.3. Kapitaal	44
2.1. Doelgroep	11	5.4. Investering	45
2.2. Verkoopgesprek	16	<b>6. Interview</b> Johan Sebregts	<b>51</b>
2.3. Verkopers	17	<b>7. Interview</b> Fatih Kaya	<b>53</b>
2.4. Distributeurs	20	<b>8. Afsluiting</b>	<b>55</b>
2.5. Marketing	22	8.1. De ondernemers	55
<b>3. Businessmodel</b>	<b>24</b>	8.2. Over KIKK Capital	59
3.1. Doelgroep	24	8.3. Colofon	60
3.2. Waardepropositie	25		
3.3. Verdienmodel	27		
3.4. Prijs	30		



Beste innovatieve ondernemer,

Een business plan opstellen, SWOT analyse maken, goochelen met cijfers en statistieken, de juiste mensen inhuren... allemaal skills die de 'perfecte CEO' zou moeten hebben. De praktijk is anders; Ondernemen is vooral een kwestie van al doende leren, hard werken en helaas ook van vallen én opstaan. Iedereen heeft blinde vlekken. CEO's dus ook.

En wij dus ook! We hebben het zelf ervaren; het is gewoonweg onmogelijk om continue fris naar je bedrijf te blijven kijken. Je wordt al snel opgeslokt door de dagelijkse beslommingen en het afvinken van taken op je lijst. Het kost maanden, misschien wel jaren van hard werken om van de grond te komen. En net als je denkt dat de lange nachten voorbij zijn, komt er weer iets voorbij dat de moeite waard is om voor op te blijven.

Als Investmentmanagers van KIKK Capital brengen we veel tijd door met mensen die een bedrijf zijn gestart. We zien daarbij vaak dezelfde groeilessen voorbijkomen die nu eenmaal bij de startfase horen. We proberen de ondernemers te voorzien van onze kennis en ervaring, maar deze worden niet zomaar opgepakt. Logisch, want sommige lessen moeten gewoon door ondernemers zelf worden ervaren. Probleem is echter dat foute beslissingen in de vroege fase van een onderneming catastrofaal kunnen zijn en het einde van een kansrijke onderneming kunnen betekenen.

Zo is het idee van een kort boek ontstaan. Een boek met lessen en tips van ons, maar vooral van de ondernemers van de bedrijven waar we in geïnvesteerd hebben. We hopen hiermee dat jij als innovatieve ondernemer kan leren van de meest voorkomende uitdagingen en deze lessen, met schade, niet zelf hoeft te ervaren. Ondernemen is al moeilijk genoeg en al helemaal in een nieuwe markt met een nieuw product.

Wij wensen je veel lees- en leerplezier en vooral heel veel succes, sterkte én plezier met het ondernemen! En denk je KIKK Capital hierbij nodig te hebben, neem dan gerust contact met ons op!

Met vriendelijke groeten,

Johan Sebregts en Fatih Kaya

**BRING IN  
THE DUTCH!**

# 1. PRODUCT

## 1.1. Productontwikkeling

### 1.1.1. Een product is nooit af

“Ondernemers presenteren hun product vaak als een ‘kant en klare totaaloplossing’, maar als ik iets heb geleerd, dan is het dat een product nooit af is. Productontwikkeling kan alleen op basis van feedback van gebruikers die aangeven welke functies en functionaliteiten zij echt willen. Wanneer je werkt met een stapsgewijze aanpak, kun je voortdurend bijsturen waar nodig. Dit kan je een hoop frustratie, verspilde tijd én kosten besparen. Denk dus eerder aan evolutie dan aan revolutie. Als je openstaat voor het uitdagen van je ideeën heb je een veel grotere kans om het product te creëren dat je gebruikers echt willen - niet het product dat je denkt dat ze willen”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

### 1.1.2. Zoek gericht naar kritische klanten

“We hadden een innovatief product ontwikkeld dat iedereen fantastisch vond. Echter, de verkoop bleef achter, want de klant was eigenlijk op zoek naar een totaalpakket. Dit had ik niet verwacht en daar ben ik pas na contact met de potentiële afnemers achter gekomen. Nu zoek ik steeds gericht naar kritische feedback”.

Marcel in 't Veld, oprichter en CEO HYGENIQ

### 1.1.3. Je product is pas af als de klant dat aangeeft

“Wanneer is je product af? Wanneer is het goed genoeg? Dat zijn hele lastige vragen. In het begin hadden we piekende verkopen, want ons product was iets nieuws en spannends. Dat trok mensen over de streep, maar maskeerde eigenlijk de zaken die we nog verder moesten ontwikkelen. Ondertussen keken we al naar welke skills we nodig hadden om te groeien en waren we extra marketing en verkooppersoneel aan het aannemen. We leefden met de gedachte dat alles goed was en dus stortten we ons volledig op de verkoop. Maar de verkopen liepen terug én we kregen feedback van de eerste gebruikers. We hadden dan wel een technisch goed werkend apparaat, maar er moest toch nog meer ontwikkeld worden. De geplande verkopen liepen zodoende vertraging op”.

Arnoud Snepvangers, medeoprichter en CEO Eaglet Eye

#### **1.1.4. Ook al lijkt je prototype goed te werken, vertrouw hier niet blind op, maar test het door en door**

“Vanuit mijn technische opleiding heb ik vooral geleerd om prototypes te maken. Hierbij besteedde ik toen 90% aan de ontwikkeltijd en 10% aan het testen. Ik leerde echter dat deze methode in de praktijk niet werkt. Zo hadden wij een mooi prototype ontwikkeld en al vrij snel een klant gevonden die er direct veel wilde afnemen en deze op korte termijn geleverd wilde hebben. We waren overgelukkig en in een korte tijd hebben we voor deze klant kunnen produceren. Een maand na levering moesten we helaas alles weer terugnemen, want het product functioneerde in de praktijk niet zoals het hoorde. Nu besteden we minimaal 50% van de tijd aan testen om er zeker van te zijn dat het product onder alle omstandigheden werkt zoals het is bedoeld”.

Rick Lenssen, medeoprichter en CTO E-Trailer

#### **1.1.5. Zorg ervoor dat een upgrade niet een heel nieuw product betekent, want dan kun je eigenlijk weer van voor af aan beginnen**

“Op basis van feedback uit de markt wilden we onze bestaande machine upgraden, zodat deze minder zwaar zou worden en gemakkelijker in onderhoud zou zijn. We zijn toen veel te lang doorgegaan met ontwikkelen, waardoor er eigenlijk een geheel nieuwe machine ontstond. We kwamen hierdoor weer in een beginfase terecht, want deze machine moest ook weer uitgebreid worden getest en in de praktijk zie je dan toch altijd weer kinderziekten. Tijdens deze periode verbrand je niet alleen veel geld aan ontwikkeling, je gaat ook achterlopen met de verkopen. Deze versie konden we namelijk nog niet goed demonstreren en we hadden ook nog geen ‘proven concept’. Voor de klanten is zo’n upgrade van ondergeschikt belang, want die kopen in eerste instantie het hoofdidee (wat bij ons het comprimeren van sneeuw is). Ze zijn dan in hun hoofd nog lang niet bezig met concrete zaken als het gewicht of het onderhoud van de machine. Deze upgrade is ons bedrijf bijna fataal geworden”.

George Mensonides, CEO Snocom



### 1.1.6. Sla vooral niet door in productontwikkeling

“Je portfolio steeds uitbreiden heeft geen zin. Dit gaat ten koste van zaken die al klaar zijn en je direct kunt verkopen. Productontwikkeling is ook duur. Ik zie veel bedrijven om me heen die nieuwe zaken blijven ontwikkelen, maar vergeten deze dan ook te verkopen. Je balanceert tussen een bestaand product in de markt zetten en het uitbreiden van je productportfolio. Ik koos er bewust voor om de verkoop van het bestaande product voorrang te geven ten opzichte van het uitbreiden van het portfolio. Ik heb hier geen spijt van. Ik geloof ook dat het succes van het tweede product sterk afhankelijk is van het succes van het eerste product”.

Giel Hendriks, oprichter en CEO Toxys



JE KAN ALLES NOG ZO GOED  
OP PAPIER HEBBEN  
UITGEWERKT; DE PRAKTIJK  
IS ALTIJD ANDERS

Jorg Raven, oprichter LIQAL



## 1.2. Strategische partners

### 1.2.1. Richt je op je kernactiviteiten en werk zoveel mogelijk samen met gespecialiseerde partners en leveranciers

“In het begin deden we alles zelf: van ontwerp tot oplevering en onderhoud. We konden het allemaal en het was soms ook nodig om klanten over de streep te krijgen. Maar we waren niet overal even goed in. We zijn ons gaan richten op waar we de meeste toegevoegde waarde konden bieden. Onze concurrenten zijn multinationals. We zijn klein en voor opschalen is focus belangrijk. We hebben nu veel delen uitbesteed aan strategische partners en focussen zelf op ontwikkeling, klantcontact, verkoop en service. Ons businessmodel is dus op basis van ervaring aangescherpt”.

Jorg Raven, oprichter en CEO LIQAL



### 1.2.2. Als je de keuze hebt, kies dan voor partners die met je mee kunnen groeien

“Wij kozen in de beginfase voor partners die meer lokaal waren georiënteerd. Op het moment dat we snel wilden gaan opschalen, merkten we dat zij dit proces in de weg stonden. We moesten overstappen naar een samenwerking met een andere partner en dat kostte veel extra tijd én geld”.

Raymond Bergs, oprichter en CEO  
Babywatcher

### 1.2.3. Laat partners mee helpen en betalen bij productontwikkeling

“De eerste financieringsronde hebben we gebruikt om het bedrijf op te zetten, maar we konden er natuurlijk niet alles van doen. Doordat we de klanten lieten meebetalen in de productontwikkeling, konden we snel groeien. Onze capaciteit werd zo vergroot en met de inkomsten konden we meer mensen aannemen. Het bleek een goede manier om te leren wat belangrijk is voor de klant. Deze ging ons namelijk erg sturen in de ontwikkeling. Er kwam zo ook druk op de professionalisering. We moesten alles gaan structureren; iets waar je als beginnend ondernemer natuurlijk nog niet mee bezig bent.

Een nadeel was wel dat deze klanten direct leidend worden binnen je organisatie. Soms moesten we een gewenste strategische ontwikkeling uitstellen vanwege een externe deadline”.

Paul Vulto, medeoprichter en CEO  
MIMETAS

### 1.2.4. Laat belangrijke partners altijd mee-investeren

“Ik ben ooit investeerder van een bedrijf geweest waarbij ik mijn partner, die verantwoordelijk was voor de uitvoering, niet zelf heb mee laten investeren. Dit was achteraf geen goed idee. Toen alles goed ging, profiteerde hij mee. Echter, toen hij het teveel stress vond en er met zijn pet naar gooide, moest ik in mijn eentje bloeden. Als je binnen een bedrijf afhankelijk bent van één persoon, zorg er dan voor dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is. Ook bij distributeurs zorg ik ervoor dat ze mee-investeren. Alleen dan voelen ze de dwang om echt te gaan presteren.”

Ben Schilperoort, medeoprichter  
Tractus3D

## 1.3. Concurrentie

### 1.3.1. Blijf concurrentie voor door ontwikkeling van betere varianten of nieuwe versies

“Onze vroegere strategie was dat we alleen een nieuw product ontwikkelden wanneer we wisten dat er behoefte aan was. Uitwerking tot in details deden we pas op het moment dat we ook echt verkocht hadden. Daarmee voorkwamen we onnodige productontwikkeling. We deden namelijk precies wat nodig was om het product te laten werken.

Nu de markt zich meer ontwikkeld heeft, zien we dat deze strategie niet meer werkt. We kunnen niet anders dan rekening houden met onze concurrentiepositie. We moeten met productontwikkeling de concurrenten voor blijven. Dit is natuurlijk een geheel andere strategie”.

Jorg Raven, oprichter en CEO LIQAL

### 1.3.2. Concurrentie kan heel positief zijn

“Bij de start kenden we geen concurrentie. Pas veel later kregen we twee concurrenten en dit is het beste wat ons is overkomen! Onze innovatie werd ineens serieus genomen. De klanten waren zichzelf er nu van bewust dat er iets aan het veranderen was in de markt. Het gaf ons ook direct meer uitdaging, want we wilden natuurlijk de concurrentie voorblijven”.

Arnoud Snepvangers, medeoprichter en CEO Eaglet Eye





## 1.4. Certificeringen en patenten

### 1.4.1. Certificeringen kosten veel tijd (en frustratie)

“We moesten ons product eerst certificeren. Dit kostte veel meer tijd dan van tevoren verwacht. En eigenlijk weet je pas na de eerste audit hoe het echt hoort te zijn. Op het moment dat we dachten alles op orde te hebben, veranderde de norm. Direct hebben we gecheckt of we met de huidige procedures nog voldeden aan alle voorwaarden die er gesteld worden. We moesten het systeem omgooien en alle documenten weer aanpassen.

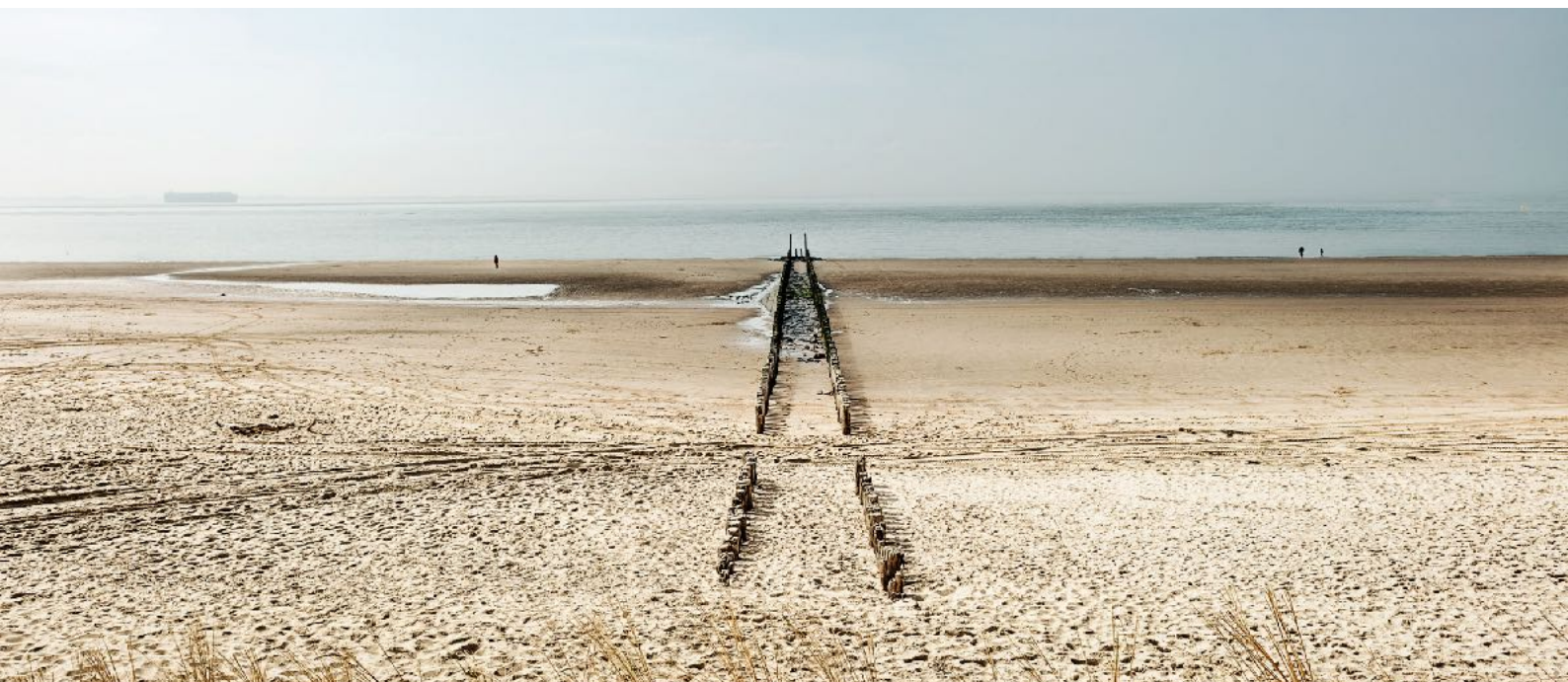
De auditors die jaarlijks langskomen rekenen niet alleen aanzienlijke uurtarieven, het lijkt soms wel alsof ze niet eerder weggaan voordat ze iets hebben gevonden. Ze ploeteren letterlijk alle documenten door en waar ze naar zoeken is soms ook afhankelijk van hun eigen expertise. Daar gaan ze dan extra kritisch naar kijken en je kunt maar net de pech hebben dat je daar iets minder aandacht aan hebt besteed. We laten nu soms bewust een deel, dat relatief gemakkelijk opgelost kan worden, wat meer open”.

Gerrit Tiggelaar, medeoprichter en CTO Soteria Medical

### 1.4.2. Heb niet te hoge verwachtingen ten aanzien van de juridische houdbaarheid van je patent

“Onze eerste concurrent keek erg goed naar ons product en patent en vond hier een elegante weg omheen. Ze hebben hier ook direct IP op aangevraagd. Er is geen derde pad beschikbaar en de markt is nu dan ook goed dicht getimmerd. Met een patent ben je dus niet beschermd tegen alles. Het is beter om snel een marktpositie te krijgen en leider te blijven”.

Arnoud Snepvangers, medeoprichter en CEO Eaglet Eye



## H et hebben van een patent is niet zo geweldig als het lijkt

“Als startend bedrijf wil je natuurlijk graag een groot patentportfolio opbouwen, maar de kosten hiervan zijn zo hoog dat dit niet haalbaar is. Het is soms letterlijk kiezen tussen de salarissen betalen of een patent aanvragen. Heb je eenmaal een patent, dan kost het je nog steeds heel veel tijd en geld. Continue moet je in de gaten houden of de concurrentie geen inbreuk maakt op jouw intellectueel eigendom. Hier heb je natuurlijk zelf geen tijd voor dus moet je iemand inhuren die dezelfde expertise heeft als jij. Als je die al vindt, dan zijn ze heel duur.

Grote bedrijven hebben hier altijd mensen voor in dienst. Soms komen ze bijna ieder maand met een nieuw patent en het is echt niet zo dat ze slimmer zijn dan wij.

