



VÉRONIQUE BOCKSTAL

**DE VROUW
VAN 10 MILJOEN**



**VERMOGENSGIDS
VOOR FEMALE FOUNDERS**

**Lannoo
Campus**

Freedom is a lifetime practice.

Edith Eger

Voor de vrouwelijke wijzen
op mijn levens- en ondernemerspad
mijn mama en mijn dochter

INHOUD

Waarom dit boek?	11
Ondernemen zonder plan	12
Bezint eer ge begint	14
Een ecosysteem dat wringt	16
Een tsunami aan generational wealth	19
Hoofdstuk 1	
Een triumviraat aan rollen	23
Key takeaways	23
Waarom je meer dan één C-level functie hebt	24
Je rol als C(E)(F)(I)O	25
Wat doe je als CFO en CIO?	27
Doe de scan	49
Hoofdstuk 2	
Begin with the exit in mind	51
Key takeaways	51
Waarom we ondernemen	52
Stoppen als uitgangspunt	54
Hoe wil jij 'exiten'?	64
Doe de scan	80

Hoofdstuk 3

Je bedrijf als bron van cash 83

Key takeaways	83
Je bedrijf genereert cash	84
Welke soorten cash bestaan er?	85
Hoe beheer je je cash?	92
Doe de scan	100

Hoofdstuk 4

Je bedrijf als bron van WINST 103

Key takeaways	103
Je bedrijf genereert winst, waarde en welvaart	104
Grootmoeders geldpotjes	107
Hoe ga jij je winst plannen?	112
Doe de scan	124

Hoofdstuk 5

Starting to invest – Other people's time 127

Key takeaways	127
Waarom werken met andermans tijd?	128
Tijd kun je vermenigvuldigen	130
Hoe vermenigvuldig jij je tijd?	140
Doe de scan	145

Hoofdstuk 6

Starting to invest – Other people's money 147

Key takeaways	147
Waarom werken met andermans geld?	148
Geld kun je vermenigvuldigen	150
Hoe vermenigvuldig jij je geld?	155
Doe de scan	163

Hoofdstuk 7	
Starting to invest – Passief inkomen	165
Key takeaways	165
Wat is financiële vrijheid?	165
Wat is een passief inkomen?	167
Hoe bereken jij je financiële vrijheid?	172
Doe de scan	183
Hoofdstuk 8	
Starting to invest – Van founder naar funder	185
Key takeaways	185
De investeringsgap	186
De investeerdersgap	189
Moving the needle – Hoe ga jij van founder naar funder?	193
Doe de scan	202
Je persoonlijk vermogensdashboard	204
Epiloog: De kracht van keuze	207
Terminologie	209
Bibliografie	218
Na- en dankwoord	221



We all know money is power.
Getting more money into the hands
of women is good for women,
but it's also good for their families,
for the economy, and for society.

Sallie Krawcheck

WAAROM DIT BOEK?

Met dit boek, mijn tweede, richt ik me opnieuw naar vrouwelijke ondernemers en bij uitbreiding naar al wie onderneemt. Ondernemen is nu eenmaal genderneutraal. De vaardigheden om succesvol te ondernemen zijn dat eveneens.

Met mijn eerste boek, *De vrouw van 1 miljoen*, richtte ik me tot ondernemsters die de ambitie koesterden om die eerste magische mijlpaal van een miljoen euro omzet te halen, in een niet te verre toekomst. Met deze vermogensgids richt ik me tot ondernemsters die niet alleen een miljoenenbedrijf maar dankzij en door middel van hun bedrijf ook een miljoenenvermogen willen uitbouwen.

Door niet alleen als ondernemer, maar ook als financieel directeur en investeerder in je eigen bedrijf te staan, verandert je blik op waartoe jij en je bedrijf in staat zijn. De cash die je genereert uit je verkopen, de winst en de waarde die je opbouwt naarmate je groeit laten je toe geleidelijk welvaart te creëren. Winst, waarde- en welvaartcreatie kan je loskoppelen van de tijd die jij als ondernemster besteedt aan je bedrijf en van het geld waarover jij beschikt. Andermans tijd en andermans geld zijn hefboomen op je weg naar financiële vrijheid.

