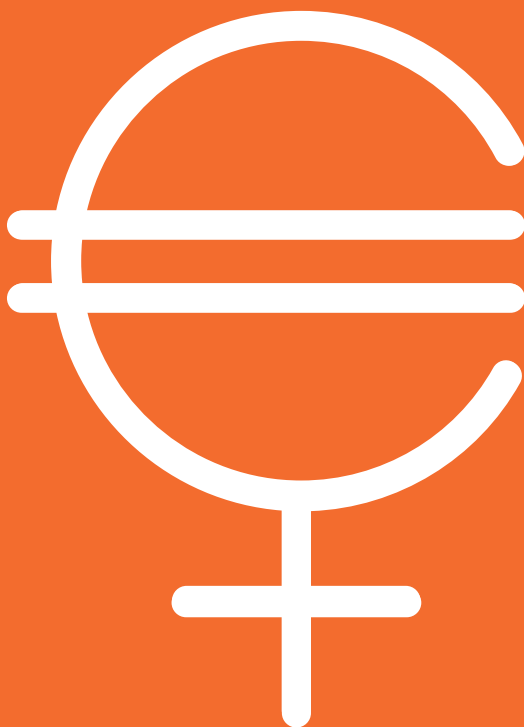


Véronique Bockstal

DE VROUW VAN 1 MILJOEN



Groeigids voor female founders



Lannoo
Campus

D/2021/45/427 – ISBN 978 94 014 8059 8 NUR 800, 801

VORMGEVING OMSLAG Ines Cox
VORMGEVING BINNENWERK Bananas

© Véronique Bockstal & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

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

Alle rechten voorbehouden.

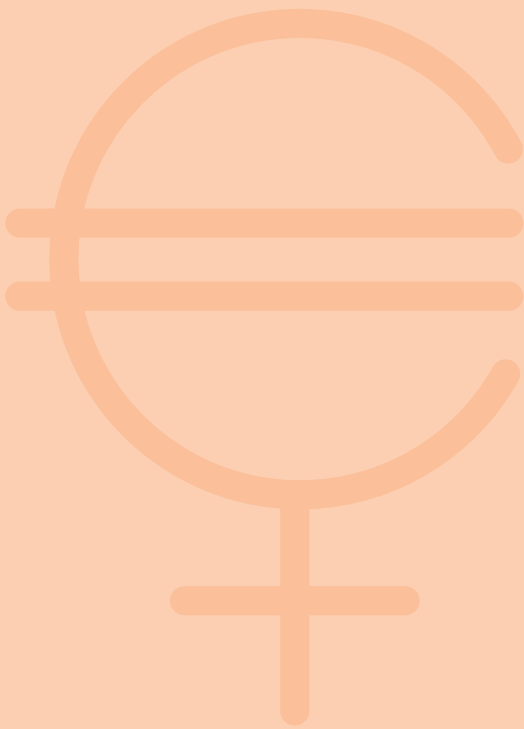
Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

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

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

Voor de twee vrouwen in mijn genen:
mijn mama en mijn dochter

'Perfect means never'
Edith Eger, *The Gift*



INHOUD

Waarom dit boek?	11
Inleiding	
De 3M-roadmap naar €1 miljoen en meer	15
3M als in Mindset, Mensen en Middelen	16
Van wankele naar stabielere groei	17
Hoofdstuk 1	
Hoe geef je je groeiambitie vorm?	25
Drempel: 'Ik denk niet groot(s) genoeg'	26
Groeiambitie als hefboom naar €1 miljoen	33
Hoe raak je in een groeimindset?	35
Hoofdstuk 2	
Hoe ontsla je jezelf als <i>Jill of all trades</i>?	49
Drempel: 'Wat ik zelf doe, doe ik beter en sneller'	50
Delegeren als hefboom naar €1 miljoen	54
Wat heb je nodig om goed te delegeren?	55
Hoofdstuk 3	
Hoe omring je jezelf?	67
Drempel: 'Waar moet ik beginnen?'	68
Jezelf omringen als hefboom naar €1 miljoen	70
Hoe omring je jezelf buiten je bedrijf?	71
Hoe omring je jezelf in je bedrijf?	80