We ontvingen laatst een melding van een bedrijf dat zegt dat we inbreuk maken op hun aanstaande patent. We moeten nu reactief reageren en dat wil je natuurlijk eigenlijk liever niet. Maar als jong bedrijf heb je gewoon nog niet de financiële middelen om mee te doen aan de wapenwedloop van patenten met juridische steekspelletjes”.

Jorg Raven, oprichter en CEO LIQAL

## 2. VERKOOP EN MARKETING

### 2.1. Verkoopproces

#### 2.1.1. Verkopen is echt het allermoeilijkste onderdeel in het gehele proces

“Iedereen zei het tegen me dat verkopen het moeilijkste onderdeel zou worden. Ik geloofde dit nooit, maar heb nu zelf ervaren dat dit echt zo is. Ik dacht altijd dat de ontwikkeling van het product of het verkrijgen van een investering en octrooi het allermoeilijkste zou zijn. Al deze onderdelen zijn belangrijk en kosten tijd, maar zijn relatief makkelijk te verwezenlijken.

Elke keer als we weer een onderdeel hadden voltooid, waren we in een staat van euforie. Toen we alle stappen hadden afgerond en naar de markt konden gaan, dachten we dat we er waren. En dan begint het eigenlijk pas. Ik dacht, zoals waarschijnlijk de meeste startende ondernemers, dat als je een goed idee of product hebt, de verkopen vanzelf komen. Dat is niet zo. Vooral niet bij innovatieve en complexe producten. Ook al zegt iedereen dat ze je product interessant vinden, er daadwerkelijk geld voor betalen is een heel ander verhaal. Om daadwerkelijk te verkopen heb je een goed verkoopapparaat nodig. Dus hoe belangrijk het is om de juiste mensen om je heen te verzamelen, het meeste cruciale deel zijn echt de verkopers”.

Jan Sabish, medeoprichter en CEO Soteria Medical

“

DE ENIGE STAP DIE  
ECHT TELT, IS HET  
VERKOPEN VAN HET  
PRODUCT EN DAT DOE  
JE NIET ZOMAAR EVEN

Jan Sabish, mede-oprichter en CEO  
Soteria Medical

”

### **2.1.2. Procesmatige aanpak van verkoop is noodzakelijk om in controle te blijven en alle fasen voldoende aandacht te geven**

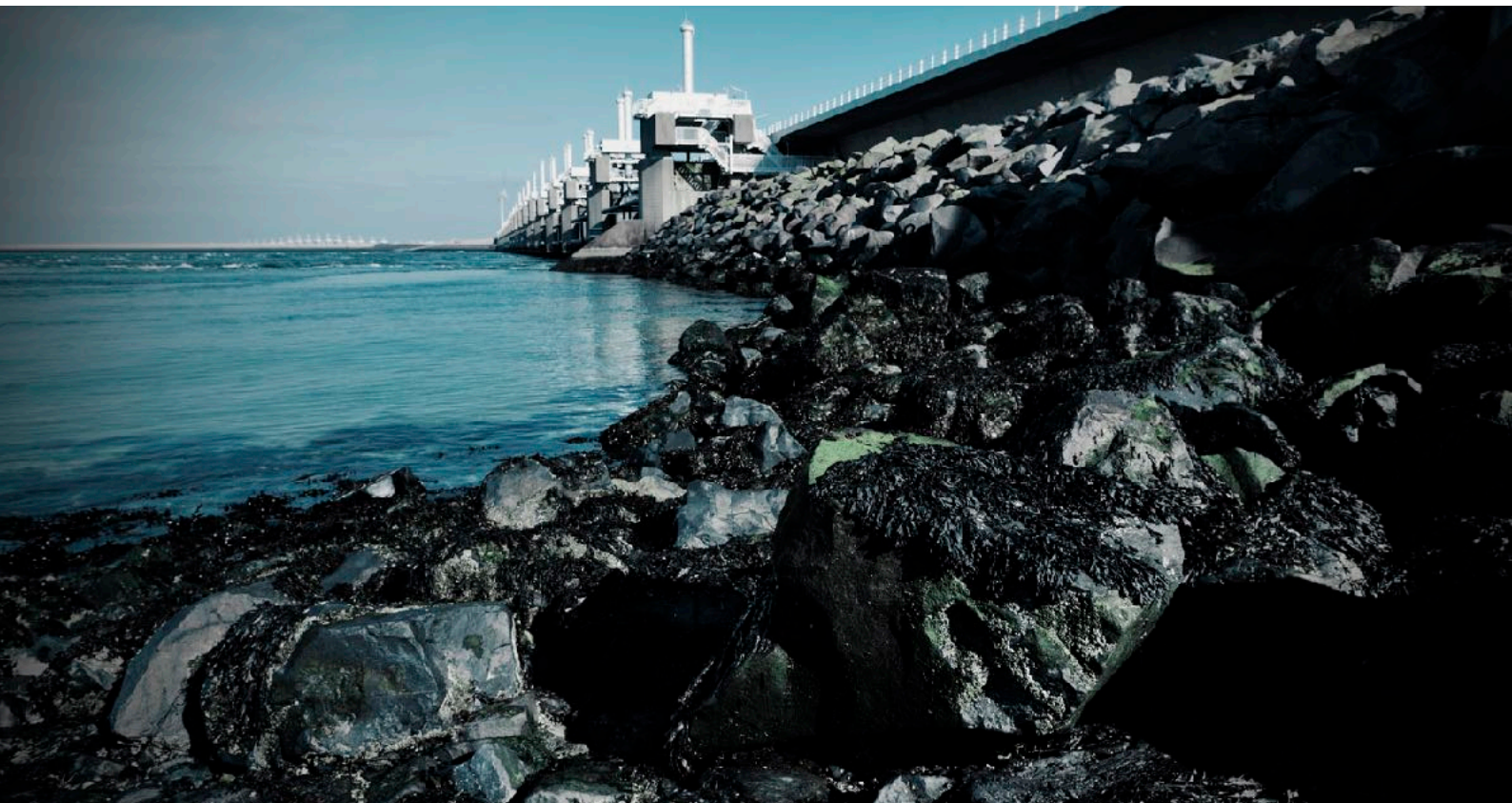
“Ik had altijd alle klantinformatie in mijn hoofd en ergens was er ook nog wel een Excel sheet dat ik soms bijwerkte. Ik had dus een systeem dat niet deelbaar was. De investeerders adviseerden me om alles te gaan structureren zodat de verschillende fasen van een acquisitie inzichtelijk worden. Dit heeft erg verhelderend gewerkt. We kunnen nu zien waar de gaten vallen en hebben veel meer grip op wat er nog moet gebeuren”.

Richard Visée, medeoprichter en CEO MAGnetIC

### **2.1.3. Het is lastig om achteraf een CRM-systeem te implementeren**

“Enkele jaren geleden zijn we al bezig geweest met de installatie van een CRM-systeem. Achteraf hebben we dit niet op de juiste manier gedaan. Als we hier meer tijd en geld in hadden gestoken, dan hadden we nu een hele klanthistorie gehad. Langzaam maar zeker vergeet je de informatie die klanten je geven. Je probeert het te onthouden, maar na een jaar begint het vaag te worden en na een tijd is het gewoon helemaal weg. Dat is het inmiddels een hele berg informatie geworden, want er zijn wel duizenden gesprekken geweest. En die informatie is er niet meer. De nieuwe marketeers en verkopers kunnen natuurlijk niet alle hoofden gaan leegtrekken, mailboxen uitpluizen of alle losse files nalezen. Als je snel wilt opschalen dan moet je deze informatie eigenlijk bijna naadloos kunnen overdragen. Als iemand van ons al 20 x bij een bepaalde klant is geweest zouden we de historie zo moeten kunnen opzoeken.

Jos Joore, medeoprichter en CEO MIMETAS



#### 2.1.4. Het besluitvormingsproces bij klanten duurt altijd lang, waarbij een periode van een jaar geen uitzondering is. Korter wel!

“De wet van Velzel zegt dat alles twee keer zo lang duurt en alles twee keer zo duur is. Ik heb geleerd dat dit inderdaad zo is. En wanneer je je met een nieuw product in een nieuwe markt begeeft, gaat deze wet zelfs nog sterker op heb ik ondervonden. Als directeur van grote bedrijven maakte ik altijd gebruik van extrapolaties van het verleden. Ik had soms wel te maken met nieuwe producten, maar altijd in bestaande markten. Echter, als jong bedrijf heb je niets waar je de inschatting op kan baseren. Verkooptrajecten variëren van drie dagen tot drie jaar. Met een nieuw product in een nieuwe markt zijn de economische wetten van verkoop in die markt nog niet bekend. De verkoopprocessen duren langer dan verwacht en ik heb ook gemerkt dat het opbouwen van relaties extra belangrijk is. Je moet heel lang je boodschap uitdragen voordat een klant daadwerkelijk tot aankoop over gaat”.

Hans Brassé, medeoprichter Eaglet Eye

#### 2.1.5. Begrijp het koopproces van je klant

“Veel van onze bedrijven zijn actief in de Business-to-Business markt. Deze markt wordt gekenmerkt door een uitvoerig koopproces waarbij medewerkers vanuit diverse afdelingen zijn betrokken. Probeer vanaf het eerste contact inzicht te krijgen wie er betrokken zijn bij het koopproces en een stem hebben bij de uiteindelijke besluitvorming. Realiseer je dat vaak de gebruiker niet de beslissende stem heeft!”.

Johan Sebregts, management KIKK Capital

#### 2.1.6. Ken je historie

“Tijdens verkooptrajecten doe je veel kennis, inzichten en ervaringen op. Analyseer deze informatie en verbeter op basis hiervan je verkoopproces en krijg een goed beeld van je ‘optimale klant’.

Door gebruik te maken van de historie wordt je verkoopproces steeds beter en efficiënter, waardoor de verkoopresultaten sneller verbeteren”.

Johan Sebregts, management KIKK Capital

#### 2.1.7. Er zijn vaak budgetcycli waarvan je afhankelijk bent

“Onze klanten zijn ziekenhuizen en wanneer we ze over ons product vertellen, zijn ze allemaal razend enthousiast. Binnen een paar seconden trekken ze al de conclusie dat ze de investering zo hebben terugverdiend. Echter, ook al zijn ze nog zo geïnteresseerd en is het geen forse investering voor ze, het daadwerkelijke kopen is een ander verhaal. Het punt is dat vanaf een bepaalde prijs investeringscommissies erover moeten beslissen. En dan maakt het niet meer uit of het product 10.000 of 100.000 euro kost. Het traject is hetzelfde en het duurt ongelofelijk lang. Als jong bedrijf moet je hier echt rekening mee houden”.

Bert Dommerholt, medeoprichter Dovidex Medical

#### 2.1.8. Goede aftersales is een win-win

“We besteden veel aandacht aan aftersales en merken dat dit erg gewaardeerd wordt door onze klanten. Ze zien dat we verantwoordelijkheid nemen voor wat we geleverd hebben. Wij leren ook veel van deze feedback. Hierdoor kunnen we onze producten doorontwikkelen, zodat ze nog beter aansluiten bij de behoeften van de klant. We zien dit echt als een kracht van ons bedrijf”.

Quinten van de Vrie, oprichter Illuxtron



## **B**lijf ontspannen in het verkoopproces

Je moet in het verkoopproces een ontspannen houding hebben en niet te eager, bedelend of gefrustreerd zijn. De klant voelt dit namelijk direct aan. Ik heb redelijk veel deals verloren, omdat ik niet relaxt genoeg was. Door met zelfreflectie naar het verkoopproces te kijken, heb ik geleerd om het anders aan te pakken. Ditzelfde geldt bij het aansturen van het salesteam. Als ondernemer ben je steeds aan het wachten tot de deals vallen en voel je spanning. Doordat je te snel wilt, zet je te veel druk op de ketel en ik heb gemerkt dat dit averechts werkt. Het duurt altijd langer dan vooraf gedacht. Je kunt dan maar beter geen extra negatieve energie geven aan het verkoopteam. Ik vraag nu niet meer naar individuele deals, maar ik laat ze er zelf over vertellen. Ik heb gemerkt dat deze meer relaxte houding tot veel beter eindresultaten leidt.

Marcel in 't Veld, oprichter en CEO HYGENIQ



## HET VERKOOPPROCES IN PARIJS IS ECHT ANDERS DAN DAT IN HELSINKI

Gert van der Horn, medeoprichter en CTO MAGnetIC



### 2.1.9. Ga eerst voor lokale successen

“In de begindagen wil je graag verkopen. Maakt niet uit aan wie. We kregen het advies om eerst op lokaal niveau successen te gaan behalen. Het advies was om gewoon in de auto stappen en onze energie te focussen op klanten die vlak bij je zijn. En dat we vooral nog niet te ver over de grens moesten gaan kijken. Dit was een lastige boodschap vooral als je omzet wilt draaien. Ik nam dat toen ter kennisgeving aan. Ik weet niet of het koppigheid was, maar blijkbaar moest ik door schade en schande ondervinden hoe dit soort zaken werken. Het kost je simpelweg te veel tijd en geld om support te leveren aan klanten die ver weg zijn. In het begin konden we een unit verkopen aan een groot Amerikaans concern in Engeland. Dit heeft ons veel tijd en energie gekost. Achteraf was het voor ons niet behapbaar, waardoor we ze te veel aan hun lot hebben overgelaten. De klant wist hierdoor onvoldoende hoe ons apparaat werkte. En omdat we ze onvoldoende ondersteuning konden bieden, bleven ze met vraagtekens zitten. Het resultaat was dat ze het apparaat niet gebruikten en uiteindelijk dus geen goede klant werden. Ze waren niet

positief over ons product en dat is een gemiste kans. We hadden deze verkoop beter niet kunnen doen. Want als je het niet goed doet, kan het je dus schade opleveren. De tip van ‘houd het lokaal en behapbaar’, daar zie ik dus nu wel de waarde van in”.

Menno de Braak, medeoprichter  
Dovideq Medical

### 2.1.10. Zelfs binnen Europa is de markt en cultuur anders

“Ik dacht altijd dat het verkoopproces overal in Europa wel gelijk zou zijn. Dat is dus niet zo. We hebben ooit een systeem verkocht aan België. Zij wilden ons apparaat graag, dus wij dachten dat we het snel konden gaan afronden. Toen bleek dat ze in België zelfs voor relatief goedkope investeringen altijd voor een openbare aanbesteding moesten gaan. Al het papierwerk van aanvraag tot contracten heeft ons zeker 4 tot 6 maanden extra tijd gekost. Dit heeft natuurlijk gevolgen voor de cashflow en de geplande installatie periode. In Italië hadden we een andere situatie. Normaal gesproken gaan we voor service jaarlijks bij een klant langs, als we een apparaat hebben verkocht. Onze Italiaanse klant, klaagde dat hij ons niet vaker had

gezien. Persoonlijk contact en regelmatig langsgaan, wordt daar als zeer belangrijk ervaren. De les is dan ook dat er in de Europese markt nog steeds grote verschillen zijn tussen landen”.

Jan Sabisch, medeoprichter en CEO  
Soteria Medical

### 2.1.11. Heb oog voor culturele verschillen in het opbouwen van relaties

“Relaties opbouwen met je klant is uiteindelijk het belangrijkste. De wijze waarop verschilt per cultuur. De ene cultuur is gebouwd op relatiemanagement, zoals in Japan, en andere culturen zijn weer zuiver zakelijk. Wij, als nuchtere Nederlanders, denken daar wel eens te makkelijk over: een goed product verkoopt zichzelf wel en het maakt niet uit hoe je het verkoopt. Maar in iedere cultuur moet je anders met de klant omgaan. We proberen nu contact te zoeken met mensen die al ervaring hebben met een bepaalde cultuur en de lessen daar al hebben geleerd”.

Gert van der Horn, medeoprichter en  
CTO MAGnetIC

## 2.2. Verkoopgesprek

### 2.2.1. De spanning uit het verkoopproces halen

“Realiseer je dat de meeste verkoopprocessen "spanning" creëren voor de koper. Misschien creëert jouw product werk voor hen of is het een riskante propositie voor hun bedrijf. Hoe groter het bedrijf is, hoe meer spanning er zal zijn, met veel meer besluitvormers en meer bureaucratie. Probeer die spanning vanaf het begin wegnemen. Deel bijvoorbeeld inzichten en casestudy's die hen tot rust brengen en hen het vertrouwen geven dat ze de juiste beslissing nemen om samen met jou en jouw product verder te gaan, ondanks alle mogelijke hindernissen die ze ervaren”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

### 2.2.2. Wees oprecht geïnteresseerd in je klant

“Ga geen cola verkopen als de klant liever een biertje wil. In het begin vulden we de wens voor de klanten eigenlijk al in. We hebben echt moeten leren om andere vragen te stellen. Door te luisteren naar je klant kun je signaleren waar de uitdaging ligt. Later kun je dan nadenken welke rol je als bedrijf kunt spelen. Ook onderzoeken we nu vaker actief de klantsituatie. Iedere klant is uniek en zo moet je deze ook benaderen”.

Gert van der Horn, medeoprichter en CTO MAGnetIC

### 2.2.3. Luisteren is veel waardevoller dan praten

“In het begin heb ik wel eens de plank misgeslagen door meer te praten dan te luisteren tijdens een verkoopgesprek. Je komt dan uit het gesprek en weet eigenlijk nog niks. Ik heb daarom al snel tijdelijke adviseurs en ervaren mensen betrokken bij het hele verkoopproces. Ik had op dat gebied te weinig kennis van zaken. Al doende leert men en inmiddels heb ik er wel gevoel voor ontwikkeld en geleerd dat luisteren echt het beste werkt. Waar zit de klant op te wachten en wat zijn de problemen?”

Giel Hendriks, oprichter en CEO Toxys





“

JE KUNT IEMAND ALLES  
LEREN OVER HET PRODUCT,  
MAAR JE KUNT GEEN  
VERKOPER CREËREN. ZE  
ZIJN HET OF ZE ZIJN HET  
NIET

Jan Sabisch, medeoprichter en  
CEO Soteria Medical

”



## 2.3. Verkopers

### 2.3.1. Een innovatief product vraagt om verschillende type verkopers

“Er wordt altijd gezegd dat je 2 type verkopers nodig hebt. De hunters/jagers die een nieuw gebied gaan veroveren. Dat zijn de kuitenbijters die niet loslaten en het echt fanatiek voor elkaar willen boksen. En je hebt de farmers/boeren nodig die de huidige klanten onderhouden. In dat laatste zijn we zelf nooit zo goed geweest. Nu zien we pas dat er ook nog veel groei mogelijk is bij onze bestaande klanten.