Financiële vrijheid die je kan inzetten, niet alleen voor jezelf en je naasten, maar voor iedereen die betrokken is bij je bedrijfsvoering, en bij uitbreiding al diegenen voor wie jij betekenisvol wilt zijn.

1♀ Ondernemen zonder plan

Noem me een middenstandskind. Ik groeide op tussen niets dan ondernemers, ergens onder een kerktoeren in een Oost-Vlaams dorp, bekend om zijn 'strategische' ligging tijdens de Tweede Wereldoorlog, op de as Brussel-Gent. Veel oorlogsmaterieel passeerde langs het dorpsstation, dat net daarom vaker dan andere werd gebombardeerd. Mijn ouders en grootouders waren vertrouwd met angst voor een bezetter, op de vlucht slaan voor oorlogsgeweld en schaarste in de vorm van rantsoenering.

Die overlevingsdrang doet wat met je creativiteit. Mijn ouders, groot- en overgrootouders waren een voor een ondernemers uit noodzaak. Anders kwam er geen brood op de plank. Op één grootouder na hadden ze geen diploma's, niet van de middelbare school noch van enig hoger onderwijs. Ik realiseerde me pas enkele jaren geleden dat ik een pioniersstudent ben geweest, de eerste generatie die een hogeronderwijsdiploma behaalde.

Mijn grootouders hadden elk niet één maar twee handelszaken: een café en textielbedrijf enerzijds, een beenhouwerij en antiekzaak anderzijds. Spreiding van risico door te mikken op meerdere inkomensstromen was hen niet vreemd, althans onbewust.

Noch mijn moeder noch mijn vader werden opvolgers in de familiezaken van hun (groot)ouders. Ze kozen een eigen weg, zoals ik dat ook deed tijdens en na mijn studies. Voor hen werd het een handel in consumentenelektronica, die mettertijd, door de liefde van mijn moeder voor mooie dingen en haar aangeboren kunstzinnigheid, uitgroeide tot een zaak in verlichting en nog later in high-end interieurdecoratie. Ik had het bedrijf van mijn ouders voort kunnen zetten, samen met mijn broer, interieurarchitect van opleiding. Maar mijn moeder koesterde andere dromen voor mij: carrière maken, liefst voor een internationaal bedrijf, liefst ver onder de kerktoeren vandaan. Datgene wat zij wel gewild, maar door het vroegtijdige onderbreken van haar studies en nadien het klassieke huisje-tuintje-kindje gemist had.

Mijn verwoede pogingen om haar droom waar te maken liepen spaak op mijn 37ste, toen ik besloot mijn marketingexpertise niet langer via een payroll maar via een factuur te verkopen. Ik noem het mijn pseudo-ondernemersbestaan.

Het zou duren tot mijn vijftigste om te durven 'springen' en een eerste echt en eigen bedrijf op te starten.

Achteraf bekeken negeerde ik lang en veel ondernemersgoesting. Ondernemen was me nochtans met de paplepel ingegeven, het zat me zelfs in de genen. Van kinds af aan kopieerden mijn jongste broer en ik, als vermeende handelsagenten, wat mijn ouders deden: aan- en verkopen, leveren en factureren. Als tiener verzamelde ik ondernemersverhalen als postzegels, onder de indruk van de ambities van ondernemers die het maakten 'in het buitenland'. Thuis zag ik mijn moeder verkopen, collecties samenstellen, beurzen bezoeken, aankoopbeleid voeren, logistiek regelen, voorraadbeheer doen, boekhouding en kasbeheer bijhouden, pre-internet marketing proberen ... Als een *Jill of all trades* die 24/7 aan de slag was, zonder work-lifebalance, een term die nog uitgevonden moest worden. Ik erfde daardoor een werknemer die me veel, maar niet altijd slim aan de slag hield.

Ik heb mijn ouders nooit bewust weten kijken naar hun zaak als een middel om vermogen op te bouwen. Ondernemen was een manier om als gezin rond te komen. Nadenken over de toekomst was wel aan de orde, met vragen zoals: hoe kan het nog anders, nog beter? Hoe raakt de zaak nog wijder bekend? Zou een grootstad geen betere locatie zijn dan een onooglijk dorp? Maar een plan om met en dankzij hun bedrijf zelfvoorzienend te blijven, ook na hun pensioen, daarvoor was geen tijd of werd althans niet voldoende tijd gemaakt.