Hoofdstuk 4	
Hoe genereer je meer droomleads?	89
Drempel: 'Marketing geeft me (keuze)stress'	90
Marketing als hefboom naar €1 miljoen	93
Hoe pak je je marketing anders aan?	94
Hoofdstuk 5	
Hoe werf je meer ideale klanten?	109
Drempel: 'Ik verkoop niet graag'	110
Sales als belangrijkste hefboom naar €1 miljoen	111
Hoe pak je je sales anders aan?	112
Hoofdstuk 6	
Hoe krijg je meer grip op je cijfers?	129
Drempel: 'Cijfers zijn niet mijn ding'	130
Cijferinzicht als hefboom naar €1 miljoen	132
Hoe word je financieel vaardiger?	134
Hoofdstuk 7	
Hoe financier je je groei?	151
Drempel: 'Ik wil geen zeggenschap ruilen voor geld'	152
Externe financiering als hefboom naar €1 miljoen	155
Hoe vind je de ideale financieringsmix?	156
Hoofdstuk 8	
Hoe netwerk je je vooruit?	171
Drempel: 'Ik dring me niet graag op'	172
Intentioneel netwerken als hefboom naar €1 miljoen	175
Hoe bouw je een netwerk op jouw maat?	176
Mijn leestips	185
Na- en dankwoord	188
Eindnoten	190





WAAROM DIT BOEK?

Het idee voor dit boek ontstond jaren na de verkoop van mijn start-up, Wheatless & More, een online groothandel in allergeenvrije voeding. Dit afscheid leidde niet alleen tot een periode van rouw – ik gaf mijn baby uit handen – maar vooral tot een niet te stillen drive om te begrijpen waarom ik was blijven steken in een fase waarin zoveel (te veel) vrouwelijke ondernemers vast komen te zitten ... die frustrerende omzetcirkel, ook wel eens – terecht of onterecht – de *dead zone* genoemd.

Tijdens het runnen van mijn bedrijf twijfelde ik heel vaak aan mezelf. Kon ik het wel, dat ondernemen? Waarom dacht ik dat een carrière van meer dan twintig jaar me de kennis, de ervaring en het netwerk had opgeleverd om succesvol een eigen bedrijf te starten en uit te bouwen? Waarom maakte ik, met al die kilometers op de teller, alle beginnersfouten?

Bij Start it @KBC en Netwerk Ondernemen, de twee incubatoren/acceleratoren waar ik me kort na de opstart van mijn bedrijf binnen had gepitcht, observeerde ik andere onderneemsters en ondernemers. Meestal straalden de mannelijke founders – in mijn perceptie – veel zelfvertrouwen en *sérieux* uit, liepen ze rond met het hoofd omhoog en de schouders naar achteren, en waren ze naar eigen zeggen aan het aanwerven, verkopen en/of fundraisen. Vrouwelijke founders gingen letterlijk gebukt onder zelftwijfel en leken nooit klaar om te starten met produceren, verkopen, aanwerven, spreken in het openbaar, laat staan om financiering te zoeken. Ik stel het nu even zwart-wit. Langs beide kanten zijn er uitzonderingen, maar de verschillen vielen me alleszins op.

Na de verkoop van Wheatless & More in 2017 liet wat ik had geconstateerd me niet los. Was de gap tussen vrouwelijke en mannelijke ondernemers een Vlaams en bij uitbreiding Belgisch gegeven of speelde dit ook elders, over de grenzen? Ik ging wat rondneuzen en stootte tot mijn verbazing op een universeel fenomeen. Het leek of de cijfers en onderzoeken, ook uit Angelsaksische hoek, uit een en dezelfde mal kwamen. Wij ondernemsters – zo blijkt – zijn overal kleiner in aantal, we hebben kleinere bedrijven, we groeien niet of trager, we draaien meer of langer op eigen middelen, we vragen en krijgen minder financiering en we blijven (langer) alleen of werven minder (snel) aan. De cijfers zijn ontmoedigend. Vrouwen vertegenwoordigen iets meer dan de helft van de Europese bevolking, maar slechts 34% is ‘zelfstandig’ en 30% is start-up ondernemster. De Belgische cijfers liggen in dezelfde lijn. Hoewel de actieve beroepsbevolking uit ongeveer evenveel vrouwen als mannen bestaat, is slechts een op de drie ondernemers een vrouw. Ongeveer de helft stelt personeel tewerk. De rest is solopreneur, zo blijkt uit een enquête van Unizo in 2018/2019.¹ Volgens de WEbarometer van de Europese Commissie² van eind 2020 komt 92% van de ondernemsters nooit in de buurt van een omzet van €1 miljoen. Een hallucinante twee derde haalt zelfs nooit €100.000 omzet. Met de financiering van vrouwelijke ondernemsters is het nog erger gesteld. Slechts 2,3% van alle *venture capital*, kapitaal van professionele investeerders, gaat naar start-ups die opgericht werden door vrouwen.³