Bij een nieuw product heb je, naast de eerdere 2 type verkopers, ook een derde type nodig: de preachers. Bij een innovatief product moeten klanten op een andere manier gaan kijken naar hun werkwijze. En alleen iemand met overredingskracht kan ze hiervan overtuigen. De preacher is dus voor ons misschien nog wel het belangrijkste”.

Paul Vulto, medeoprichter en CEO MIMETAS

### 2.3.2. De juiste verkopers inhuren

“Het vinden van goede verkopers is een van de moeilijkste taken. Soms moet je eerst een aantal verkopers ‘doorlopen’ om er pas later een te vinden met een langdurige slagvaardigheid. Dit harde feit kan zijn tol eisen van startende ondernemingen, die een beperkt budget hebben, over kleinere teams beschikken en zich weinig fouten kunnen permitteren.

Vanuit onze ervaringen kunnen we wel een beeld schetsen van het type verkoper dat groeiende bedrijven met een innovatief product nodig hebben. Ten eerste moet de verkoper scherp zijn, op natuurlijke wijze relaties kunnen opbouwen, doorzettingsvermogen hebben en hij/zij moet om kunnen gaan met lange verkoopcyclussen. Daarnaast moet de verkoper zich continue assertief opstellen en het niet vervelend vinden om te reizen en het grootste deel van zijn/haar tijd te besteden op kantoren van potentiële klanten. De beste verkopers weten de problemen bij een klant te herkennen en tegelijk zijn ze in staat om klanten te helpen een complex product beter te begrijpen om de onzekerheid voor het onbekende weg te nemen.

Als groeiend bedrijf heb je vaak beperkt kapitaal. Het vervelendste is om dit kapitaal te verspillen aan slecht presterende verkopers.

Daarbij, hoe langer een slecht presterende verkoper er is, des te langer het duurt voordat er voldoende inkomsten worden gegenereerd (vooral in bedrijven met lange verkoopcycli). Verspilde kosten plus gedeerde inkomsten zijn het ultieme recept voor een catastrofe. Ga voor een duidelijke proefperiode en structureer het beloningspakket op een manier die sterk gericht is op pay-for-performance (bv. zwaar op de commissies, licht op het salaris, tot de verkoper zichzelf bewezen heeft)”.

Johan Sebregts en Fatih Kaya, Management KIKK Capital



VERKOPERS DIE TIJDENS EEN EERSTE GESPREK OVER HET  
BONUSSYSTEEM WILLEN PRATEN, DAT BLIJKEN VAAK DE BESTE  
TE ZIJN. DIE WILLEN UITBLINKEN EN PRECIES WETEN WAT ZE  
DAN KUNNEN WINNEN

Ben Schilperoort, medeoprichter Tractus3D





**BRING IN  
THE DUTCH!**

## **H**et inhuren van een verkeerde salespersoon zorgt voor exponentieel verlies

“Naast dat je geld en tijd verspilt door de verkeerde salespersoon te kiezen, vernietig je ook direct veel potentieel. Het kost tijd om de persoon te trainen en pas als ze in actief zijn, kun je beoordelen of ze echt geschikt zijn. Wanneer ze dan niet de juiste blijken te zijn, verlies je al snel bij elkaar 6 tot 9 maanden. Dit is niet alleen verspilde tijd en moeite, maar het schaadt ook echt het bedrijf. Je verliest omzet, omdat je de kansen in de markt niet om hebt weten te zetten in verkopen. Het is daarom voor een jong bedrijf van cruciaal belang om direct de juiste salespersonen te vinden”.

Jan Sabisch, medeoprichter en CEO Soteria Medical

## 2.4. Distributeurs

### 2.4.1. Een distributeur 'vecht' nooit zo hard voor het product als het bedrijf dat het product heeft ontwikkeld

"We hebben te vroeg in het traject distributeurs aangetrokken. Distributeurs gaan voor de eigen bescherming. Ze verkopen het liefste wat zichzelf eigenlijk al verkoopt en rennen hier het hardst voor. Ons product was toen nog te innovatief voor ze dus te lastig om te verkopen. Daar hebben we van geleerd; we proberen nu eerst om zelf voet aan de grond te krijgen en klanten aan te trekken in een land. Na de vijfde verkoop wordt de zesde verkoop meer een herhaalverkoop en op dat moment gaan we pas op zoek naar distributeurs. Wanneer een distributeur ons zelf benadert gaan we eerst samen op commissiebasis de eerste verkopen doen. We hebben nu een juiste mix tussen interne en externe verkoop".

Arnoud Snepvangers, medeoprichter en CEO Eaglet Eye

### 2.4.2. Niet iedere distributeur is geschikt

"De eerste sales moet je zelf doen en niet aan een ander overlaten. Pas na je eerste verkopen weet je wat werkt en kun je dit ook aan andere partijen overbrengen. Je wordt dan ook beter in het vinden van de meest geschikte distributeurs. In het begin vonden we het al voldoende als een distributeur ons geweldig vond. Nu zijn we daar veel selectiever in. We ontdekten dat vooral het type bedrijf belangrijk is. We hebben namelijk een complex product, dat je echt moet snappen. In het begin werkten we samen met wat grotere resellers, maar dit werkte uiteindelijk niet. Zij vonden ons apparaat te complex, de marges te laag en de salescycli te lang. We gaan nu voor de kleinere partijen. Het is gebleken dat zij beter en sneller begrijpen wat we doen en zij zijn creatiever in hun verkoopmethodes".

Menno de Braak, medeoprichter Dovideq Medical

### 2.4.3. Zoek partners die gevoelsmatig passen

"Het moet gewoon qua gevoel goed passen als je partners selecteert. Vaak sluit dan de werkwijze en manier van communicatie ook goed aan. We hadden eerder een negatieve ervaring met een grote internationale partner. Ze wilden graag via ons de markt betreden. Op papier waren zij de ideale partner en leek het voor ons een grote kans om te versnellen. In de praktijk bleek helaas dat ze een bureaucratische wijze van werken hadden met nauwelijks interne communicatie. Waar wij de inkoop in 1 dag konden regelen met een paar telefoontjes duurde het bij hen minimaal 2-3 weken. We pasten qua werkwijze totaal niet bij elkaar. Na anderhalf jaar waren we allebei blij dat we het project konden beëindigen. Het heeft meer tijd gekost dan dat het heeft opgeleverd. Het uiteindelijke doel, de wereldwijde samenwerking, is ook nooit bereikt. Kijk echt verder dan op papier en zorg ervoor dat het goed voelt".

Jorg Raven, oprichter LIQAL



HET MANAGEN VAN  
DISTRIBUTEURS IS EEN VAK  
APART. EXTERNE  
SALESPARTIJEN KIJKEN  
GEWOON HOE ZE HET  
SNELSTE EN MAKKELIJKSTE  
GELD KUNNEN VERDIENEN.  
ZE GAAN NIET JOUW  
PRODUCT VERKOPEN, OMDAT  
JE ZO'N MOOI VERHAAL HEBT

Menno de Braak, medeoprichter Dovideq  
Medical



#### 2.4.4. Het opleiden van distributeurs kost veel tijd

“Een distributeur moet eerst precies snappen wat je nu eigenlijk doet en pas dan kunnen ze met volle overtuiging het product voor je gaan verkopen. Dit was voor ons echt een steile leercurve. We hebben ooit verzuimd om een distributeur goed op te leiden. Hij kon in Frankrijk een unit verkopen aan een ziekenhuis dat onszelf al gevonden had. Dat was voor ons een makkelijke sale, maar uiteindelijk hebben we het product terug moeten kopen. We verkopen nu geen units meer zonder eerst de distributeur goed te instrueren. Want anders kost het ons uiteindelijk nog meer tijd en levert het niets meer op”.

Menno de Braak, mede-oprichter en CTO Dovidq Medical

#### 2.4.5. Leg zelf contact met de verkopers van de distributeurs

“Met de distributeurs hebben we omzetafspraken en zij sturen vervolgens hun verkopers aan op deze targets. We merkten dat het goed is om ook zelf contact te houden met deze sales- en accountmanagers. We nodigen ze nu uit op ons hoofdkantoor om meer over onze producten te leren. Voor ons is dit een unieke kans om een relatie met ze op te bouwen en ze rennen dan toch net iets harder voor je”.

Marcel in 't Veld, oprichter en CEO HYGENIQ

#### 2.4.6. Onderschat het belang van het netwerk van de distributeur niet

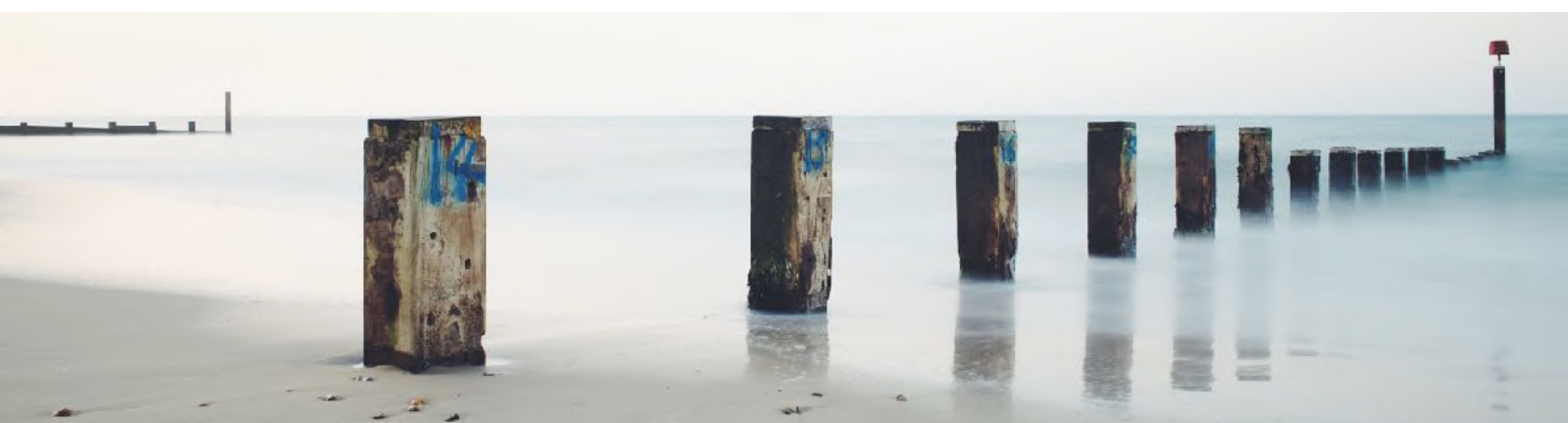
“We zochten in het begin naar distributeurs die kennis hadden van ons product en enthousiast waren. Maar inmiddels weet ik dat het belangrijker is dat distributeurs een relevant en groot netwerk hebben. Alleen als ze al bij de juiste partijen aan tafel zitten, kun je de verkoop snel op gang krijgen. We voegen later de kennis wel toe”.

Marcel in 't Veld, oprichter en CEO HYGENIQ

#### 2.4.7. Een distributeur met een uitstekende reputatie hoeft niet zelf veel te verkopen om er toch voor te zorgen dat je omzet stijgt

“We hebben Siemens als distributeur. Dit levert ons niet veel extra orders op. Hun verkopers worden niet aangestuurd op basis van een specifieke commissie voor ons product, dus ze hebben geen incentive om ons product actief te verkopen. Maar waar Siemens ons als distributeur wel enorm bij helpt, is bij het overtuigen van potentiële klanten. Wij zijn immers een kleinere, jonge en minder bekende onderneming en dit kan voor potentiële klanten een drempel zijn. Ze twifelen dan of we kunnen leveren en of we onze garantie kunnen waarmaken. Als ik aangeef dat ze niet rechtsreeks bij ons hoeven te kopen, maar dit ook via Siemens kan, dan durven ze wel tot aankoop over te gaan. We staan ook met Siemens samen op beurzen en dit geeft potentiële klanten direct meer vertrouwen in ons product en bedrijf”.

Gerrit Tiggelaar, medeoprichter en CTO Soteria Medical



## 2.5. Marketing

### 2.5.1. Onderschat het belang van marketing niet

“Ik geloofde altijd in koude acquisitie, maar ben erachter gekomen dat dit geen zin heeft. Het is ontzettend moeilijk om de juiste mensen te pakken krijgen en je wordt snel afgescheept. Je hebt echt marketing nodig om klanten naar je toe te krijgen. We hebben ooit via koude acquisitie contact gezocht met een heel groot bedrijf. We staken er veel tijd in maar het liep op niets uit. Twee maanden later werden we door een andere afdeling van dit bedrijf gebeld. Zij waren er totaal niet van op de hoogte dat we al eerder contact met hen hadden gezocht. Zij hadden ons zelf gevonden op internet en wilden graag direct een apparaat kopen. Het is dus voor ons beter om te investeren in marketing, dan om klanten zelf via koude acquisitie te benaderen”.

Daniël van Mourik, medeoprichter en CEO Tractus3D



### 2.5.2. Bespaar niet op marketing

“Achteraf heb ik er spijt van dat we in het begin niet meer geld hebben gereserveerd voor marketing en verkoop. We waren te snel geneigd om alles maar zelf te doen in het kader van kostenbesparing. Het uitbesteden van de marketing kost veel geld, maar ik zie nu in dat dit ons veel had kunnen opleveren. We werken nu ruim een jaar samen met een professioneel marketingbureau. De manier waarop zij naar onze vinding kijken, werkt erg verhelderend. Hoe zij onze boodschap vormgegeven hebben, is heel belangrijk geweest voor onze uitstraling naar buiten toe. Maar het draagt ook nog eens bij aan onze eigen perceptie. En we zien dat dit werkt. De klanten accepteren onze vinding sneller nu we ze een duidelijker verhaal kunnen vertellen dat we ook visueel ondersteunen. Ik adviseer in het begin voldoende budget voor marketing vrij te maken”.

Menno de Braak, medeoprichter Dovidex Medical

### 2.5.3. Een bekende grote klant helpt bij het krijgen van meer klanten

“Als er een schaap over de dam is, volgen er vaak meer. Vooral als dit eerste schaap een gerespecteerd bedrijf is. Een van onze eerste klanten was Roche. Achteraf een erg klein project en ook nog eens veel te goedkoop, maar het heeft ons veel opgeleverd om zo’n grote naam aan ons portfolio te kunnen toevoegen. Helaas mag je de naam van dit soort grote bedrijven vaak niet zomaar overal openlijk gebruiken. Roche mochten we wel noemen omdat het project uiteindelijk gepubliceerd is. Als dit niet het geval is dan kun je er marketingtechnisch natuurlijk niet veel mee”.

Jos Joore, medeoprichter en CEO MIMETAS

#### 2.5.4. Maak gebruik van key opinion leaders

“In onze markt verkoop je via het mechanisme van de begeerte. De meest effectieve wijze om deze begeerte aan te wakkeren is via key-opinion leaders. We maken geen reclame, maar steken veel energie in het bewerken van deze vooraanstaande personen. We zoeken bewust naar key-opinion leaders die het fijn vinden om te onderzoeken en te publiceren. Vervolgens zorgen we ervoor dat ze ons product kopen of we lenen het aan ze uit. Na hun publicatie gaan ze er vaak ook lezingen over geven, waardoor er nog meer potentiële klanten worden bereikt. Wanneer professor X zegt dat het een goed apparaat is, dan zijn ineens veel meer mensen geïnteresseerd.

Soms moet je ook geluk hebben. Een oud-directeur van een héél groot contactlenzenbedrijf in Amerika ontdekte onze vinding en hij was erg enthousiast. Hij benaderde ons met de vraag of wij hem in wilden huren om ons merk groot te maken. Hij heeft vervolgens een bericht gestuurd naar al zijn relaties met de vraag of ze hem wilden helpen om ons product te promoten. Vanaf dat moment is onze omzet in de Amerikaanse markt enorm gestegen”.

Hans Brassé, medeoprichter Eaglet Eye

#### 2.5.5. Doe mee aan tenders en competities als dit je veel relevante exposure kan opleveren

“We deden in de beginfase mee aan een wedstrijd die werd gesponsord door farmaceutische bedrijven die we graag als klant wilden hebben. Met veel bravoure legden we daar een project neer. We kregen hier niet veel geld voor, maar deze wedstrijd zelf leverde ons veel exposure op. Bij onze start verbonden zijn met gerenommeerde bedrijven, bleek voor ons achteraf enorm belangrijk”.

Jos Joore, medeoprichter en CEO MIMETAS



## 3. BUSINESSMODEL

### 3.1. Doelgroep

#### 3.1.1. Kies bewust welke klanten je wilt bedienen

“De fout die ik veel bedrijven zie maken is dat ze onvoldoende kiezen voor een duidelijke doelgroep en met hun marketingboodschap een zo groot mogelijk publiek proberen te bereiken. Je kunt je in het begin beter focussen op één klantengroep waar jouw boodschap de meeste weerklank vindt en deze markt zo perfect mogelijk bedienen, voordat je op zoek gaat naar andere markten die misschien moeilijker te overtuigen zijn”.

Fatih Kaya, Management KIKK Capital

#### 3.1.2. Je kunt niet de hele wereld aan

“Wat voor soort klanten wil je bereiken? In het begin schoten we met hagel. Als het een product was dat we konden leveren, dan deden we dat. Dat leidde ertoe dat we producten gingen maken waarbij het businessplaatje eigenlijk nog te onduidelijk was. En het vergde ook niet altijd de expertise waarvoor we eigenlijk ingehuurd wilden worden.

We focussen ons nu vooral op onze kerncompetenties en kijken ook bewust naar de kennis die we als bedrijf verder willen ontwikkelen”.

Gert van der Horn, medeoprichter en CTO MAGnetIC

#### 3.1.3. Soms kunnen de kleine vissen ervoor zorgen dat je de grote vangt

“Ze zeggen altijd dat je jezelf eerst moet richten op ‘de grote vissen’ en dat je dan pas je energie moet gaan stoppen in de kleintjes en de eindgebruikers. Mijn ervaring vanuit een ander bedrijf is dat dit niet altijd zo werkt. De grote vissen hebben vaak al een relatie met een concurrent. Hier zijn ze misschien niet tevreden over, maar dit is vertrouwd voor ze. Ze hebben de organisaties erop ingericht en ze weten wie ze moeten bellen bij problemen.

Ik heb dit omgedraaid en ben kleinere eindgebruikers gaan benaderen. Door goed te luisteren naar hun wensen en het product hierop aan te passen, had ik in korte tijd enkele klanten. Nu kwamen de grote vissen zelf en binnen korte tijd hadden we de markt in handen”.