Na de pensionering van mijn ouders zette mijn oudste broer nog enkele jaren de zaak voort, tot hij werd ingehaald door het industriële, goedkopere meubelen en decoratieaanbod van prijsbrekers als Ikea en door meer kapitaalkrachtige en flamboyante bedrijven als Flamant. Uiteindelijk wikkeldde hij de familiezaak af via een klassieke uitverkoop. Het resterende actief, het ouderlijk huis dat ook de handelszaak huisvestte, verzilverden mijn ouders door het te verkopen aan een projectontwikkelaar.

Het werd een spijtig en vroegtijdig einde van hun levenswerk. Ze waren en zijn nog altijd geen uitzondering. De Marktlink Monitor, die 1066 ondernemers bevroegt in België, Nederland, Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk, onthult dat 59% van de Belgische en Nederlandse ondernemers geen exitstrategie heeft, terwijl de helft van hen wel nadenkt over opvolging. Elke keer dat ik een artikel zie verschijnen over een ondernemster (of ondernemer) die na meer dan dertig of veertig jaar simpelweg 'stopt' met de zaak, denk ik: zonde.

Een **exit** is het moment waarop een ondernemer, investeerder of aandeelhouder (gedeeltelijk of volledig) uitstapt uit een bedrijf, meestal door zijn of haar aandelen te verkopen. Dit kan om verschillende redenen gebeuren, zoals het realiseren van winst, een strategische heroriëntatie of bedrijfsovername.



Bezint eer ge begint

Hoe anders had het mijn (groot)ouders en hun zaken kunnen vergaan, mochten zij weet gehad hebben van wat intussen een van mijn favoriete motto's is geworden: Stephen Covey's 'begin with the end in mind'.

'Wat gebeurt er met je bedrijf als jij stopt met werken?'

Hoe anders zou het kunnen zijn voor vele *female founders* die hun zaak of bedrijf starten vanuit een hobby, passie of bezieling, met als doel: doen wat ik graag doe, op mijn manier en mijn tempo. Mijn eerste vraag luidt steevast – en ik stel ze bewust op deze manier: **'Wat gebeurt er met je bedrijf als jij stopt met werken?'** Veel vaker wel dan niet krijg ik als antwoord: 'Dan stopt het, gewoon.' Als ik daarop vraag: 'Is dat wat je wilt?', komt zonder uitzondering het antwoord: 'Eigenlijk niet.'

Weten wat je wilt bereiken, zou voor elke ondernemster de belangrijkste vraag moeten zijn, nog voor de start. Er is hierop geen standaardantwoord, elk antwoord is goed – zolang het maar een bewust en jouw antwoord is. Als het maar vertaalt wat jij wilt bereiken door te ondernemen. Niet elke ondernemster heeft de ambitie om groot, groter, groots te denken of te worden, tot en met de uitbouw van een unicorn. Een 'klein-is-fijn'-strategie en alles daartussenin is even waardevol, op voorwaarde dat het een bewuste keuze is en geen toevallige uitkomst.

Een **unicorn** is een start-up die meer dan een miljard dollar/euro waard is. De naam is bedacht door Aileen Lee, de vrouwelijke founder van Cowboy Ventures, een zaakkapitaalfonds dat investeert in techbedrijven. Volgens haar is de kans dat een start-up een miljard waard wordt, net zo klein als het vinden van een eenhoorn. Geslaagde start-ups zijn dus even zeldzaam als mythische dieren. De bekendste *female-founded* Europese unicorn is wellicht het Litouwse tweedehandsplatform Vinted. In Nederland bracht Sofia Nunes haar *software-as-a-service* (SaaS) start-up Mambu naar eenhoornstatus. Anne Boden stond aan de wieg van de Britse unicorn Starling Bank, een digitale bank. Ze deelde haar ervaringen over het *disrupten* of radicaal innoveren van de traditionele banksector in haar boek *Banking on it*, en haar tips voor ondernemsters in *Female founders playbook*.