Wat ik constateerde, zette twee dingen in gang. Ik wou begrijpen waarom dit zo was. Maar bovenal wou ik er iets mee aanvangen. Ik begon de artikels en de onderzoeksresultaten die ik vond te posten in een gesloten en geheel vrijblijvende Facebookgroep, Female F(o)unders Belgium. Binnen de kortste keren hadden zich 250 ondernemsters aangemeld. Ik had duidelijk een gevoelige snaar geraakt. Intussen zijn we met meer dan 1200 vrouwelijke ondernemers en delen we, geheel vrijblijvend, informatie voor, over en door ondernemsters. Ik stelde me niet tevreden met enkel het delen van informatie. Tijdens mijn zoektocht naar waarom we het als ondernemster anders aanpakken, stootte ik op allerhande jonge en vooral buitenlandse initiatieven van succesvolle *female founders*, bedrijven of academische instellingen, specifiek en enkel voor vrouwelijke ondernemers. Het idee voor een lokaal *female only*-acceleratorprogramma begon te rijpen. Ik trok de boer op met mijn plan en landde na wat omzwervingen bij de hogeschool waar ik intussen gastdocente was geworden, UCLL.

De doelgroep voor het programma lag snel vast. Het zijn de ondernemers die ik ook wil bereiken met dit boek. Female founders die op zoek zijn naar de hefboomen die hen op weg kunnen zetten naar verdere en snellere groei, naar een exit uit de chaos en de grenzen van het (te) klein zijn, naar een omzet van €1 miljoen, een eerste mijlpaal in de uitbouw van een groeibedrijf.

Waarom richt ik me enkel tot vrouwelijke ondernemers?

De vraag dook een aantal keer op nadat de eerste editie van het UCLL Female Founders Acceleratorprogramma wereldkundig werd gemaakt. Er liep zelfs een klacht binnen bij het toenmalige Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding van een man die zich gediscrimineerd voelde en melding had gemaakt van een voor hem onaanvaardbare uitsluiting. Als de vraag me nog wordt gesteld, wat intussen zelden het geval is, heb ik meteen een aantal argumenten klaar ... tegen een programma enkel voor ondernemers.

Ondernemen is genderneutraal. De wetmatigheden die spelen bij het uitbouwen van een bedrijf zijn niet geslachtsgebonden. Nergens staat bewezen dat geslacht een bepalende factor is voor ondernemerstalent. Daarnaast is succesvol ondernemen gebaat bij diversiteit, bij een mix aan geslachten, (religieuze) achtergronden, vaardigheden, ervaringen, of het nu gaat om de founders, hun entourage of hun team. Een 'gezond' bedrijf heeft nood aan een weerspiegeling van de wereld daarbuiten.

Twee elementen gaven de doorslag om wel alleen met ondernemers even in afzondering te gaan. Als je ondernemers en ondernemers samen rond de tafel zet, wordt de toon vaak gezet door de *male founders*. Het hoge woord wordt makkelijker en sneller door mannen gevoerd. Mannen houden ook wat langer de schijn op en stellen zich niet zo makkelijk kwetsbaar op. Het doet vrouwen wat meer en langer wachten voor ze het woord nemen. Daardoor riskeren ze de ondernemerspijnen waarmee ze worstelen, niet meteen of zelfs helemaal niet op tafel te gooien.

In een kortlopend programma, zoals het acceleratorprogramma, moet de toon worden gezet in de eerste module. Je brengt ondernemers samen die elkaar niet kennen, die elkaar nog nooit hebben ontmoet. Als je het ijs niet meteen breekt, sleep je dat mee voor een deel of – in het ergste geval voor de rest van het programma. Daarnaast hebben ondernemers – ook al zijn de wetmatigheden van ondernemen niet afhankelijk van geslacht – meer last

van *limiting beliefs*: beperkende overtuigingen die in de weg komen te zitten van hun zelfontplooiing als ondernemster en van de groei van hun bedrijf. Hoe doorslaggevend die *limiting beliefs* soms waren, heb ik aanvankelijk onderschat. Ik heb ze meer plaats moeten geven in de tweede editie van het programma. Ze krijgen ook de nodige aandacht in dit boek.