Bert Dommerholt, medeoprichter Dovidq Medical



“

WE KOMEN ALS KLEIN BEDRIJF AAN MET EEN DUUR APPARAAT EN ZEGGEN EIGENLIJK TEGEN DE KLANT DAT HUN HUIDIGE WERKWIJZE NIET KLOPT. ZE GAAN DAN VRIJWEL DIRECT MET DE HAKKEN IN HET ZAND EN ZEGGEN DAT ONS PRODUCT NIET KLOPT. WAT WIJ DOEN ZIEN ZE ALS IETS HEEL GEKS EN SOMS MOET JE ER DUS ECHT 1-OP-1 NAAST GAAN ZITTEN OM UIT TE LEGGEN HOE HET WERKT, DAN GAAT HET WEL GOED

Menno de Braak, medeoprichter Dovidex Medical

”



## 3.2. Waardepropositie

### 3.2.1. De wereld draait ook door zonder je product

“Ik dacht altijd dat een nieuwe vinding, waar de markt duidelijk behoefte aan heeft, direct enthousiast ontvangen zou worden. Het is me tegenvallen hoe lang het dan nog duurt voordat men echt geïnteresseerd is om deze vernieuwing zelf te gaan gebruiken. Ook al begrijpen potentiële klanten hoe ons product functioneert, ze hebben het werk altijd zonder gedaan. Dit is echt heel anders dan dat je een nieuw model auto moet gaan verkopen. Deze auto is dan namelijk een verbetering van de vorige versie. Bijvoorbeeld op het gebied van snelheid, uiterlijk of energieverbruik. De klant heeft dan een referentiekader om zijn beslissing op te baseren”.

Hans Brassé, medeoprichter Eaglet Eye

### 3.2.2. Het gaat niet om je aanbod maar om het vertrouwen

“Ik merk tijdens de verkoopgesprekken dat er niet wordt getwijfeld aan onze technische kennis en kunde. De klant is meer onzeker over of we überhaupt kunnen leveren en we ze nog jarenlang kunnen ondersteunen. Deze vraagtekens kun je alleen wegnemen door steeds te doen wat je belooft en intensief te blijven communiceren. Bij onze launching customer zijn we zelfs eerlijk geweest over onze cashflow problemen en hebben we ze hierin mee laten denken. Dat hebben ze erg gewaardeerd, waardoor wij uiteindelijk een eerste geslaagd project hebben opgeleverd bij een gerenommeerd bedrijf”.

Jorg Raven, oprichter LIQAL

### 3.2.3. Stop met het verkopen van het 'wat', begin met het verkopen van het 'waarom'

“Je moet van ondernemers houden. Al die passie en opwinding rond de innovatieve producten die ze bouwen. En zij houden ervan om met anderen over hun producten te praten, waarbij ze alle functies en functionaliteiten van hun aanbod in detail bespreken.

Ze zijn erop gericht om anderen net zo veel van hun producten te laten houden als zij. Maar dan realiseren ze zich dat er geen verkoop binnenkomt. Ze vragen zich af hoe dat mogelijk is, gezien hoe geweldig het product is! Dat is het moment dat ik ze moet vertellen dat hun klanten niet echt om het product geven (bijv. het "Wat"), ze geven veel meer om hoe het hun bedrijf kan verbeteren (bijv. het "Waarom"). Hoe eerder je leert om je niet te richten op het "Wat" en je begint je te focussen op het "Waarom" om hun aandacht te krijgen, hoe eerder je verkoop zal beginnen te versnellen. Hoe ga jij hun zaken verbeteren? Stop dus met je te concentreren op het "Wat". Als je je klant eenmaal aan het "Waarom" hebt vastgehaakt, dan kun je het "Wat" verder gaan invullen maar dan hebben ze in ieder geval de volle aandacht. Dus spreek minder over de "functies en functionaliteiten", en meer over hoe jouw product de klanten gaat helpen om meer inkomsten te genereren, de kosten te verlagen of hun klantervaring te verbeteren, want daar geven ze echt om”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital



### 3.3. Verdienmodel

#### 3.3.1. Focus op datgeen waar je als bedrijf het best in bent en verdien daar je geld mee

“We werkten met z’n vieren en hadden nog niet veel klanten en relaties, dus alles was overzichtelijk. Ook wat we deden en waar we naar toe werkten was duidelijk. Toen het bedrijf ging lopen nam de complexiteit, het aantal mensen en het aantal taken snel toe. Achteraf kan ik zeggen dat toen het werk zich begon op te stapelen mijn focus minder begon te worden. Ik deed veel dingen alleen maar oppervlakkig. Je denkt: “Ik houd het wel bij en ik moet gewoon meer gaan delegeren”. Dat is een mooi gedachte, maar zo werkt het dus niet. Ik moest terug naar de focus en het bedrijf zelf ook. We konden 100 klanten met 100 verschillende vragen bedienen, maar dat was natuurlijk niet wenselijk. Dat was echt een les die we moesten leren. Je moet gewoon geen projecten doen die misschien wel leuk zijn, maar eigenlijk niet bij het bedrijf passen. We durven nu te kiezen en hebben zelfs eens een hele forse order afgewezen om de focus te kunnen behouden. Achteraf zijn we hier erg blij mee, want anders waren we - met de beperkte mankracht die we hadden - eigenlijk alleen maar bezig geweest met dat project. Dit had desastreus kunnen zijn voor het bedrijf. Onze kernactiviteit - waar we op de lange termijn veel meer geld mee kunnen verdienen - had dan geen aandacht meer gekregen. We waren dan teveel gegaan voor de omzet en zouden teveel afwijken van de eigenlijke koers van het bedrijf”.

Jorg Raven, oprichter LIQAL



#### 3.3.2. Een bedrijf met slechts één product is enorm kwetsbaar

“Jaren geleden heb ik een pre-seed fonds opgezet en werkte ik veel met start-ups. Daar heb ik gezien dat bedrijven met één product gemakkelijk in de problemen kunnen komen. Zaken zoals een octrooischending, veranderende vraag van klanten en nieuwe technieken kunnen bedrijven bijna van de ene op de andere dag kapot maken. Om je hiertegen te beschermen zou iedere ondernemer voortdurend moeten nadenken over manieren om het bedrijf en het product opnieuw uit te vinden. Misschien dat er een ander product mogelijk is op basis van de eerdere vinding. Of dat het huidige product ook geschikt kan worden gemaakt voor een nieuwe markt. Er blijkt vaak veel mogelijk. Het gaat erom dat de risico's worden gespreid, zodat eventuele tegenslagen kunnen worden opgevangen”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

#### 3.3.3. Zorg voor een extra inkomstenstroom die voorspelbaar is

“We hebben ons oorspronkelijke businessmodel uitgebreid en verkopen nu ook de bijbehorende disposables. Onze verkooptrajecten duren namelijk best lang. Door deze extra businesscase, hebben we continue inkomsten op een relatief gemakkelijke wijze, want deze producten zijn eenvoudig te verkopen tijdens het verkoopgesprek of tijdens de trainingen. Ziekenhuisafdelingen mogen hier namelijk zelfstandig over beslissen. Ook verkopen we nu langdurige servicecontracten. Deze extra inkomsten kunnen we, in tegenstelling tot de daadwerkelijke verkopen, wél voorzien”.

Gerrit Tiggelaar, medeoprichter en CTO Soteria Medical

## **Z**org voor terugkerende inkomsten. Het gaat om vermenigvuldigen in plaats van alleen maar optellen

“Wil je echt groeien, dan is het slim om op zoek te gaan naar manieren om terugkerende inkomsten te genereren. We werken veel samen met bedrijven die maatwerk leveren. Wanneer deze bedrijven groeien, zie je voornamelijk de volgende drie uitdagingen ontstaan: hogere kosten door meer personeel, problemen om economies of scale te behalen en het wiel continu opnieuw uitvinden. Hoewel maatwerk een van de belangrijkste verkoopvoordelen is ten opzichte van concurrenten, moet je continu op zoek gaan naar manieren om het maatwerk op een efficiëntere manier aan te bieden.”

Fatih Kaya, Management KIKK Capital

“We maakten voor iedere klant een uniek chipontwerp en vonden daardoor steeds opnieuw het wiel uit; technisch fantastische resultaten en motiverend voor de engineers. Maar in dit model groeiden omzet en kosten evenredig met de projecten en mankracht en verdienden we uiteindelijk nauwelijks iets meer.

Onze les? Anders denken! We genereren nu ook omzet met hergebruik van ontwerpen en met producten, die we modulair opbouwen en in varianten breder kunnen verkopen. We maken daarin nu bewustere keuzes. Zo kijken we bij ieder nieuw project eerst naar wat we uiteindelijk zelf kunnen met het te ontwikkelen product. Dit zorgt later niet alleen voor recurring revenues, maar versterkt ook de waarde van ons bedrijf. Het gaat nu ook om vermenigvuldigen in plaats van alleen maar optellen”.

Richard Visée, medeoprichter en CEO MAGnetIC

### 3.3.4. Een ander businessmodel kan ook marketingtechnisch slim zijn

“We hebben een tijd geleden ons businessmodel uitgebreid en bieden onze apparaten ook ter (financial) lease aan. We hebben geleerd dat vrijwel alle klanten die hierin geïnteresseerd zijn uiteindelijk toch besluiten om het apparaat te kopen in plaats van te leasen. Het is nu dus eigenlijk geen extra businessmodel meer, maar onverwachts een marketingmiddel geworden om extra klanten aan te trekken”.

Ben Schilperoort, medeoprichter Tractus3D

### 3.3.5. Behoud ook focus in moeilijke periodes

“Focus verliezen en je focus verspreiden is een makkelijke vergissing die helaas door veel ondernemers wordt gemaakt. In periodes dat het minder gaat, kunnen ondernemers ineens besluiten met hagel te schieten in de hoop hiermee verder te kunnen komen. Maar dit creëert voornamelijk frustratie en verwarring bij alle betrokkenen: zowel bij de medewerkers die het bedrijf opbouwen, als bij klanten die proberen te begrijpen wat je kernkwaliteiten zijn. Om succesvol te zijn, heb je een heel eenduidig plan nodig, in een afgebakende markt, met één belangrijke (liefst terugkerende) inkomstenstroom.

Je kunt niet overal tegelijk zijn, en ook niet alles voor iedereen doen. Focus is het allerbelangrijkste. Houd hierbij alles zo eenvoudig mogelijk. Als je het bedrijf niet in één zin kunt beschrijven, is het misschien te ingewikkeld”.

Fatih Kaya, Management KIKK Capital

### 3.3.6. Te veel focus kan ook een valkuil zijn

“Theoretisch heb ik geleerd dat focus natuurlijk belangrijk is, maar ik realiseer me ook dat dit een valkuil kan zijn. We hebben ooit de kans gekregen om voor een nieuwe markt een productontwikkeling te coördineren. Hiervoor zouden we betaald krijgen. Toch hebben we erg getwijfeld, want we hadden het erg druk en wilden ons eigenlijk focussen op de verkoop van het product dat we al hadden. Uiteindelijk kozen we ervoor het toch te doen en dat is de reden waarom we nu nog bestaan. Je moet je altijd afvragen wat de waarde is van je even laten afleiden van je focus. Is het een kans? Met één product ben je namelijk ook kwetsbaar. Als het product het namelijk niet goed doet dan ben je weg als bedrijf. Door even onze focus te verdelen, hebben we nu twee wereldwijd unieke producten én een succesvol bedrijf”.

Hans Brassé, medeoprichter Eaglet Eye



ONS BEDRIJF ONTWERPT EN LEVERT KLANT SPECIFIEKE CHIPS. DE KLANT WIL NATUURLIJK HET LIEFSTE DAT WE KOSTELOOS IETS SPECIAALS VOOR HEN ONTWIKKELEN. DEZE VRIJBLIJVENDHEID VORMT UITEINDELIJK EEN PROBLEEM. ALS DE KLANT TUSSENTIJDEN STOPT MET HET PROJECT EN JE HEBT AL ALLERLEI INVESTERINGEN GEMAAKT DAN KOM JE ALS BEDRIJF IN EEN MOEILIJKE SITUATIE

Richard Visée, medeoprichter en CEO MAGnetiC



## 3.4. Prijs

### 3.4.1. Kijk uit voor prijs-valkuilen

“Als investment manager zie ik veel zaken scheeflopen bij het vaststellen van de prijzen. Ik ben er inmiddels van overtuigd dat prijsstelling meer een kunst dan een wetenschap is. Je moet natuurlijk ergens beginnen om als bedrijf voet aan de grond te krijgen, maar blijf experimenteren en probeer de valkuilen, die ik steeds weer voorbij zie komen, te vermijden:

#1: Prijzen worden berekend zonder eerst met klanten in gesprek te gaan. Probeer een goede inschatting te maken wat je product de klant oplevert en bepaal op basis daarvan de prijs.

#2: De prijs is te laag. Ik kom zelden een jong bedrijf tegen waarvan het product te hoog is geprijsd. Een te lage prijs kan een probleem worden wanneer de ondernemers de rotsvaste overtuiging hebben dat het niet mogelijk is om de prijzen na verloop van tijd te verhogen. Ze creëren hiermee vanaf de start al een plafond voor de groei.

#3: Je mag de prijs veranderen. Veel oprichters zien de prijs die ze hebben bepaald niet als uitgangspunt, maar als permanent. Dit is een valkuil, want prijzen blijven altijd veranderen, dus houd er niet angstvallig aan vast.

#4: De prijsstructuur is ‘over-engineered’. Veel klanten zijn gewend om op een bepaalde manier te kopen, zoals een maandelijkse factuur of eenmalig bedrag. Een te ingewikkelde prijsstelling, is voor klanten niet te begrijpen en kan ervoor zorgen dat zij het product niet kopen. Praten over prijzen kan ongemakkelijk voelen, maar het interpreteren van stilzwijgende klanten is veel ondraaglijker en uiteindelijk misschien desastreus voor je bedrijf.”

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

### 3.4.2. Maak de prijs in het begin niet te laag

“Achteraf gezien hebben we in het begin projecten voor een grijpstuiver verkocht. Als je ondernemer bent, ben je optimistisch. Dat waren wij ook over de tijd die het werk zou gaan kosten en de benodigde investeringen. We dachten toen: “Dat doen we wel even”. Ook onze klanten zelf waren niet bekend in ons veld en hadden geen idee van wat het moest gaan kosten. Nu kunnen we het werk veel beter inschatten. Ook leerden we hoe we de klanten kunnen onderwijzen in wat het moet gaan kosten en wat het ze uiteindelijk oplevert. We hebben nu dat optimale punt te pakken waarbij de klanten aangeven het project best duur te vinden, maar het uiteindelijk wel kopen”.

Jos Joore, medeoprichter en CEO MIMETAS



### 3.4.3. De klant heeft geen idee wat jouw innovatieve product waard is

“Traditionele bedrijven hebben vaak te maken met prijsconcurrentie. Dat is bij een nieuwe vinding helemaal niet van belang. We hebben zelfs nog nooit een opdracht verloren op prijs. Daarbij verhogen we nog steeds ieder jaar de prijzen en we hebben de grens nog niet bereikt. Ons eerste product hebben we verkocht na een lezing. Iemand uit het publiek kwam naderhand naar onze stand toe en vroeg hoeveel het product kostte. We noemden een hoge prijs en hij was direct akkoord. Dit was dus een salescyclus van 3 minuten. Klanten kunnen niet vergelijken bij de concurrent, dus ze willen het graag of niet. En als ze wel met de ogen beginnen te knippen, dan kun je alsnog zakken in de prijs. Het lijkt bijna wel alsof je bij een nieuw product iedere prijs kunt neerleggen die je wilt. Een verkoper in Amerika bijvoorbeeld heeft ons product gekocht en vervolgens offereerde hij het voor een véél hoger (6-cijferig) bedrag. In de betreffende offerte had hij 2 dagen training gerekend voor 2500 dollar. De geïnteresseerde belde hem terug en zei dat hij over de prijs wilde praten. De verkoper zweette toen wel een beetje. Vervolgens begon de potentiële koper te onderhandelen over de kosten van de training. Over de productprijs werd niet gepraat! Dat kwam omdat de koper geen idee had wat het apparaat moest kosten. Hij kon het nergens mee vergelijken en ging daarom onderhandelen over de trainingskosten waarvan hij wel de prijs kon inschatten”.

Hans Brassé, medeoprichter Eaglet Eye

### 3.4.4. Bepaal de prijs ook op basis van de waarde voor de klant

“In het begin dachten we puur vanuit de kostenkant, en om te kunnen concurreren hielden we de marge zo laag mogelijk. We leerden al snel om de prijs niet vanuit de kostenkant te berekenen, maar vanuit de waarde voor de klant. Kan de afnemer duurdere producten gaan verkopen? Kan hij er een nieuwe markt mee veroveren en wat is de waarde daarvan? We zorgen er nu voor dat er van beide kanten aan onze ontwikkelingen verdiend kan worden”.

Gert van der Horn, medeoprichter en CTO MAGnetIC

### 3.4.5. Bij een innovatief product gaat het de klant niet alleen om de aankoopprijs

“Bij een innovatief product gaat het de klant niet alleen om de aankoopprijs, maar er is een veel grotere investering nodig. Vaak moeten ze extra specialistische kennis inhuren of een personeelslid aannemen die het product begrijpt. Dit kan ze veel extra geld kosten en dat zorgt ervoor dat salestrajecten lang duren. We zien dat bedrijven die deze investering al eerder hebben gedaan, wel snel een keuze kunnen maken om er een tweede apparaat bij te kopen”.

Daniël van Mourik, medeoprichter en CEO Tractus3D



## 4. ORGANISATIE

### 4.1. Ondernemen

#### 4.1.1. Ondernemer zijn is echt iets anders dan een grote organisatie aansturen

“Ik heb het opbouwen van een bedrijf echt onderschat. Ik leidde eerder grotere bedrijven, maar besef nu dat je dan werkt binnen een bestaand framework van groepen mensen en relaties. Het is iets heel anders om zelf die hele structuur op te bouwen. Ik heb gemerkt dat advies van topmanagers me veel minder oplevert, dan de feedback van succesvolle ondernemers. Ik kijk nu ook met hele andere ogen naar een startend bedrijf. Ook al had ik nog zoveel ervaring, achteraf was ik toch naïef in de uitdagingen die het opbouwen van een nieuw bedrijf met zich meebrengt”.