Software as a service (SaaS) is een model waarbij software via het internet wordt aangeboden en gehost in de cloud. Gebruikers hebben toegang via een webbrowser, zonder dat installatie of onderhoud op een lokale pc nodig is. De leverancier beheert de updates en de beveiliging van de software.

Dat voorddenken, dat 'bezint eer je begint', is cruciaal als je met een avontuur als ondernemen start. Ondernemen betekent risico nemen, en dat verdient een risicopremie. Het zou zonde zijn om ondernemen te beperken tot hard werken om op het einde van de rit te moeten constateren dat alle inspanningen geleid hebben tot niets meer of zelfs minder dan de verdiensten van een loontrekkende, tot een lager pensioen en een niet noemenswaardig persoonlijk vermogen.

Je bedrijf is niet alleen een droom of passie, maar ook een financieel actief dat cash, winst en (meer)waarde oplevert – zowel ten gunste van je bedrijf als jouw persoonlijke welvaart als ondernemster. Die blik op ondernemen zit bij vrouwelijke ondernemers vaak ondergesneeuwd onder de impact die ze nastreven, een impact die niet of onvoldoende financieel gedreven is om echt duurzaam te zijn.

Nochtans is elk gestart bedrijf een bron van (toekomstig) geld. Zodra je klanten vindt die bereid zijn te betalen voor wat je aanbiedt, begint je bedrijf zijn eerste cash te genereren. Als je als ondernemster succesvol bent, genereer je dankzij je groei na een tijd ook geldoverschotten die je kosten overstijgen en winst opleveren onderaan je resultatenrekening of winst- en verliesrekening. Hierdoor

verhoog je gestaag de waarde van je bedrijf. Hoe beter je bedrijf presteert, hoe groter de winst, de waarde en uiteindelijk de impact die je kunt realiseren voor alle stakeholders in en buiten je bedrijf.

De kas- en waarestromen die je met je bedrijf creëert, zorgen er bovendien voor dat je als oprichtster vergoed raakt voor de tijd die je spendeert in en aan je bedrijf en voor het risico dat je neemt. Door middel van een vergoeding als bedrijfsleider en/of bestuurder, in de vorm van loon en/of dividenden, beschik je ook privé over middelen waarmee je persoonlijk vermogen kunt opbouwen en een stempel kunt drukken op wie en wat je maar wilt.



Een ecosysteem dat wringt

Elke ondernemster die een bedrijf opstart, staat in feite aan het begin van een welvaartsketen – in het Engels aangeduid als *generational wealth*. Een ondernemster met voldoende groei-ambitie voorziet niet alleen in haar eigen levensonderhoud, maar draagt ook bij aan de welvaart van anderen: in de eerste plaats van haar gezin of familie, maar ook van haar medewerkers, (toe)leveranciers en de maatschappij. Die laatste krijgt middelen en mogelijkheden via de belastingen die de ondernemster en haar bedrijf betalen en via *giving back*-initiatieven, zoals liefdadigheid, vrijwilligerswerk en donaties.

Een ander gevolg van succesvol ondernemen is dat er ruimte ontstaat om een deel van die welvaart rechtstreeks of onrechtstreeks te herinvesteren in andere bedrijven, waaronder bedrijven die eveneens opgericht zijn door vrouwelijke ondernemers.

Een goed voorbeeld is *female founder* en *funder* Michele Kang, een Zuid-Koreaanse die als student uitweek naar de Verenigde Staten. Als oprichter van het med-techbedrijf Cognosante en – dankzij haar succes – van het durfkapitaalfonds Cognosante Ventures, investeerde ze miljoenen in het ondergefinancierde en onderbetaalde ... vrouwenvoetbal. Ze heeft intussen drie Premier League-clubs op haar naam staan: het Amerikaanse Washington Spirit, het Franse Olympique Lyonnais Féminin en het Engelse London City Lioness. Haar drijfveer is allesbehalve financieel: 'I want more people, especially underprivileged, underresourced young people, to be able to achieve their dream.'

Met slechts 9% van alle *assets under management of actual investment power* in handen, hebben de 15% vrouwelijke *general partners* – zeg maar de bazen van de investeringsfondsen – onvoldoende slagkracht.