Een baanbrekende evolutie zit er nog niet in. Noch het aantal ondernemers noch de omvang van hun bedrijven raken bijgebeend. Als we de bedrijven van *male of mixed founders* als maatstaf nemen tenminste. Ik vergelijk het, terecht of onterecht, met quota voor vrouwen in raden van bestuur. Ik ben voor en tezelfdertijd tegen. Voor, omdat we zonder quota onvoldoende snel vooruitgang boeken; tegen, omdat geslacht geen criterium zou mogen zijn bij om het even welke keuze.

Het idee om naast het acceleratorprogramma ook een boek te schrijven, viel me in doordat sommige ondernemers besloten om niet deel te nemen om praktische redenen. Acht avonden vrijmaken in een tijdsspanne van een aantal maanden bleek soms niet haalbaar. Daarnaast stond een boek schrijven al sinds het begin van mijn professioneel bestaan op mijn bucketlist. Alleen had ik lang geen idee welk boek dat dan moest worden. Na de eerste editie van het acceleratorprogramma besepte ik dat ik niet langer behoefde te zoeken naar een thema. Dat ondernemers schipperden tussen wel/niet deelnemen om dan af te haken was het laatste duwtje in de rug dat ik nodig had.

Het boek is bedoeld als een begeleiding om jouw roadmap naar en voorbij €1 miljoen omzet uit te stippelen en vooral in de praktijk om te zetten. Volg je het programma, is het een *sweet reminder*. Zoniet is het een *Do It Yourself*-gids die je een aantal inzichten aanreikt waarmee je zelf aan de slag kunt. In ieder geval ben jij diegene die het doet. Ongeacht de mensen en middelen waarmee je je omringt. Niemand kan jouw succes op haar of zijn conto schrijven. *You're in the driving seat, so try and enjoy the ride.*

INLEIDING

DE 3M-ROADMAP NAAR €1 MILJOEN EN MEER

Uit mijn ervaringen als *first time entrepreneur*, uit het observeren van ondernemsters en ondernemers in de incubatoren/acceleratoren waarvan ik met mijn start-up deel uitmaakte, uit het bestuderen van buitenlandse acceleratorinitiatieven specifiek of exclusief voor ondernemsters, en uit het werken met ondernemsters tijdens de eerste twee edities van het UCLL Female Founders Acceleratorprogramma, boetseerde ik een begeleidingstraject dat vertrekt vanuit de groeidrempels die ondernemsters vaak ervaren. Ik gaf het traject ook een naam: de 3M-roadmap naar €1 miljoen omzet en meer.

3M heeft daarbij niets van doen met het gelijknamige bedrijf maar alles met de drie hefbomen die je nodig hebt voor een opstap naar en voorbij €1 miljoen: Mindset, Mensen en Middelen. Die drie handvaten zijn de rode draad doorheen de acht hoofdstukken in dit boek. Ze dienen maar een doel: ondernemsters uit de *dead zone* tillen, de omzetzone van €150.000 à €300.000. Uit de fase waarin je nog hoofdzakelijk zelf, met een kleine ploeg of met beperkte en vaak niet-gestructureerde of niet-systematische hulp omzet realiseert. De fase waarin je riskeert vast te komen zitten als je niet gaat werken 'aan' in plaats van 'in' je bedrijf.



3M als in Mindset, Mensen en Middelen

Mindset

Mindset betekent dat je niet alleen groter, groot en zelfs groots durft te denken. Dat je de groei van je bedrijf vorm geeft, uitdraagt, plant en vooral uitvoert. Dat je alle *limiting beliefs*, onterechte beperkingen die je jezelf oplegt, opzijshift. Dat je vanuit je sterktes op zoek gaat naar wat je zelf niet hebt, naar die vaardigheden waarover je zelf niet beschikt of die je niet wilt ontwikkelen. Mindset betekent ook dat je bereid bent zowel jezelf als de huidige fase waarin je bedrijf of activiteit zich bevindt, te overstijgen. Dat je jezelf durft te ontslaan als *Jill of all trades* – en bijgevolg *Master of none* – en dat je je aandacht en tijdsbesteding verlegt naar die dingen die je bedrijf vooruithelpen, naar die dingen die je niet kunt delegeren omdat alleen jij als founder ze kunt doen. Het betekent dat je van een ondernemster met een idee de switch maakt naar de leidster van een bedrijf en een team van medewerkers.