Jan Sabish, medeoprichter en CEO  
Soteria Medical

#### 4.1.2. Ondernemer zijn is vooral niet gemakkelijk

“Vooraf zie je natuurlijk alleen voordelen van het ondernemerschap. Je kunt je eigen plan trekken, je hebt vrijheid en je kiest zelf hoe je het werk indeelt. Maar deze voordelen verdwijnen vaak in de loop van de jaren. Je moet steeds meer rekening gaan houden met anderen, zowel met je personeel als met de investeerders. Daarnaast is ondernemen een risicovolle situatie, want je hebt geen sociaal vangnet. Als alles goed gaat, heb je natuurlijk wel iets waar je naar uit kunt kijken. Maar laten we daar ook maar direct eerlijk over zijn: een luizenleventje leiden op de Bahama's lukt maar een klein percentage van de ondernemers”.

Bert Dommerholt, medeoprichter  
Dovideq Medical

#### 4.1.3. Accepteer dat foute inschattingen erbij horen

“In het begin dacht ik dat ik het allemaal moest weten, want ik ben toch de grote man met het grote idee. Ik heb nu geleerd dat dit niet zo is. Je kunt niet alles weten. Als ondernemer moet je veel beslissingen maken. Je moet snel bepalen of je links- of rechtsom gaat. En soms maak je de verkeerde keuze. Dat is gewoon ‘part of the job’. Ik heb echt moeten leren om dat niet altijd te zien als een fout”.

Marcel in 't Veld, oprichter en CEO  
HYGENIQ

“

DE VRIJHEID DIE JE  
IN HET BEGIN HEBT,  
LEVER JE  
UITEINDELIJK WEER  
IN

Bert Dommerholt,  
medeoprichter Dovideq Medical

”





“

OOK AL HEB JE EEN ZACHTAARDIGE  
PERSOONLIJKHEID EN BEN JE GENEIGD  
OM MENSEN TE HELPEN, ALS CEO MOET  
JE HARDE BESLISSINGEN NEMEN

Paul Vulto, medeoprichter en CEO MIMETAS

”

#### 4.1.4. Je rol van CEO verandert steeds

“In het begin ben je alles en doe je alles zelf. Nu we snel zijn gegroeid, kan dit niet meer. Als CEO kan ik niet achter de mensen aanrennen zoals ik dat vroeger deed. We zijn nu ook actief in het buitenland dus het kan letterlijk niet meer. Vroeger wilde ik altijd zo snel mogelijk met nieuwe medewerkers naar Luxemburg rijden. Ik leerde hen dan kennen en zij leerden mij kennen en dan wist je direct wat je aan elkaar had. Nu kom ik soms mensen op een borrel tegen en dan weet ik niet eens of het een werknemer of stagiaire is. Hoe ga je dan controleren of er nog de juiste dingen gedaan worden? Daar heb je structuren voor nodig en KPI's. Dat is nu meer mijn rol als CEO: het geheel aansturen in plaats van me te bemoeien met alle onderdelen. Iedere dag leer ik hierin nog bij”.

Paul Vulto, medeoprichter en CEO MIMETAS

#### 4.1.5. Als oprichter ben je niet altijd de persoon die onderneming het best kan leiden in alle levensfasen van de onderneming

“Mijn talent, zeggen anderen, is het openen van deuren en ik vind dat ook leuk om te doen. Langzaam merkte ik dat mijn rol van CEO veranderde. Ik moest steeds meer op de tent gaan passen, mensen aannemen en de organisatie naar een hoger niveau tillen. Dat is niet mijn kracht en ook niet iets wat ik leuk vind. Je moet dat erkennen en dan is een nieuwe CEO aannemen de meest logische stap. Dit wordt in veel organisaties geblokkeerd door de bestaande CEO en dat is jammer. We kozen er wel voor om een nieuwe CEO aan te nemen. Nu kan ik me weer focussen op waar ik goed in ben. En dat is uiteindelijk juist weer goed voor het bedrijf!”

Bert Dommerholt, medeoprichter Dovideq Medical

#### 4.1.6. Feedback is geen aanval

“Als ik ongevraagd advies kreeg, zag ik dat als een aanval. Het voelde alsof ik dan ongelijk had. Ik heb echt moeten leren dat mensen dit niet zeggen om me te bekritisieren, maar om me verder te helpen”.

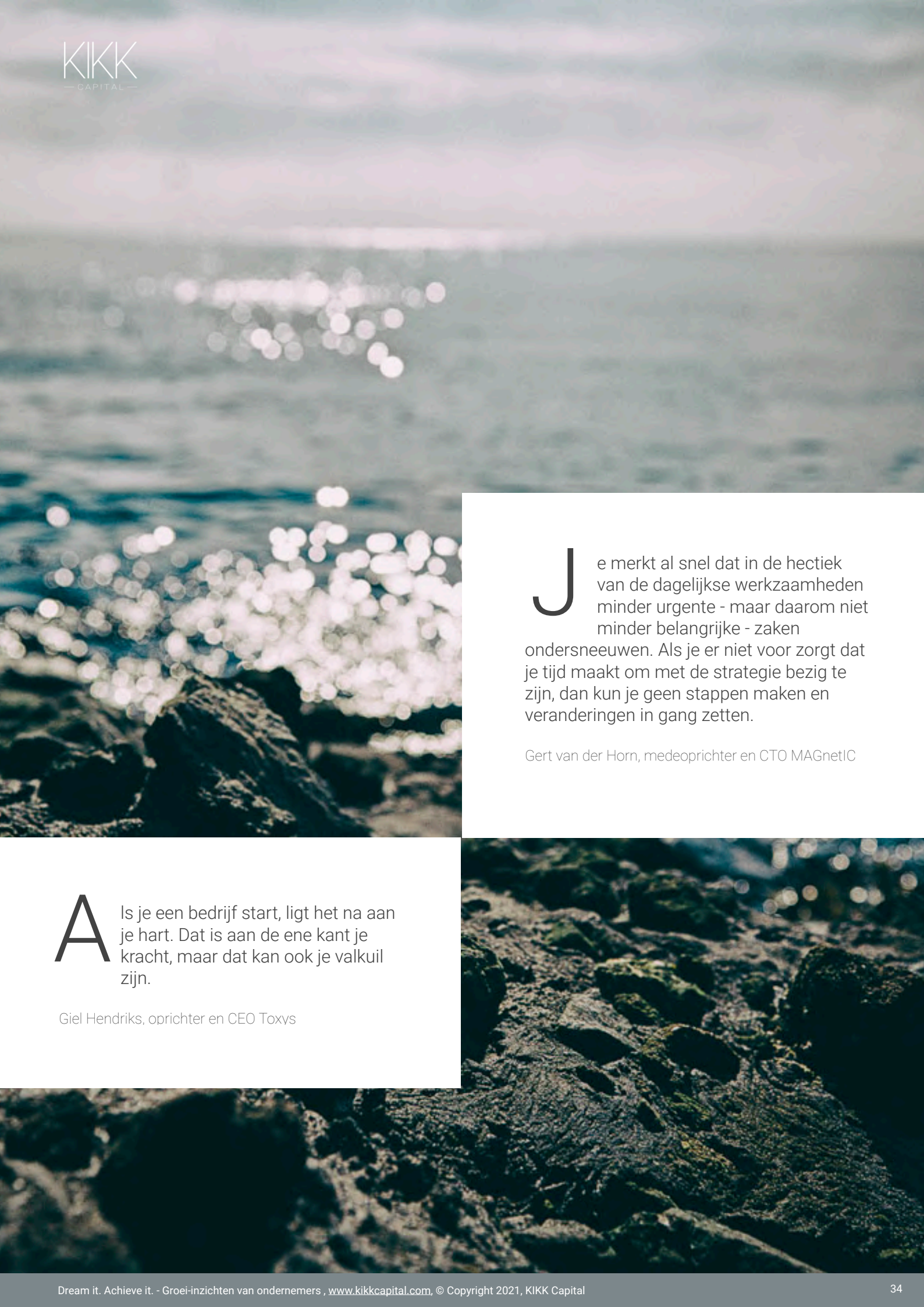
Marcel in 't Veld, oprichter en CEO HYGENIQ

“

IK VIND IEDEREEN GELIJK, MAAR  
MENSEN ZIEN ME TOCH ALS  
BAAS

Giel Hendriks, oprichter en CEO Toxys

”



**J**e merkt al snel dat in de hectiek van de dagelijkse werkzaamheden minder urgente - maar daarom niet minder belangrijke - zaken ondersneeuwen. Als je er niet voor zorgt dat je tijd maakt om met de strategie bezig te zijn, dan kun je geen stappen maken en veranderingen in gang zetten.

Gert van der Horn, medeoprichter en CTO MAGnetIC

**A**ls je een bedrijf start, ligt het na aan je hart. Dat is aan de ene kant je kracht, maar dat kan ook je valkuil zijn.

Giel Hendriks, oprichter en CEO Toxys

“

ER ZITTEN 24 UUR IN EEN DAG EN DAN MOET JE OOK NOG EEN PAAR UUR SLAPEN. IK KAN MEZELF NU NIET MEER OVERAL MEE BEMOEIEN EN HET IS OOK NIET ALTIJD HET BESTE VOOR DE UITKOMST. IK BEN EEN PERFECTIONIST EN SNAP OOK WEL DAT DIT SOMS ONTZETTEND IRRITANT IS VOOR DE REST. GROEIEN VRAAGT OM DELEGEREN. OOK AL VIND JE IETS LEUK OM TE DOEN, JE HEBT ER ZELF GEEN TIJD MEER VOOR

Giel Hendriks, oprichter en CEO Toxys

”



#### 4.1.7. De zaken waar je zelf het beste in bent, zijn het lastigste om over te dragen

“Het zaadje van marketing is inspiratie. Iedere keer ben je weer blij dat je jouw verhaal mag vertellen. Wij zijn daar als oprichters altijd goed in geweest en grijpen ook iedere kans aan om dat te doen, ook al is dat om 9 uur 's avonds. Nu zijn we dusdanig gegroeid dat we de marketing hebben moeten overdragen aan professionals. Ook al vinden we het erg leuk om te doen, we hebben er geen tijd meer voor. Ik vind dit een ingewikkeld proces dat vraagt om loslaten. Persoonlijk heb ik minder met financiën en dat afstaan is relatief makkelijk gegaan. Ik heb nooit de neiging gehad tot micromanagement. Ik betrap me er wel nog steeds op dat ik iets te dicht op marketing ben blijven staan”.

Jos Joore, medeoprichter en CEO MIMETAS

“

JE HEBT DE VERANTWOORDELIJKHEID MAAR JE HEBT ÓÓK DE VOLDOENING

Gert van der Horn, medeoprichter en CTO MAGnetIC

”



“

IEDERE FASE VAN HET BEDRIJF KENT ZIJN EIGEN  
PROBLEMEN. ALS DE PROBLEMEN VOOR JE LIGGEN DAN  
LIJKEN ZE DE GROOTSTE TER WERELD. ALS ZE EENMAAL  
ACHTER JE LIGGEN, DAN LIJKEN ZE NOOIT TE HEBBEN  
BESTAAN

Jorg Raven, oprichter LIQAL

”



IN EEN STARTEND BEDRIJF ZIJN ZAKEN VLOEIBAAR EN KAN ALLES SNEL WISSELEN. ER ZIJN HOGE PIEKEN EN DIEPE DALEN. DAT IS VOOR DE EEN FANTASTISCH EN EEN ANDER ZIET HET ALS EEN HELE MOEILIJKE OMGEVING

Giel Hendriks, oprichter en CEO Toxys



## 4.2. Personeel

### 4.2.1. Goede leiders verzamelen goede mensen om zich heen, slechte leiders slechte

“Ondernemers zijn van nature een tikkeltje eigenwijs en denken al snel dat ze alles zelf het beste kunnen en weten. Dat mag ook, maar soms zie ik ondernemers hier in doorslaan. Geloof me, je kunt een bedrijf niet succesvol maken zonder de juiste mensen om je heen te verzamelen. Je kunt niet alles zelf doen en als je medewerkers inhuurt die niet effectief zijn, zal je uiteindelijk toch ook hun werkzaamheden op je moeten gaan nemen. Het inhuren van verbazingwekkend talent is het moeilijkste wat een oprichter ooit zal doen, maar ook het meest transformerende voor zijn bedrijf. Goede mensen inhuren kost veel tijd. Tijd die je dan niet kunt besteden aan dingen waarvan je denkt dat ze 'nu' moeten gebeuren.

Je concentreren op het inhuren kan het gevoel geven dat je op de rem staat. Maar gewoon 'maar iemand inhuren' om iemand aan boord te krijgen, is een grote fout. Om te groeien heb je mensen nodig die het bedrijf een impuls kunnen geven. Als je de verkeerde mensen aanneemt en daar pas na zes maanden of een jaar achter komt, dan kan dit je veel geld kosten. Als je van 200 naar 220 mensen gaat, kun je je een foutje veroorloven. Maar niet als je van tien naar twintig gaat, want dan ben je zo kwetsbaar. Sommige oprichters vinden het niet alleen moeilijk om mensen aan te nemen,

maar ze lijken ook nerveus te worden van mensen die meer talent hebben dan zij. Dit is een zeer gevaarlijke denkwijze. Je moet je realiseren dat het omringen van jezelf met slimme mensen laten zien dat jij een sterke ondernemer bent. Je kunt geen leider zijn zonder mensen om je heen die je vertrouwt om het juiste te doen. En dat betekent dat ze het niet altijd op dezelfde manier zullen doen als jij. Het is niet jouw taak om ze op microniveau te beheren. Jouw taak is om geweldige mensen aan te trekken en het beste uit hen te halen.

Ik zie dat ondernemers die succesvol zijn, vanaf het begin een goed team hebben gebouwd. Zij kennen hun eigen kracht en zwakte en omringden zich met teamleden met de juiste competenties. Zij erkennen dat de uitvoering belangrijker is dan het idee. Ik heb het veel gezien; een goed idee met een slechte uitvoering leidt tot "een uiteengespatte droom".

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

### 4.2.2. Bezuinig niet op je eerste teamleden

“Achteraf bezien heb ik in het begin gewerkt met een te onervaren team, terwijl je met dit team juist je bedrijf moet opbouwen. Toen ik meer ervaren mensen op senior level aantrok, merkte ik pas het verschil. Zij hebben het niveau van het hele team én het bedrijfsresultaat direct positief beïnvloed”.

Raymond Bergs, oprichter en CEO Babywatcher

#### 4.2.3. Als jong bedrijf ben je afhankelijk van de kwaliteiten van je kernpersoneel

“We hebben veel moeite om een geschikte salespersoon te vinden. Alle salesverantwoordelijken die we hebben gehad, bleken ongeschikt. Op papier leken ze perfecte matches en tijdens de sollicitatiegesprekken waren we enthousiast. Echter, toen ze eenmaal aan het werk waren, misten ze de drive om echt te willen verkopen. Daarbij hadden ze ook nog eens een ‘9-tot-5 mentaliteit’. Dit past zeker niet in een groeiend bedrijf. Ze hadden zichzelf goed verkocht, zeg maar. We merken dat dit grote gevolgen had voor onze organisatie. Inwerken kost sowieso veel tijd, maar als er dan niets uitkomt, ga je als kleine groeiende organisatie snel achterlopen. Er komen minder inkomsten binnen en daarnaast kost het ook nog eens extra geld om afscheid van mensen te nemen. Het aannemen van een paar verkeerde medewerkers kan daarom desastreus zijn”.

Quinten van de Vrie, oprichter Illuxtron

#### 4.2.4. De kwaliteit van het team is belangrijker dan de kwaliteit van de individuele medewerkers

“Je ziet het regelmatig voorbijkomen: veelbelovende bedrijven die mislukken door een verschil van inzicht tussen de teamleden en/of gebrek aan effectief teamwerk dan wel leiderschap. Soms sluiten de verschillende vaardigheden niet goed op elkaar aan of kunnen bepaalde persoonlijkheden niet goed met elkaar overweg, en dat staat los van hoe goed een individu of een groep kan presteren op de werkplek. Als ondoeltreffend teamwerk voor langere tijd onopgemerkt of onopgelost blijft, is het vaak moeilijk maar vooral tijdrovend om de gaten in het team op te vullen en hen weer te laten presteren. Voor startende bedrijven kan dit fataal zijn. De kwaliteit van het team staat bovenaan, dus zorg ervoor dat je het beste team inhuurt dat als een geoliede machine kan aanvoelen, denken en handelen. Dit is belangrijk omdat wanneer er teleurstellingen komen (en die komen er gegarandeerd,) het team zowel elkaar kan steunen als gezamenlijk de tegenslagen kan overwinnen”.

Johan Sebregts en Fatih Kaya, Management KIKK Capital

“

HARDE  
KWALIFICATIES ZIJN  
BELANGRIJK MAAR  
HET IS ECHT VEEL  
BELANGRIJKER HOE  
MENSEN IN HET TEAM  
PASSEN

Giel Hendriks, oprichter en CEO Toxys

”



#### 4.2.5. Beloon op de juiste wijze

“Achteraf heb ik te snel aandelen gegeven aan een medewerker die de verantwoordelijkheid voor de verkoop op zich zou nemen. In het begin was hij erg goed, maar toen we echt gingen groeien, bleek dat hij een andere rol niet aan kon. Hij was niet in staat om de andere verkopers te managen. Het heeft me veel geld gekost om hem uiteindelijk uit te kopen. Achteraf had ik hem beter op een andere manier kunnen motiveren”.

Quinten van de Vrie, oprichter Illuxtron

#### 4.2.6. Zet al bij aanvang al een stock-optie-pool apart

“We hebben in het begin geen stock-optie-pool geïmplementeerd en dit is een omissie in de opzet van ons bedrijf. Je realiseert je dan nog te weinig dat de echte waarde van het bedrijf nog ontwikkeld moet gaan worden. Je hebt een goed idee, een leuk businessplan en een bepaalde intellectuele eigendom positie. Dit zorgt ervoor dat mensen er geld in willen stoppen. Vervolgens moet er keihard worden gewerkt om die visie waarheid te doen worden. Die visie wordt vaak ook nog bijgesteld op allerlei punten. En dat wordt allemaal gedaan door de mensen die je in het begin aanneemt. Deze mensen zijn dan ook cruciaal voor het succes van het bedrijf. Daar wil je ze dan ook van laten meeprofiten. Het is moeilijk gebleken om een stock-optie-pool achteraf te implementeren, ook belastingtechnisch. Als we vooraf een bepaald percentage opzij hadden gezet, dan was het veel eenvoudiger geweest”.