Toch wringt er meer dan een schoentje als het gaat om vrouwelijke investeerders. Volgens het European Women in VC-rapport van 2023 genereren vrouwen onvoldoende welvaart om, zoals gebruikelijk bij succesvolle ondernemers, te investeren in start-ups of scale-ups. Met slechts 9% van alle *assets under management of actual investment power* in handen, hebben de 15% vrouwelijke *general partners* – zeg maar de bazen van de investeringsfondsen – onvoldoende slagkracht. Daardoor blijven vrouwelijke ondernemers tweemaal verstoken van funding: ze halen niet alleen te weinig geld op in het huidige, ver van diverse ecosysteem, er zijn ook te weinig vrouwelijke investeerders. Dit is zonde, zeker als je weet dat vrouwen twee- tot driemaal meer investeren in *female founders* dan hun mannelijke collega's. Bovendien toont onderzoek aan dat een toename van 10% vrouwelijke vertegenwoordiging in investeringscomités leidt tot een stijging van 1,3% in de *internal rate of return*, een maatstaf om het succes van een investering in te schatten. Met andere woorden: investeerders laten geld op tafel liggen.

General partners (GP) zijn de managers van een durfkapitaalfonds.

Zij staan in en zijn verantwoordelijk voor het aantrekken van kapitaal van investeerders. Dat geld investeren ze in veelbelovende startups of groeibedrijven die ze actief begeleiden met het oog op een maximaal rendement voor het fonds, de investeerders en de founders.

Assets under management (AUM) ook wel fondsen onder beheer genoemd, is de totale marktwaarde van alle financiële activa die een financiële instelling (zoals een durfkapitaalbedrijf) beheert, doorgaans namens een klant.

Limited partners (LP) zijn investeerders in een durfkapitaalfonds. Ze stellen kapitaal ter beschikking gedurende de looptijd van het fonds, met de verwachting een hoog rendement op hun investering te behalen. Hun risico is beperkt, aangezien het niet verder strekt dan het bedrag dat ze op tafel legden bij instap. Zij kennen de investeringscriteria van het fonds, maar hebben geen zeggenschap over de bedrijven waarin het fonds investeert noch over het moment waarop het in die bedrijven in- en uitstapt.

Internal rate of return (IRR) wordt gebruikt om het toekomstige succes en potentiële rendement van een investering of project gedurende de looptijd ervan in te schatten. Het is een veelgebruikte graadmeter bij durfkapitaalfondsen die altijd tijdelijk in een bedrijf instappen en bij hun uitstap bij voorkeur een veelvoud van hun oorspronkelijke investering willen realiseren.

Cashen is een veelgebruikte term in investeerdersmiddens die aangeeft dat een founder of andere investeerder haar of zijn aandelen of bedrijf verkoopt en daar een (aanzienlijke) winst door opstrijkt. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren bij een verkoop van het bedrijf, een exit via een overname, een beursgang of de verkoop van aandelen in een latere investeringsronde.

Het ecosysteem van investeerders kleurt nog altijd te veel mannelijk en blank. Hoewel er de voorbije jaren meer start- en groeikapitaalfondsen zijn opgericht en geleid door vrouwen, blijft het aandeel vrouwelijke *general partners* met 15 à 16% een minderheid.

Het ecosysteem van investeerders zal pas fundamenteel en sneller wijzigen als we meer succesvolle vrouwelijke ondernemers krijgen met lucratieve exits in de vorm van een verkoop aan of overname door een investeerder of bedrijf, of een beursnotering. Daarnaast is het essentieel dat deze vrouwen voldoende risicoappetijt hebben om te investeren in ... andere ondernemsters. Meer vrouwelijke ondernemers alleen is niet voldoende. Ze moeten ook succesvol kunnen en willen ondernemen. Hoe meer hun focus verschuift van 'ik doe wat ik graag doe' naar 'ik bouw een bedrijf met een verzilverbare waarde', al dan niet over meerdere generaties heen, hoe meer ze (on)rechtstreeks bijdragen aan een cruciale verandering bij de bron: voldoende financiering voor groeibedrijven.