In hoofdstukken 1, 2 en 8 krijg je vanuit gedeelde ervaringen van female founders en een heleboel praktische tips handvaten aangereikt om jouw mindset onder handen te nemen.

Mensen

Met Mensen bedoel ik dat je je zult moeten omringen met vaardigheden en expertise die je zelf niet hebt. Als founder, ondernemster en bedrijfsleidster. Je zult een of meerdere klankborden moeten vinden waar je met je founders- en ondernemerspijnen terecht kunt. Niet de twee f'en, *family & friends*, die emotioneel (te) dicht bij jou staan en je twijfels, zorgen, frustraties, vragen en ook successen bekijken door een gekleurde bril waardoor ze je niet echt vooruithelpen.

Daarnaast zul je ook nood hebben aan extra capaciteit in verschillende vormen. Van tools en systemen die je helpen om taken en je manier van werken (deels) te automatiseren, tot het aantrekken van medewerkers die je al dan niet op je payroll zet. Op je pad naar €1 miljoen omzet zal het gros van die capaciteit

richting marketing en sales gaan, naar de tweetrapsraket die je groei moet helpen versnellen. Waar nodig zul je je moeten bekwamen en de expertise in huis halen om meer en bij voorkeur ideale leads en klanten aan te trekken. In hoofdstukken 3, 4 en 5 pakken we dit meer in detail aan.

Middelen

Middelen, ten slotte, betekent twee dingen. Het is een cliché, zoals er nog wel zullen opduiken in dit boek, maar meten is weten. Je zult de cijfers die ertoe doen, moeten kennen en je bedrijf gaan aansturen op basis van financiële en andere succesparameters. Daarnaast kost koken geld (nog zo'n cliché). Je zult je groei moeten zien te financieren. Dat kan door voldoende en extra betalende klanten aan te trekken en/of andere externe financieringsbronnen aan te spreken, zoals subsidies, leningen of kapitaal. In hoofdstukken 6 en 7 gaan we de financiële toer op.



Van wankele naar stabielere groei

Volgens Tanya Titman van Acceler8, een Australisch *financial education*- en *business coaching*-bedrijf, verloopt de groei van een bedrijf in verschillende, identificeerbare fasen.

De bijverdienste- en solopreneur-fasen

Onder €150.000 omzet zit je in een *business on the side* of je bent een solopreneur. Je hebt een bijverdienste, een activiteit in bijberoep, meestal als freelancer, of je werkt nog alleen. Met andere woorden, *you're testing the waters*. Je bent nog niet zeker of er voldoende muziek zit in wat je doet om voluit voor het ondernemerschap te kiezen. Of je slaagt erin om jezelf gaande te houden als zelfstandige. Je hebt voor jezelf een job gecreëerd maar je hebt nog geen bedrijf.



BIJVERDIENSTE

Je bent nog tewerkgesteld maar je doet wat je graag doet als bijverdiensite

€0 - €20.000
Gemiddelde jaaromzet



Het team bestaat enkel uit de eigenaar



Tijd Cashflow Kapitaal

Belangrijkste groeiobstakels

Formele systemen	█
Managementvaardigheden	█
Stressniveau	█



Afhankelijkheid van eigenaar
Het bedrijf en de eigenaar vallen samen. Zonder de eigenaar is er geen bedrijf.



SOLOPRENEUR

Je hebt je ontslag ingediend. Je bent klaar om ervoor te gaan

€20.000 - €149.000
Gemiddelde jaaromzet



Het team bestaat enkel uit de eigenaar




Klanten Prijszetting Cashflow

Belangrijkste groeiobstakels

Formele systemen	█
Managementvaardigheden	█
Stressniveau	█




Afhankelijkheid van eigenaar
Het bedrijf en de eigenaar vallen samen. Zonder de eigenaar is er geen bedrijf.




KLEIN MAAR GEDREVEN

Je hebt medewerkers, klanten en veel stress maar je doet het echt

€150.000 - €299.000
Gemiddelde jaaromzet




Team bestaat uit maximum vijf medewerkers



Medewerkers Cashflow Tijd

Belangrijkste groeiobstakels

Formele systemen	█
Managementvaardigheden	█
Stressniveau	█



Afhankelijkheid van eigenaar
Het bedrijf is minder afhankelijk van de eigenaar maar de eigenaar is nog steeds sterk betrokken.