Paul Vulto, medeoprichter en CEO MIMETAS

#### 4.2.7. Neem snel afscheid van personeel dat niet functioneert

“Je moet hard zijn op een bepaalde manier, hoe sociaal je zelf ook bent. Dat zit niet in je systeem als je net als ondernemer begint en dat heb ik echt moeten leren. Als je geen afscheid neemt van een werknemer die niet functioneert, dan kan dit problemen geven die nog lang blijven nabebben. De kwaliteit van je bedrijf bestaat uit de kwaliteit van de mensen en de manier waarop die met elkaar samenwerken. Het is dus belangrijk dat de juiste mensen op de juiste plek zitten én de juiste dingen doen. Als dat niet zo is, dan lijdt uiteindelijk iedereen daaronder. Je moet zo open en eerlijk mogelijk blijven communiceren naar je werknemers, ook als je een ongemakkelijke boodschap hebt. Dat is misschien lastig in het begin, maar uiteindelijk wel het beste voor het bedrijf”.

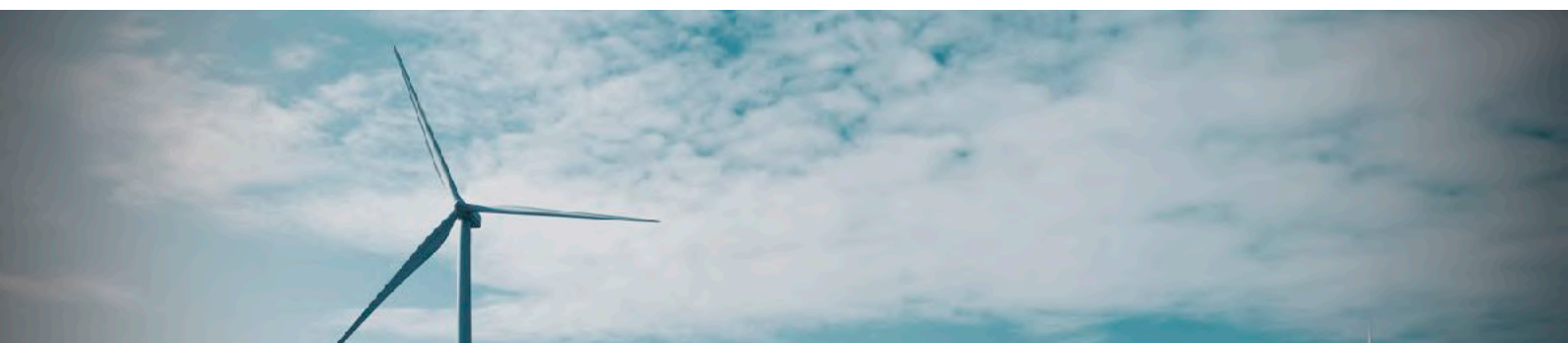
Paul Vulto, medeoprichter en CEO MIMETAS

“

EEN GOEDE TECHNOLOGIE IS LEUK EN AARDIG, MAAR UITEINDELIJK VALT OF STAAT HET BEDRIJF BIJ DE MENSEN DIE ER WERKEN. HET HEEFT DUS OOK EEN BEHOORLIJKE IMPACT ALS IEMAND NIET FUNCTIONEERT

Giel Hendriks, oprichter en CEO Toxys

”





IETS DELEGEREN IS NIET GEWOON IETS OVER DE MUUR GOOIEN EN DE ANDERE KANT OPLOPEN. HET HEEFT OOK TE MAKEN MET IEMAND IN ZIJN KRACHT ZETTEN EN MEENEMEN TOT OP HET PUNT DAT HIJ HET VOLLEDIG ZELF KAN

Paul Vulto, medeoprichter en CEO MIMETAS



#### **4.2.8. Ook het inwerken van professionals kost veel tijd en moeite**

“Ook al is iemand een professional met een goede cv en ruime ervaring, inwerken kost stiekem veel tijd. Je neemt professionals in dienst om het van je over te nemen, maar dat betekent niet ‘toedeloe, ik zie je bij de volgende kwartaalmeeting’. Het vraagt echt veel tijd en inzet.

Wanneer je iets gaat vermarkten in een markt die er nog niet is, heb je maar één koers om op te varen. Dat is de koers die je zelf verzint. De overdracht van het originele idee, die intuïtie, dát is ingewikkeld. We willen er natuurlijk voor zorgen dat ons oorspronkelijke idee niet ten onder gaat in procedurele zaken. Dat proces kost tijd. Oude werknemers moeten de nieuwe mensen opnemen en hun ervaring overdragen en verantwoordelijkheden delen of afstaan. Dat is lastig, want mensen willen van nature gewoon zaken bij zich houden”.

Jos Joore, medeoprichter en CEO MIMETAS

#### **4.2.9. Snelle groei is gewenst maar geeft ook vele HR-uitdagingen**

“Snelle groei wordt meestal als zeer moeilijk ervaren en ik heb geleerd dat dit echt zo is. Als je organisch groeit, dan groeien mensen vanzelf mee in het bedrijf. Maar als je door een groeistuiptje heen gaat, dan heb je ineens meer mensen nodig op senior posities.

Iemand met een goede cv is 50% professional, namelijk op het gebied waarvoor hij is aangesteld. Hij weet echter nog niets over het bedrijf en de producten”.

Paul Vulto, medeoprichter en CEO MIMETAS

#### **4.2.10. Heb een Raad van Commissarissen met mensen die belang hebben in het bedrijf**

“Wat ik kan aanraden, is om een Raad van Commissarissen aan te stellen met naast key leaders in het veld ook mensen die daadwerkelijk geïnvesteerd hebben in het bedrijf. Deze mensen hebben direct belang bij het best mogelijke beleid. Na onze serie B ronde zijn we zelfs nog een stap verder gegaan: we hebben nu een board naar anglo-saxisch model waarbij we executive en non-executive directors hebben, die gezamenlijk het beleid bepalen. Er is geen sprake van een hiërarchische structuur zoals in het Nederlandse model. Het effect is meteen merkbaar: iedereen ondersteunt het bedrijf vanuit zijn expertise en zet echt zijn schouders eronder. Ik zou het nooit meer anders willen, al is het natuurlijk wel belangrijk dat je de goede mensen in je board hebt”.

Paul Vulto, medeoprichter en CEO MIMETAS



# 5. FINANCIËEL

## 5.1. Planning en begroting

### 5.1.1. Aan een begroting heb je weinig. Het is de richting die telt

“Ik ben altijd directeur geweest bij internationale bedrijven. Ondernemer zijn met een nieuw product in een nieuwe markt is echter een heel ander verhaal. Aan een begroting heb je niets. Het gaat erom dat je de juiste dingen doet en dan moet je maar ‘afwachten’ of het iets opbrengt. Ons product is wereldwijd uniek, wat betekent dat de markt het product nog niet kent. Als je als enige missionaris naar Afrika gaat om het geloof te verkondigen, dan heb je een vrijwel onmogelijke taak. Het Vaticaan heeft niet voor niets een heel leger gestuurd. Wij kunnen vooraf niet zeggen dat we het eerste jaar x duizend zieltjes gaan werven. We hebben namelijk nog geen idee wie er precies in Afrika woont, wat ze van ons geloof vinden en of we het er überhaupt levend vanaf gaan brengen. In een nieuwe markt met een nieuw product en met onbekende prijzen heb je geen benul van waar het naartoe gaat. Je kunt daarom alleen de richting beoordelen en niet de hoeveelheid, want daarmee kweek je alleen maar frustratie. Als je er dit jaar 90 hebt verkocht en vorig jaar 10, dan ben je goed bezig. Dat je de geplande 110 niet hebt gehaald, is dan niet zo belangrijk”.

Hans Brassé, medeoprichter Eaglet Eye

“

JE VRAAGT JE CONTINUE AF OF JE HET NIET SNELLER HAD KUNNEN DOEN. ACHTERAF TERUGKIJKEND HAD DIT NIET GEKUND. HET DUURT GEWOON LANG OM DINGEN GEDAAN TE KRIJGEN EN IK ZIE DIT TERUG BIJ IEDER JONG BEDRIJF

Jan Sabish, medeoprichter en  
CEO Soteria Medical

”

### 5.1.2. Houd er rekening mee dat de weg naar succes lang kan zijn

“Onderschat nooit hoe lang de weg naar succes kan zijn. In de beginfase heb je nog geen naamsbekendheid en vraag je eigenlijk aan grote potentiële klanten om jou zo maar te vertrouwen. Daar zijn veel gesprekken voor nodig en dat kost tijd. Nu zijn we aan het groeien en dat betekent dat er meer mensen bij komen. Ik ben nu bijna alleen nog maar bezig met het managen van de organisatie, zodat alles op de goede plek valt, want afdelingen hebben veel input nodig. Alle fases van groei kosten gewoon veel tijd”.

Marcel in 't Veld, oprichter en CEO HYGENIQ

### 5.1.3. Ja, bij jou duurt het ook langer

“In het begin zei iedereen tegen me dat het langer zou duren dan ik dacht. Ik hoorde het, maar ik dacht ook ‘ik weet wat ik doe’. Het is ook niet dat ik hen niet in geloofde, ik dacht gewoon dat het bij ons anders zou zijn, omdat we een geweldig product hadden”.

Jan Sabish, medeoprichter en CEO Soteria Medical

### 5.1.4. Wees extra negatief bij het opstellen van de begroting

“Plannen komen nooit uit, het duurt altijd langer. Ook al doe je de helft van de helft, in werkelijkheid haal je het nooit binnen het beoogde plan. Als ondernemer ben je natuurlijk altijd optimistisch. Dat zit in je aard en zo moet je ook zijn. De sales mensen zouden de specialisten moeten zijn en een goede inschatting moeten kunnen maken. Echter, ook zij hebben van nature een opportunistisch karakter. Dus eigenlijk betrek je de verkeerde mensen in het proces. En ik heb ook geleerd; hoe groter het bedrijf, hoe meer je ernaast zit. Dit is gewoon een gegeven dat je moet leren accepteren”.

Marcel in 't Veld, oprichter en CEO HYGENIQ

### 5.1.5. Doe aan risico-inventarisatie

“Ons eerste project kwam snel en we breidden toen meteen het team uit van drie naar vijf mensen. Het project ging vervolgens niet door en dat was de eerste grote hobbel die we als bedrijf moesten nemen. We pakten alles aan wat we maar konden om de cashflow op gang te houden. We lieten ons ook eens gek maken door een klant die geïnteresseerd was in onze diensten, maar er geen geld voor had. Voor je het weet, ga je er helemaal voor met je mensen en je middelen en uiteindelijk heb je niets. Nu doen we meer onderzoek naar de klant en proberen daarbij ook de risico's in te schatten”.

Gert van der Horn, medeoprichter en CTO MAGnetIC



“

JE KUNT OP PAPIER ALLES NOG  
ZO GOED UITGEWERKT HEBBEN,  
MAAR IN DE PRAKTIJK LOOPT  
HET ALTIJD ANDERS

Jorg Raven, oprichter LIQAL

”

## 5.2. Financiële situatie

### 5.2.1. Cash is king

“Wat ik heb geleerd is: ‘Cash is king’. Dat ben je echt niet zelf. Financieel gezond blijven is de grootste uitdaging. Productontwikkeling of het contact met klanten is nooit een probleem geweest. Overeind blijven en aan je nachtrust komen, dat is de uitdaging”.

Bert Dommerholt, medeoprichter Dovidex Medical

### 5.2.2. De marge moet ruim voldoende zijn om een onderneming te laten groeien

“Bedrijven zien tonnen aan inkomsten binnenkomen terwijl ze opschalen en vinden dat natuurlijk fantastisch. Wanneer ik ze dan vraag naar de marge, dan blijkt dat deze bijna altijd te laag is om het bedrijf echt te kunnen laten groeien. Verkoop en omzet zijn belangrijk, maar het gaat echt om meer dan alleen de inkomsten. De realiteit is dat verkoop en omzet niet rechte lijnen in de portemonnee terecht komen. Niet alleen zijn er meer mensen nodig om de omzetgroei bij te kunnen houden, maar ineens is er ook behoefte aan extra ondersteunende functies zoals assistenten, managers, HR- en financiële medewerkers. Deze functies zijn niet direct verbonden met het genereren van inkomsten, maar wel essentieel voor een goed functionerend bedrijf. Naarmate het bedrijf blijft groeien, zijn er ook meer IT-ondersteuningskosten nodig om het systeem goed te laten functioneren.

En meer verkoop betekent ook meer uitgaven op het gebied van marketing. Kortom, groeien kost geld en die financiële ruimte kan alleen worden gecreëerd als er een gezonde marge is”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

### 5.2.3. Zorg voor continu inzicht in je financiële situatie

“Bij een kleine en compacte onderneming weet je zelf wel hoe je financiële situatie eruit ziet. Je weet precies wanneer je een factuur hebt gestuurd en bent op de hoogte van de kosten. Als je groter wordt is dit natuurlijk niet de manier waarop je controle krijgt over de financiën. De aandeelhouders hebben aangeraden om met een professioneel systeem te gaan werken en dit wekelijks bij te gaan houden. Nu we direct toegang hebben tot de resultaten, merken we dat we meer controle en grip hebben”.

Richard Visée, medeoprichter en CEO MAGnetiC

### 5.2.4. Subsidies moeten niet leiden tot verschuiving van aandacht en tijd

“In het verleden heb ik wel eens subsidies gehad waarbij de administratie zo zwaar was dat we bijna iemand extra in dienst moesten gaan nemen. Dan loont het niet meer. Nu vragen we alleen subsidies aan waarvan we de administratie als organisatie toch al doen. Door deze bewuste afweging zijn de subsidies nu wel de moeite waard”.

Marcel in 't Veld, oprichter en CEO HYGENIQ



## 5.3. Kapitaal

### 5.3.1. Banken verstrekken geen risicofinanciering en als ze het wel doen, zit je zo bij de afdeling beheer

“We waren goed bezig met het bedrijf; we hadden veel tractie en groeiden flink. Er kwam ineens een telefoontje van de bank met de mededeling dat ze het vertrouwen kwijt waren. Ze wilden daarom de ruimte op onze rekening-courant inperken. Als ze dat zouden doen, zou dat het einde van het bedrijf kunnen betekenen. We zijn in gesprek gegaan met de afdeling bijzonder beheer. Dit zijn hele vervelende discussies geworden en werd een hele frustrerende periode. We vallen nu nog steeds onder bijzonder beheer, maar onze faciliteiten zijn niet ingeperkt. Ik heb hiervan geleerd dat banken dus echt geen risico willen financieren, maar een heel ander soort geldverstrekker zijn”.

Menno de Braak, medeoprichter Dovidex Medical

### 5.3.2 Geef geen borgstelling in privé

“In de beginfase hebben we geld geleend bij de bank. Zij eiste van ons dat we borgstelling in privé gaven. Ik snap dat banken dit vragen, maar dit heeft thuis wel de nodige discussies opgeleverd. Als het niet goed gaat met het bedrijf, kan de bank je huis opeisen of andere privé zaken gaan vorderen. Dit is geen fijn gevoel, want je probeert ondertussen ook om zelf een toekomst op te bouwen. Deze extra druk had ik liever niet gehad. Achteraf gezien is het allemaal goed gekomen. Banken prikken bij beginnende ondernemers gewoon zo door de BV structuur heen en laten je dan privé tekenen”.

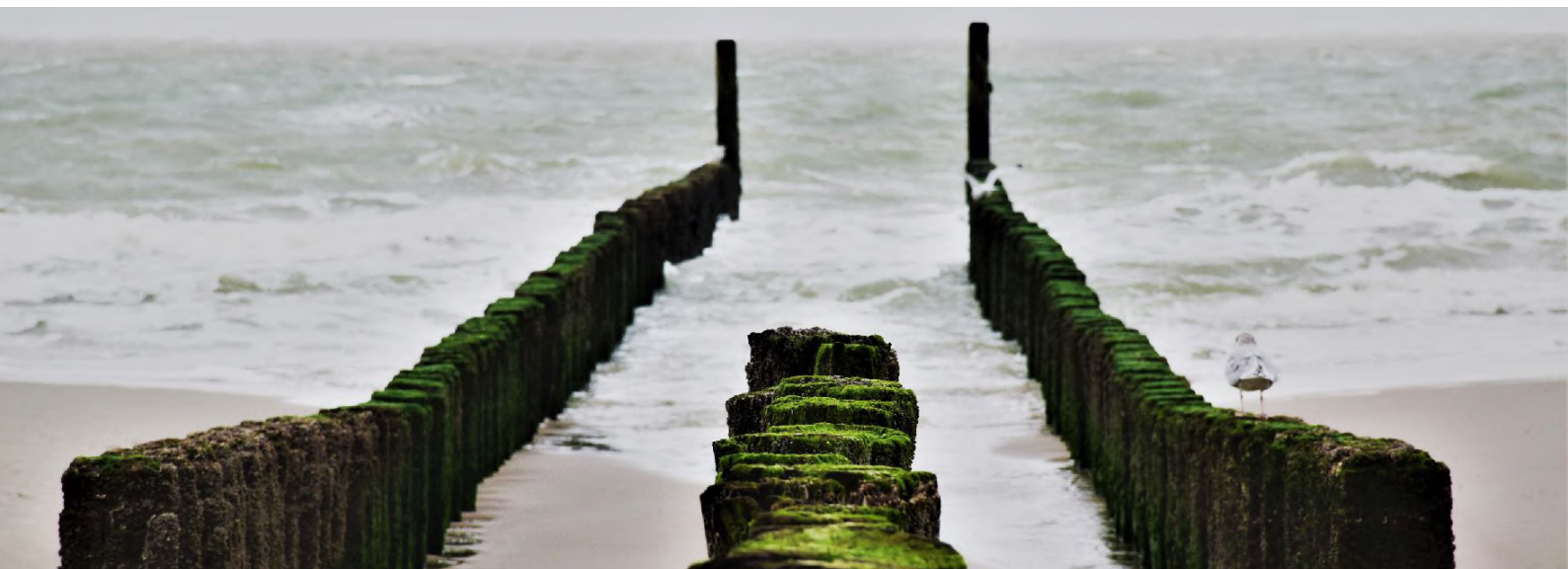
Menno de Braak, medeoprichter Dovidex Medical

“

ALS JONG BEDRIJF WIL JE DAT ALLES SNELLER, GROTER, EN BETER GAAT.  
MAAR JE HEBT NOG TE WEINIG VAN DATGENE WAT JE DAARVOOR NODIG HEBT,  
NAMELIJK GELD, ERVARING EN MENSEN

Rick Lenssen, medeoprichter en CTO E-Trailer

“



## 5.4. Investering

### 5.4.1. Wacht niet tot het laatste moment om geld in te zamelen

“Sommige bedrijven willen eerst zoveel mogelijk bereiken om het maximale uit een investeringsronde te kunnen halen. Ze zijn huiverig dat als ze te vroeg op zoek gaan naar een investering, ze uiteindelijk geld op tafel zullen laten liggen. Wie weet het? Misschien hadden ze in die maanden juist geweldige dingen kunnen doen, juist omdat ze meer financiële ruimte zouden hebben. Sommige bedrijven wachten tot de volgende versie van hun product uitkomt, maar realiseren zich niet dat wij daar als investeringsfonds niet altijd veel waarde aan hechten. Ze schatten dan verkeerd in wat de productverbetering aan extra waardering oplevert. Als je geld nodig hebt als bedrijf, zorg er dan voor”.