Aan de financieringskant beweegt er daarnaast nog wat anders. In de Verenigde Staten is de *Great Wealth Transfer*, de grootste welvaartsoverdracht in de geschiedenis, aan de gang: de babyboomers, die de helft van het totale persoonlijke vermogen in handen hebben en daarmee de rijkste generatie zijn tot nu, dragen hun hebben en houden over aan hun opvolgers of nakomelingen. Als de langstlevende levenspartner verdwijnt, worden dat de X- en daaropvolgend de Y- of millennialsgeneratie.

Generatieoverzicht

- Stille generatie: 1928-1945
- Babyboomers: 1946-1964
- Generatie X: 1965-1980
- Millennials (Generatie Y): 1981-1996
- Generatie Z: 1997-2012
- Generatie Alpha: 2013-2025

Hoeveel vermogen precies van hand tot hand gaat, varieert afhankelijk van de bron en de periode waarnaar wordt gekeken. Het *Preservation and succession: family wealth transfer 2021*-rapport van Wealth-X spreekt over 10,6 biljoen dollar in de Verenigde Staten en een derde daarvan – 3,6 biljoen dollar – in Europa, en dit tussen nu en 2030. Andere bronnen hebben het zelfs over bedragen tussen 84 en 129 biljoen dollar voor de Verenigde Staten, meestal over een iets langere periode. Een studie van McKinsey uit 2020 heeft het over 30 biljoen dollar, wat ongeveer vergelijkbaar is met het Amerikaanse bruto nationaal product (bnp). Ongeacht wie het bij het rechte eind heeft wat de bedragen betreft, als dat al mogelijk is, gaat het om onvoorstelbaar grote bedragen. Zelfs als 45% van de babyboomers vooral zelf willen genieten van hun vermogen zoals Charles Schwab na een recente bevraging van particulieren met een investeerbaar vermogen van meer dan een miljoen euro constateerde.

Meer dan de helft van die opvolgers of erfgenamen is vrouw, met een millennialgeneratie die het grootste aantal single vrouwen ooit telt. Deze vrouwen staan voor de taak om dit vermogen te beheren, te (her)beleggen of (opnieuw) te investeren. Er komt dus een golf van potentiële vrouwelijke investeerders op ons af die kunnen bijdragen aan de financiering van vrouwelijke ondernemers en zo het ecosysteem sneller gendergelijkwaardig(er) kunnen maken.

Els Thermote, impactinvesteerder, bestuurder bij familiebedrijf TVH en founder van *family office*, The Nest, kent het gevoel van vermogen in de schoot geworpen te krijgen vanuit een vorige generatie. 'Het familiebedrijf werd opgericht in 1969 als geesteskind van mijn vader. Mijn zus en ik zijn, elk op onze manier en met onze interesses, in en uit zijn operationele voetsporen gestapt. Na een interne herstructurering van het familiebedrijf, dacht ik na over wat ik achter de rug had maar vooral wat ik nog wou doen en betekenen. Tijdens mijn tweede zwangerschap kreeg ik zwangerschapsdiabetes, wat me met mijn neus op het belang van gezonde voeding drukte. Het was de start van mijn geloof in voeding als medicijn. Met een deel van het familievermogen besloot ik mijn vlag te planten: investeren in regeneratieve en duurzame landbouw en voedingsbedrijven, waaronder boerderij Domaine de Graux in Doornik en Ardo, een familiebedrijf met expertise in vriesverse groenten, fruit en kruiden. Ik wil mijn bijdrage leveren tot de transformatie en het herstel van het voedingssysteem. Naast TVH, de bron van het familievermogen, heeft Els, met The Nest een 25-tal investeringen lopen in innovatieve en duurzame bedrijven in verschillende fasen van hun groei. Ik wil geld inzetten om goed te doen, om zoals een steward zaken in beweging te krijgen.'

Of het nu gaat om zelf verdiend vermogen of geërfd kapitaal, zoals bij de *Great Wealth Transfer*, het plaatst vrouwen voor een uitdaging waarvan ze zich vaak om de foute redenen afwenden: het beheer van hun financiën met het oog op duurzame zelfvoorziening en het in stand houden van de welvaartsoverdracht naar de volgende generaties.

Zelfs los van het feit of het over ondernemers gaat, zou geld- en vermogensbeheer vrouwen in het algemeen wakker moeten houden, al was het maar om-