Focus op het vlak van strategie: proof of concept

Focus op het vlak van strategie: break-even

Focus op het vlak van strategie: groei



Figuur 1: De groeifasen van een bedrijf volgens Tanya Titman van Acceler8

This infographic has been designed and developed by Acceler8 Pty Ltd (BDO's Financial Education Provider). All content, materials and supporting resources are the intellectual property of Acceler8 Pty Ltd and may not be replicated or reproduced without express consent. These works are protected by intellectual property and copyright laws. All rights are reserved.

De small but serious-fase

Zodra je de kaap van €150.000 overschrijdt tot je ongeveer €300.000 omzet bereikt, zit je volgens Tanya in de *small but serious*-fase. Je bent nog klein, maar je bent de twijfelfase ontgroeid. Je neemt jezelf als ondernemster au sérieux.

Die fase wordt volgens haar als volgt gekenmerkt:

- Je hebt betalende klanten.
- Je hebt een eerste, klein team met vaste of losse medewerkers.
- Je activiteit hangt grotendeels af van jou als founder.
- Je zet al enkele eenvoudige tools en systemen in.

Waar loop je tegenaan?

- Je hebt moeite om (de juiste) medewerkers te vinden.
- Je hebt te weinig cash en te weinig tijd.
- Je zult meer medewerkers moeten aanwerven om tijd vrij te maken voor jezelf als founder, om jezelf en je bedrijf naar een ander of hoger niveau te tillen.
- Je hebt weinig of geen formele systemen of uitgeschreven processen.
- Je managementvaardigheden als ondernemster zijn in volle ontwikkeling.
- Je belangrijkste uitdagingen zijn cashflow-planning en management.
- De waarde van je activiteit/bedrijf is suboptimaal.

Samengevat: je staat onder heel wat druk omwille van geld- en tijdsgebrek maar ... *you're doing it*.

Zich als founder geleidelijk aan misbaar maken op operationeel vlak tegenover medewerkers en klanten was voor Caroline De Bruyn en Céline Vermeulen, founders van The Dot Society, een moeizaam proces. Ze worstelden met het verzelfstandigen van hun accountmanagers. 'Om de haverklap stond er wel iemand aan ons bureau om te polsen wat ze moesten aanvangen met de vraag van een klant. We werden telkens uit onze eigen workflow en concentratie gehaald. We hadden bovendien heel sterk het gevoel dat onze klanten alleen maar klant werden omwille van ons, met als voorwaarde dat wij hun project zouden beheren.'



THE DOT SOCIETY

The Dot Society is een *performance marketing agency* dat *direct-to-consumer brands* binnen de mode-, lifestyle-, *food & beverage*- en interieursector helpt om meer resultaten en rendement te halen uit hun online marketingbudget.

- Co-founders: Caroline De Bruyn en Céline Vermeulen
- Jaar van oprichting: 2019
- Aantal medewerkers: zes voltijdse medewerkers
- Omzet in 2020: €418.000
- Externe funding: neen
- Investeerders: Caroline en Céline
- Raad van Advies: Nicolas Debray, Caroline, Gabriel Goldberg en Céline

Website: www.thedotsociety.be

De going steady-fase

In de volgende fase waar je je omzet van €150.000 à €300.000 naar €1 miljoen tilt, worstel je deels met dezelfde, maar ook met nieuwe pijnpunten:

- Je bedrijf is nog steeds sterk afhankelijk van jou als founder.
- Je blijft het moeilijk hebben om (de juiste) medewerkers aan te trekken.
- (Extra) marketing en extra financiële middelen worden belangrijker.
- Systematiseren en documenteren wat je doet, vragen meer aandacht. De eenvoudige tools van het eerste uur volstaan niet langer.
- Je moet steeds meer een beroep doen op je managementvaardigheden.

Er zijn al enkele lichtpunten:

- Je krijgt wat meer controle over je stressgehalte.
- Je belangrijkste uitdagingen worden je inkomstenmodel en daarnaast de stabilisering van omzet en winst.
- De waarde van je bedrijf wordt groter, je bedrijf wordt een actief met een prijskaartje.

Het zijn deze uitdagingen waarop de 3M-roadmap om je naar €1 miljoen omzet te brengen inspeelt: jezelf upgraden van Jill of all trades naar een goed omringde bedrijfsleidster, je verhaal en aanbod scherpstellen, volop de kaart trekken van marketing en sales, je cijfers doorgronden en op zoek gaan naar groeifinanciering.