Fatih Kaya, Management KIKK Capital

### 5.4.2. Het aantrekken van extra kapitaal duurt lang

“Je denkt dat als investeerders enthousiast zijn, je vrij snel samen alles geregeld kunt hebben. Ik ben een type dat denkt: “we geloven er allemaal in, dus laten we volgende week de handtekening zetten en gaan”. Helaas werkt het dus niet zo, want investeerders willen eerst heel veel extra informatie van je hebben. Ik snap dat er bepaalde zekerheden moeten worden vastgesteld, maar er moet wel echt veel op papier worden gezet. Ik ben meer van ‘een man, een man, een woord, een woord’ en het is me achteraf tegengevallen hoe lang het hele traject heeft geduurd en hoeveel administratie erbij komt kijken”.

Daniël van Mourik, medeoprichter en CEO Tractus3D

### 5.4.3. Geef niet zomaar aandelen aan vreemdelingen weg

“Co-founder relaties worden vaak omschreven als een huwelijk met als doel een idee uit te laten groeien tot een volwassen bedrijf. Het is een pijnlijke fout die veel startende ondernemers maken om na maanden zoekwerk naar de perfecte medeoprichter, deze persoon heel snel aandeelhouderschap aan te bieden.

Oprichters moeten voldoende tijd besteden aan het leren kennen van (potentiële) medeoprichters én aan het nemen van juridische maatregelen om zichzelf te beschermen. Mogelijkheden kunnen in de vorm van een prestatiegerichte vergoeding en een testperiode zijn.

Een medeoprichter kan een startende onderneming naar het volgende niveau brengen, een marginaal verschil maken of bepalend zijn. Goede medeoprichters voegen onmisbare waarde toe door aanvullende vaardigheden, nieuwe perspectieven, energie en betrokkenheid in te brengen. Ben er zeker van dat iemand, die je een deel van jouw toekomst geeft, over de nodige kwaliteiten beschikt.”

Johan Sebregts en Fatih Kaya, Management KIKK Capital

### 5.4.4. Bedenk bij oprichting wie lange tijd van cruciaal belang voor de onderneming is

“Een bedrijf wordt meestal door meerdere personen opgericht. Bedenk bij de oprichting wie van zodanig cruciaal en langdurig belang voor de onderneming is dat deze persoon ook een belang in de onderneming dient te krijgen. Regelmatig zien wij aandeelhouders die in de eerste periode van belang zijn geweest voor de onderneming, maar daarna niet meer. Deze aandeelhouders vormen dan vaak een belemmering voor verdere groei doordat ze bijvoorbeeld het aantrekken van kapitaal moeilijk maken of zelfs tegenhouden”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

#### 5.4.5. Beperk het aantal aandeelhouders bij oprichting

“Vaak spreken we bedrijven die door meerdere aandeelhouders zijn opgericht. Hoe meer oprichters er dan zijn hoe kleiner het individuele belang in de onderneming is. Als er vervolgens investeerders nodig zijn om de onderneming te laten groeien betekent dat direct een verwatering voor alle oprichters waarbij het belang erg klein kan worden. Dat is voor de oprichters niet gewenst, maar voor de investeerders evenmin. Investeerders willen namelijk dat de meeste cruciale oprichters een significant belang in de onderneming houden om het voor hun de (financiële) moeite waard te laten zijn om alles op alles te zetten om de onderneming succesvol te maken”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

#### 5.4.6. Heb gelijke verwachtingen ten aanzien van het einddoel van de onderneming

“Al bij het kennismakingsgesprek met een ondernemer maken wij duidelijk wat het doel is van onze investeringsfondsen: het realiseren van een volledige verkoop van de onderneming, het liefst aan een strategische koper en binnen een periode van 5 tot 7 jaar, waarbij we een uitstekend financieel rendement realiseren. Als de ondernemer een ander doel nastreeft, bijvoorbeeld de onderneming opbouwen en doorgeven aan zijn/ haar kinderen, dan is er dus niet hetzelfde einddoel en is samenwerking niet mogelijk. Denk dus goed na welk doel je met je onderneming nastreeft en zoek daar de passende investeerder bij”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

## M aak goede afspraken over hoe je uit elkaar gaat

“Het komt regelmatig voor dat ondernemingen mislukken door een onderlinge strijd tussen oprichters. Als je een onderneming start met meerdere oprichters heb je in het begin dezelfde verwachtingen en omstandigheden. Echter, als de tijd verstrijkt kunnen verwachtingen of persoonlijke omstandigheden wijzigen. Mensen kunnen ziek worden, kinderen krijgen, verhuizen of wat dan ook. Dit kan ervoor zorgen dat een medeoprichter geen waarde meer heeft voor de onderneming of niet meer beschikbaar is. Om het voortbestaan van de onderneming niet te bedreigen is het noodzakelijk om bij oprichting goede afspraken te maken over hoe je op een waardige wijze afscheid van elkaar neemt als verdere samenwerking niet meer mogelijk of gewenst is”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital



#### 5.4.7. Ga niet in de onderhandeling met een investeerder die jouw bedrijf kan schaden als de deal niet rondkomt

“De grootste distributeur in de Benelux verkocht onze producten en gaf aan in ons te willen investeren. We voerden een aantal positieve gesprekken, maar uiteindelijk waardeerden zij ons bedrijf erg laag, dus zagen we af van de deal. Dit viel bij hen verkeerd, want zij waren nog steeds erg enthousiast. Ze wilden geen zaken meer met ons doen en eisten dat we de gehele voorraad terugkochten. Maar wij hadden deze financiële middelen niet en dat leidde ertoe dat zij dreigden alle aangesloten winkels te adviseren geen zaken met ons te doen. We hebben in allerijl geld moeten lenen om alle voorraad van hen terug te kopen, want anders was dit direct de ondergang van ons bedrijf geworden”.

Boy Trip, medeoprichter en CEO E-Trailer

#### 5.4.8. Je onderneming is minder waard dan je denkt

“Tijdens het eerste gesprek vragen we de ondernemer meestal al naar de waardering van de onderneming. Dit doen we al zo vroeg mogelijk in het investeringsproces want je kunt elkaar nog zo interessant vinden, als de investeringsvoorwaarden niet op elkaar aansluiten kun je nooit tot overeenstemming komen. De waardering die wordt genoemd is vaak vele malen hoger dan dat investeerders bereid zijn te betalen.

Besef dat de waardering van een onderneming die zich in een vroege fase bevindt met name wordt bepaald door de beschikbaarheid van investeringskapitaal in de desbetreffende markt. Zo is er in Nederland veel meer geld beschikbaar voor jonge internet/software -ondernemingen dan voor hardware en lifescience ondernemingen, met als gevolg dat de waardering voor de eerste groep ondernemingen per definitie hoger is dan voor de tweede groep”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

#### 5.4.9. Het tekenen van een term sheet zegt nog niets

“Voordat we in zee gingen met KIKK Capital hadden we al 3 term sheets getekend. Met deze drie handtekeningen waren we heel blij en dachten we dat ‘het’ daarmee dus geregeld was. Achteraf liep het toch om verschillende redenen mis. Houd hier rekening mee in je planning en ga op tijd op zoek naar geld. Als het water je aan je lippen staat, zit je echt veel minder comfortabel met investeerders om tafel.”.

Boy Trip, medeoprichter en CEO E-Trailer

#### 5.4.10. Kies investeerders die aan volgende investeringsrondes kunnen deelnemen

“Kleinere investeerders, zowel private investeerders als fondsen, die in de startfase van een onderneming instappen en niet de mogelijkheid hebben om deel te nemen aan volgende investeringsrondes kunnen de groei van de onderneming belemmeren. Zij kunnen in sommige gevallen de besluitvorming binnen de onderneming zodanig beïnvloeden, bijvoorbeeld door preferente aandelen of eisen t.a.v. vereiste meerderheid van stemmen, dat het voor de onderneming niet mogelijk is om extra kapitaal aan te trekken. Daarnaast gaan ze altijd ontevreden zijn als zij sterk verwateren als gevolg van de investeringsronde en hun invloed wordt beperkt.”.

Johan Sebregts, Management KIKK Capital

#### 5.4.11. Heb een klik met je investeerder, je zit immers jaren aan elkaar vast en moet ook in slechte tijden samen door één deur kunnen

“Het vinden van de juiste investeerders is niet makkelijk in Nederland. Met een klein investeerdersbestand ben je niet altijd in de positie om te kiezen. Bij de Serie A investering is het cruciaal voor ons geweest dat we in zee zijn gegaan met investeerders met wie we een persoonlijke klik hadden. We wisten dat we ‘schouder aan schouder’ zouden staan. Tot op bepaalde hoogte natuurlijk. Je hebt niet echt een gezagsrelatie, maar het geld komt natuurlijk wel bij de investeerders vandaan en onze taak is om daar iets goed mee te doen. Je gaat een relatie aan voor ongeveer 4 tot 6 jaar en dan is het fijn om met mensen te werken waarvan je weet dat ze achter je staan. En dat wil niet zeggen dat je maar alles moet slikken, maar dat er in de basis vertrouwen is. We hebben veel en vooral lang met investeerders gesproken waarbij het wederzijds vertrouwen toch onvoldoende was om de juiste stappen te kunnen zetten. Soms kom je daar pas achter als je echt met rode koppen tegenover elkaar staat. Achteraf ben ik blij dat het met deze investeerders niet is gelukt, want dan hadden we nu vast een miserabel leven gehad”.

Jos Joore, medeoprichter en CEO MIMETAS



“

IN HET BEGIN PAK JE DE KANSEN DAAR WAAR ZE ZIJN. DAT KAN BEST WEL EENS BETEKENEN DAT HET BUSINESSPLAN ER ANDERS UIT KOMT TE ZIEN DAN OP HET MOMENT DAT DE INVESTEERDERS DE HANDTEKENING ZETTEN

Jos Joore, oprichter en CEO MIMETAS

”

#### 5.4.12. Een onderneming is een weerspiegeling van de ondernemer. Gooi dat wat je als ondernemer bent niet zomaar opzij omwille van een investeerder

“Als CEO van een bedrijf moet je vooral eigenwijs blijven. Ik heb geleerd dat er niets zo veranderlijk is als de mening van externe adviseurs, commissarissen en aandeelhouders. Enige vorm van eigenwijsheid is belangrijk om de continuïteit te kunnen waarborgen en een duidelijke visie te kunnen houden”.

Giel Hendriks, oprichter en CEO Toxys



“

DE AANDEELHOUDERS  
ZIEN WELKE ZAKEN  
SPELEN BIJ ANDERE  
BEDRIJVEN EN  
HERKENNEN HIERDOOR  
BEPAAALDE THEMA'S. ZIJ  
KUNNEN ZAKEN  
AANGEVEN, MAAR JE  
MOET ER WEL OPEN VOOR  
STAAN. HET IS AAN  
JEZELF OF JE ER WEL OF  
NIET IETS MEE WILT DOEN

Jorg Raven, oprichter LIQAL

”



#### 5.4.13. Zoek investeerders met realistische verwachtingen

“Je schrijft je businessplan, omdat je het nu eenmaal op moet schrijven en het ook veel helderheid voor jezelf schept. Uiteindelijk ga je natuurlijk gewoon proberen om een bedrijf op te bouwen en dat gaat zoals de kansen zich aanbieden. Er komen altijd afwijkingen. Dan heb je investeerders nodig die dat spel begrijpen en niet met een liniaal langs het businessplan gaan. Uiteraard moeten ze kritisch blijven, maar tegelijkertijd moeten ze ook vertrouwen in je hebben. Het begint uiteindelijk toch met een paar mensen die iets willen en dat uiteindelijk voor elkaar gaan krijgen”.

Jos Joore, medeoprichter en CEO MIMETAS

“

ONDERNEMERS ALS WIJ HEBBEN  
VAAK EEN TECHNISCHE FOCUS EN  
ZEGGEN VAN VEEL ANDERE ZAKEN  
‘DAT KOMT NOG WEL EEN KEER’.  
DE INVESTEERDERS HEBBEN ONS  
OP DAT GEBIED EEN ENORME  
MEERWAARDE GELEVERD. ZIJ  
GAVEN ONDERSTEUNING EN  
FOCUS OP PUNTEN WAAR WE HET  
ANDERS EEN BEETJE ZOULDEN  
HEBBEN LATEN LIGGEN. ZIJ  
HIELPEN ONS OM TE  
PROFESSIONALISEREN. DAT WAS  
TROUWENS OOK PRECIES WAT WE  
VAN HEN VERWACHTTEN EN DE  
MOTIVATIE OM MET HEN IN ZEE TE  
GAAN

Richard Visée, medeoprichter en CEO  
MAGnetIC

”

“

ONZE INVESTEERDERS ZIJN ZELF OUD-ONDERNEMER, DUS ZE SNAPPEN GOED EN SNEL WAAR HET OM GAAT. WE HADDEN DIRECT EEN KLIK EN DAT IS ERG BELANGRIJK GEBLEKEN. JE MOET TEGEN ELKAAR KUNNEN ZEGGEN WANNEER JE HET ONEENS BENT, MAAR DAARNA OOK GEWOON WEER SAMEN EEN BIERTJE KUNNEN GAAN DRINKEN

Bert Dommerholt, medeoprichter Dovideq Medical

”

# 6. INTERVIEW MET JOHAN SEBREGTS

Managing Partner KIKK Capital



## **Mijn ervaring is dat succesvol ondernemen ook met geluk te maken heeft. Hoe kijk jij hiertegen aan?**

Geluk moet je natuurlijk hebben, al geloof ik ook in de maakbaarheid ervan. Maar mazzel speelt zeker een rol: net de juiste personen ontmoeten, net op het juiste moment ergens aanwezig zijn. Laatst was er een bedrijf dat probeerde binnen te komen bij een grote partij. Dit lukte niet. Toen er een nieuw hoofd R&D kwam, was er ineens wel interesse en stroomden de orders binnen. Andersom zie je het helaas ook. Dan is een grote deal bijna rond en dan vertrekt ineens de verantwoordelijke persoon. Dan kun je weer opnieuw beginnen.

## **Ik heb ooit bij de TU/e meegedaan aan een test waarmee ze wilden kijken of het succes van een ondernemer te voorspellen is aan de hand van persoonlijkheidskenmerken. Zie jij overeenkomsten in het profiel van succesvolle ondernemers?**

Alles heeft te maken met mentaliteit, doorzettingsvermogen en continue kritisch blijven kijken naar je eigen handelen. Als ik topsporters vergelijk met succesvolle CEO's, zie ik hetzelfde: ze willen de beste zijn en zijn nooit tevreden met de prestaties. Het kan altijd meer en beter. Ik zie ook dat succesvolle ondernemers er goed in zijn om de juiste mensen om zich heen te verzamelen. Door mensen in te schakelen die op hun kennisdomein beter zijn dan de ondernemer stijgt het niveau van de onderneming en is de kans op succes dus groter.

## **Net als bij mij, is jouw carrière heel divers. Van een studie in Economic Geography, groothandel in hengelsportartikelen tot managing partner van een investeringsfonds. Hoe is dat zo gekomen?**

Ja, het lijkt allemaal erg verschillend, maar als ik erop terugkijk zie ik wel dat alles ertoe heeft geleid dat ik sta waar ik nu sta en ben wie ik nu ben. Na mijn studie ben ik direct, zonder enige ondernemerservaring een hengelsportwinkel gestart. Hierbij heb ik alle fouten gemaakt die je als startende ondernemer maar kunt maken. Met hard werken is het uiteindelijk goed gekomen en heb ik er veel van geleerd. Nadat ik deze winkel had verkocht, ben ik operationeel directeur geworden bij een hengelsportgroothandel. Ineens had ik 30 man personeel en moest ik overal verstand van hebben; ICT, finance, logistiek. Het was keihard werken én ik moest iedere dag 300 km rijden. Toen mijn kinderen werden geboren, ben ik iets gaan zoeken wat minder ver weg was. Zo kwam ik bij Rewin terecht. Dit is een organisatie die zich o.a. richt op het stimuleren van ondernemerschap. Op dat moment nog niet echt populair, want mensen kozen liever voor de zekerheid van een vaste baan. Van daaruit heb ik Stichting Starterslift opgericht. Ja, dat fonds is jou wel bekend toch? We hadden geen idee waar we aan begonnen, maar uiteindelijk spraken we ieder jaar rond de 500-600 start-ups waarvan we er dan ongeveer 100 opnamen in ons programma. De stichting werd succesvol en dat was voor mij het moment dat ik een nieuwe uitdaging wilde. Ik merkte dat ik bij Starterslift namelijk in de CEO rol terecht was gekomen, maar mijn echte passie is het spreken en bijstaan van jonge bedrijven en écht iets kunnen betekenen voor ze. Ik wilde hierbij niet in de adviseurrol blijven, maar juist het verschil kunnen maken. In de rol van aandeelhouder kan ik het meeste toevoegen en toen ik de kans kreeg het Zeeuws InvesteringsFonds op te richten heb ik die ook direct gepakt. Omdat ik natuurlijk een groot netwerk had in de start-up wereld, ging de leadgeneratie direct goed waardoor het fonds snel vol zat. Vervolgens heb ik in 2016 het tweede fonds, KIKK Capital, opgericht.

**Tijdens de interviews heb ik gemerkt dat veel ondernemers dezelfde inzichten hebben. Jij kunt deze lessen waarschijnlijk al zien aankomen. Bereid je ondernemers hier op voor?**

Ja, ik zeg gewoon direct wat eraan gaat komen. Ik zie zoveel fondsen die allemaal zeggen dat ze “smart capital” zijn en misschien proberen ze het ook wel oprecht, maar het gaat erover dat je écht betrokken bent en je de kennis en ervaring die je zelf hebt steeds weet over te brengen. En dat is iets wat ik gewoon erg leuk vind. Ik heb het geluk dat ik gedurende mijn carrière ongelofelijk veel groeiende bedrijven heb gesproken en dit nog steeds doe. Ik leer hier veel van en deze kennis probeer ik zoveel mogelijk te delen bij de bedrijven die ik de eerste keer spreek en vooral natuurlijk als we uiteindelijk in ze investeren. Ik wil anderen behoeden voor fouten die ik andere ondernemers heb zien maken. Waarom zou ik deze kennis niet delen? Ik gun iedere ondernemer het succes. Ik weet hoe lastig het is om een bedrijf op te bouwen. De eerste keer heb je eigenlijk geen idee waar je aan begint.

**Wat was jouw grootste les als ondernemer?**

Er zit niemand op jou te wachten. Je moet het zelf doen en succes zoveel mogelijk proberen te beïnvloeden. Er komt geen klant of personeel vanzelf naar je toe. Je moet er echt zelf keihard voor werken.

**Als je de tijd terug kon draaien met de kennis van nu, wat zou je anders hebben gedaan met de opstart van je eerste bedrijf?**

Dan had ik het gewoon niet gedaan. Ik had achteraf liever eerst een aantal functies binnen grotere bedrijven gehad. Ik adviseer mijn kinderen zeker om ondernemer te worden, maar dan wel eerst een tijdje in het bedrijfsleven rond te kijken. Ik houd echt van ondernemerschap. Ik zie het bij verschillende vrienden: ze hebben allemaal topfuncties en een groot huis, maar missen de vrijheid en passie in het werk.

**Het hebben van een 'innovatieve start-up' is een soort trend geworden die je status verschaft. Ik denk echter dat veel ondernemers onderschatten hoe ongelofelijk moeilijk het is om succesvol te worden. Hoe denk jij hierover?**

Ja, dat klopt zeker. Al loop je een beetje achter geloof ik, want het modewoord is niet meer innovatieve start-up, maar scale-up. Dat kom ik nu ineens in ieder pitch-deck tegen.



Een bedrijf opbouwen is sowieso lastig en extra moeilijk wanneer je een technologie probeert te vermarkten die nog niemand kent. Je hebt dan te maken met de uitdaging van productontwikkeling en op het moment dat je dan eindelijk kan gaan verkopen, merk je dat de wereld niet op jouw product zit te wachten. Klanten kijken namelijk ook naar het risico van zakendoen met een jong bedrijf. Jouw vinding moet dan wel een enorme toegevoegde waarde hebben voordat ze tot aankopen overgaan. En dat is niet het enige waar je als oprichter 's nachts van wakker ligt. Je moet ook ineens kapitaal aantrekken en met potentiële aandeelhouders gaan praten, personeel aannemen.... erg complex allemaal. Nee, dat doe je echt niet 'even'.

**Ik vond het tijdens de groeifase het allermoeilijkste om de balans tussen werk en privé te behouden. Hoe doe jij dit?**

Ik werk veel vanuit huis, dus ik heb in ieder geval altijd voldoende contact met mijn gezin. Voor mij is het lastig om mijn gemoedstoestand niet door het werk te laten beïnvloeden. Ik kan echt wakker liggen van een probleem van één van onze participaties. Loslaten is de grootste uitdaging. Ze zeggen wel eens dat je kracht ook je zwakte is en dat is bij mij echt zo. Ik ben soms té betrokken en heb daar echt last van. Ik begin wel steeds meer te leren dat ik niet alles kan beïnvloeden en dat ik dit moet accepteren. Ik kan niet zelfstandig bij ieder bedrijf de omzet gaan verhogen. Ik ben wel meer gaan sporten en merk dat dit helpt. Ik kan me hierdoor sneller ontspannen.

**Mijn laatste vraag komt vanuit persoonlijke interesse. Ik heb alleen maar mannen geïnterviewd. Is er een reden dat er binnen KIKK Capital geen bedrijven zijn met vrouwelijke oprichters?**

Ik zou het zelf heel graag willen, maar we komen nauwelijks vrouwelijke ondernemers tegen. Gelukkig is de CEO van onze laatste investering, Pepscope, een getalenteerde vrouw. Ik werk juist graag samen met vrouwen, want ze hebben toch net andere kwaliteiten. Ze zijn dus zeker van harte welkom!

# 7. INTERVIEW MET FATIH KAYA

Investment manager KIKK Capital



## **Ik heb nooit bewust gekozen voor het ondernemerschap. Ik had gewoon een goed idee en het zou bijna dom zijn om er niets mee te doen. Wat waren jouw hoofdmotieven voor het ondernemerschap?**

Ik ben van nature altijd nieuwsgierig geweest en heb geprobeerd om mij te laten leiden door wat ik interessant en leuk vond. Op die manier wist ik namelijk (bijna) altijd dat het wel in orde was met m'n motivatie. Ondernemerschap biedt de setting om je inzichten uit te werken, risico's te nemen en nieuwe dingen uit te proberen. Voor de uitvoering daarvan ben je in eerste instantie volledig zelf verantwoordelijk. Die verantwoordelijkheid geeft mij extra energie. Daarnaast ben je middels ondernemerschap bezig in verschillende domeinen waardoor je continue moet schakelen. Dat houdt mij scherp.

## **7 van de 10 innovatieve start-ups redden het niet. Wat zijn volgens jou de meest voorkomende redenen?**

Dat kan uiteenlopende oorzaken hebben. Denk aan onvoldoende kapitaal en het niet slagen om tijdig nieuw kapitaal aan te trekken. Je ziet dat jonge starters door het gebrek aan voldoende runway vaak als eerste omvallen. In veel gevallen is de ondernemer te optimistisch over de verwachte omzetontwikkeling waardoor de kosten voor de baten uitgaan. Wanneer de baten dan niet tijdig worden gerealiseerd, is het te laat om bij te sturen. Wat we ook zien is dat ondernemers denken dat ze iets unieks in hun handen hebben, wat in de praktijk toch tegenvalt. Ondanks alle (desk)research die ze hebben gedaan, blijkt later dan toch dat er iemand anders al mee bezig is geweest. Vervolgens blijkt ook nog eens dat deze concurrent betere USP's bezit. Soms zie je dat er vanaf de start voor een te brede doelgroep wordt gekozen. Je kunt beter eerst dichterbij huis successen behalen en pas wanneer het huis staat de wereld proberen te

veroveren. Dan is er nog de vraag of het management geschikt is voor de volgende fase van de onderneming. Als dat niet het geval is vergt het veel zelfkennis om ruimte te maken. Als die bereidheid afwezig is kan het gevolg zijn dat de onderneming haar potentie niet weet te benutten.

## **In hoeverre denk je dat succesvol ondernemen ook met geluk te maken heeft?**

Ja, geluk is absoluut een factor, maar je hebt hier in zekere zin ook invloed op. Je vergroot als ondernemer je geluk door de juiste dingen te doen en dat ook te communiceren. Werk je aan de juiste zaken en neem je anderen mee in datgene waar je aan werkt? Soms zijn er structurele veranderingen die plaatsvinden zoals in 2020 waardoor sommige sectoren ineens heel hard aantrekken. Zulke veranderingen kunnen voor een tijdelijk succes zorgen. De onderneming komt dan in een versnelling terecht, maar om succesvol te blijven dien je die veranderingen om te zetten naar duurzame oplossingen die aantrekkelijk blijven voor klanten.

**Wanneer je dit boek leest, zie je dat ondernemers wel heel veel lessen leren tijdens de groeifase van hun bedrijf. Wat is jouw rol hierin als Manager van KIKK?**

Vanuit de opgebouwde ervaring die wij hebben, kunnen wij ondernemers wijzen op mogelijke (denk)fouten en hopen wij dat ze onze gesprekken meenemen in hun besluitvorming. Uiteindelijk zit de ondernemer aan het stuur, wij kunnen als bijrijder onze inzichten meegeven. Het grootste deel van de ondernemers waar wij mee samenwerken is wat ouder en heeft daardoor zelf ook het een en ander meegemaakt. Toch blijft er altijd een stukje opportunisme over. Dat is natuurlijk onderhevig aan ondernemerschap. Je probeert voortdurend hetgeen wat je in je rol hebt meegemaakt over te dragen aan ondernemers waar je mee samenwerkt zodat zo'n fout niet opnieuw wordt gemaakt.

**Maken ervaren ondernemers minder fouten?**

Dat denk ik wel, hoewel dat natuurlijk sterk verschilt. Soms zijn ondernemers heel bekwaam in hun rol als CEO, maar niet alle ondernemers zijn van nature leiders. Soms ligt hun kracht juist in het technische of strategische. De oprichters van onze ondernemingen vallen vaak in de categorie CTO of CSO.

**Denk je dat ondernemers soms onderschatten hoe lastig het is om een bedrijf op te bouwen?**

Je gaf het antwoord eigenlijk net zelf al, slechts 3 van de 10 redden het statistisch gezien. De feiten liegen er helaas niet om. Ik vermoed dat survivor-bias hierin een grote rol speelt. Men ziet in de media een handjevol zeer succesvolle ondernemers, maar de long-tail van ondernemingen die het niet halen zal je niet zo snel in de media terugzien.

**Ja, dat is echt weinig. Neem je de problemen van de ondernemers mee naar huis of kun je ze gemakkelijk loslaten?**

Dat verschilt in mijn geval heel erg per ondernemer en het type probleem. Als ik het eindresultaat had kunnen beïnvloeden kan ik daar nog wel eens in blijven hangen. Waar dat niet zo is laat ik dan ook makkelijk los. Er komt zoveel op je af dat je het een en ander van je af moet laten glijden. Dat betekent alleen niet dat ik mijn computer om 5 uur afsluit en ik alles vergeten ben. Vanuit huis heb ik dat ook niet echt meegekregen.

**Ik heb precies hetzelfde. Ik heb ook nog nooit nagedacht over wat de impact is van het opgroeien in een ondernemersgezin. Maar inderdaad, ik denk dat ik het ook heel normaal vind om 's avonds nog met mijn werk bezig te zijn, omdat ik dit bij mijn ouders ook zag. Heb jij dat ook?**

Ja, absoluut. Als je in je dagelijkse werkzaamheden veel dingen doet die je ook leuk vindt is het soms lastig is om je pen neer te leggen waardoor je 's avonds toch makkelijk nog wat oppakt. Hoewel het op dat moment niet per se nodig is of geen directe impact heeft, werk je wel ergens aan dat uiteindelijk waarde toevoegt.

**Wat vind je het leukste aan je werk?**

De dynamiek, de leermomentjes die je kunt meepakken van de successen en uitdagingen die de ondernemers tegenkomen en om die vervolgens elders toe te passen. Dat ik continue nieuwe indrukken opdoe, mijn vaardigheden aanscherp en gebruik kan maken van mijn eigen sterke punten waarmee ik ook echt impact kan hebben op de ondernemingen.



# 8. AFSLUITING

## 8.1. De ondernemers

“Hierbij willen wij graag alle ondernemers bedanken voor de tijd die ze hebben genomen om hun groei-inzichten te delen. Maar vooral willen wij ze bedanken voor hun lef en doorzettingsvermogen. Iedere dag zijn ze weer vol passie, enthousiasme en energie bezig om hun bedrijven te laten groeien. En zoals uit dit boek is gebleken, is dat zeker niet altijd eenvoudig. Bedankt!”

Johan Sebregts en Fatih Kaya



Toxys heeft de ToxTracker ontwikkeld, een unieke test, gebaseerd op stamceltechnologie, die in staat is om zeer snel en betrouwbaar de belangrijkste kankerverwekkende eigenschappen van nieuwe materialen te identificeren.

Foto: Giel Hendriks, oprichter en CEO



Eaglet Eye ontwikkelt innovatieve medische apparatuur voor de oogheelkunde en heeft een eerste apparaat ontwikkeld, de ESP (Eye Surface Profiler). Met het high-techoogmeet-instrument wordt het oog nauwkeurig in kaart gebracht waardoor lenzen sneller, gemakkelijker en nauwkeuriger kunnen worden aangemeten.

Links: Hans Brassé, medeoprichter

Rechts: Arnoud Snepvangers, medeoprichter en CEO





HYGENIQ ontwikkelt en produceert milieuvriendelijke en veilige reinigingsproducten. Dankzij een slimme combinatie van groene grondstoffen en unieke, in eigen beheer ontwikkelde technologieën zijn de reinigingsmiddelen 'groener' dan andere milieuvriendelijke reinigingsmiddelen.

Foto: Marcel in 't Veld, oprichter en CEO



Illuxtron produceert hoogwaardige, duurzame en innovatieve LED armaturen waarbij continu wordt ingespeeld op nieuwe technologieën die beschikbaar komen. De LED armaturen van Illuxtron worden vooral toegepast in de zakelijke markt.

Foto: Quinten van de Vrie, oprichter



E-Trailer is het eerste bedrijf dat caravans en campers slimmer maakt door nieuwe technologieën te integreren. Met intelligente sensoren en software kan elke eigenaar van een recreatievoertuig veilig, comfortabel en volledig geïnformeerd reizen.

Links: Rick Lenssen, medeoprichter en CTO

Rechts: Boy Trip, medeoprichter en CEO



MAGnetIC levert magnetische sensoren als IC product. De producten zijn volledig op chip geïntegreerd en zijn klein, betrouwbaar, programmeerbaar en eenvoudig in grote aantallen produceerbaar.

Links: Gert van der Horn, medeoprichter en CTO

Rechts: Richard Visée, medeoprichter en CEO





**MIMETAS**  
the organ-on-a-chip company

MIMETAS ontwikkelt methodes om geneesmiddelen te testen in microscopisch kleine menselijke weefsels in microfluidische chips, zogenaamde 'organs on a chip'. Het doel van deze tests is om in het lab de effecten van geneesmiddelen op mensen beter te voorspellen.

Links: Paul Vulto, oprichter en CEO  
Rechts: Jos Joore, oprichter en CEO



**LIQAL**

LIQAL heeft zich ten doel gesteld om de lat voor het gebruik van alternatieve, milieuvriendelijke brandstoffen te verlagen. LIQAL streeft deze ambitie na met eigen innovatieve ontwerpen voor infrastructuur zoals tankstations voor waterstof en LNG.

Foto: Jorg Raven, oprichter



**Soteria**  
Medical

Soteria Medical richt zich op de ontwikkeling van medische apparatuur, specifiek op het gebied van MRI en MRI geleide interventies. Met de MRI-compatible manipulator kan, met behulp van een MRI scan, in een vroeg stadium prostaatcancer worden vastgesteld.

Links: Jan Sabish, medeoprichter en CEO  
Rechts: Gerrit Tiggelaar, medeoprichter en CTO



**babywatcher**

Babywatcher zorgt ervoor dat aanstaande ouders gemakkelijk en zonder hulp van een medische professional in hun eigen huis een echo kunnen maken en deze ervaring delen met vrienden en familie.

Foto: Raymond Bergs, oprichter en CEO



**TRACTUS3D**

Tractus3D heeft zich ten doel gesteld om de beste 3D-printers te ontwikkelen. Hun producten maken het mogelijk om het bestaande prototypingproces van bedrijven te verbeteren en kostenefficiënter te maken.

Links: Ben Schilperoort, medeoprichter

Rechts: Daniël van Mourik, medeoprichter en CEO



  
SNOCOM  
snowcuber.com

SNOCOM heeft een techniek ontwikkeld om sneeuw te comprimeren door de lucht uit te persen. Met de Snowcuber is er minder transport nodig om sneeuw te verwijderen, zodat luchthavens hetzelfde werk sneller en beter kunnen doen tegen aanzienlijk lagere kosten.

Foto: George Mensonides, CEO

## 8.2. Over KIKK Capital

KIKK Capital investeert in jonge ondernemingen die een nieuw product, proces of dienst hebben ontwikkeld dat onlangs op de markt is geïntroduceerd. De financiële investering per participatie ligt globaal tussen € 500.000 en € 1.500.000. De investering wordt in de vorm van aandelenkapitaal beschikbaar gesteld, met in uitzonderlijke gevallen een deel als achtergestelde lening.

Investeerders van KIKK Capital hebben veel ervaring in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Samen met het management ondersteunen zij de deelnemingen van KIKK Capital. Dit wordt gerealiseerd door aan iedere deelneming 2 investeerders te koppelen die de onderneming met raad en daad bijstaan.

Hierdoor kunnen de ondernemingen optimaal profiteren van de kennis en ervaringen van zowel multinationals als het MKB, waardoor de kans op succes wordt vergroot.

Onze flexibele aanpak omvat meer dan alleen financiering.

### We hebben **BEGRIIP VOOR JOUW UITDAGINGEN**

Wij zijn zelf ondernemer en hebben veel ervaring in en met snelgroeiende internationale bedrijven, dus we kennen jouw uitdagingen. Het is onze passie om bedrijven te laten groeien en wij willen dan ook actief betrokken zijn bij onze participaties.

### We hebben een **PERSOONLIJKE WERKSTIJL**

We zijn no-nonsense. We houden van directe communicatie en niet van hiërarchie. Wij denken als startups en geloven sterk in persoonlijke relaties.

### We hebben **ECHTE INTERESSE**

Het is niet het fantastische idee, maar de mensen die het verschil maken. Wij zijn oprecht geïnteresseerd en voelen ons betrokken maar we laten de verantwoordelijkheid uiteraard bij de ondernemer zelf.

### We houden van **SNELLE BESLUITVORMING**

We gaan snel. Na twee gesprekken weet de ondernemer al of er oprechte interesse is vanuit onze kant. We vragen alleen om relevante informatie zodat we snel verder kunnen naar de volgende fase.



**Johan Sebregts, Managing partner**

M: [j.sebregts@kikkcapital.com](mailto:j.sebregts@kikkcapital.com)  
T: + 31 (0)6 248 10 367



**Fatih Kaya, Senior Investment Manager**

M: [f.kaya@kikkcapital.com](mailto:f.kaya@kikkcapital.com)  
T: + 31 (0)6 249 40 263

“  
DREAM IT. ACHIEVE IT.  
”

### 8.3. Colofon

**Dream it. Achieve it.**  
**Groei-inzichten van innovatieve ondernemers**

Eerste druk, Copyright © 2021 KIKK Capital  
Redacteuren: Johan Sebregts en Barbara Snoeker  
Interview Johan Sebregts en Fatih Kaya: Barbara Snoeker

Omslagontwerp: Barbara Snoeker  
Vormgeving binnenwerk: Barbara Snoeker

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

