

SCALE- UPS IN NL

Tien takeaways voor EZ en StartupDelta

Op verzoek van het Ministerie van EZ deed Studio Wolfpack een quickscan naar de ambities, kansen en drempels voor potentiële scale-ups in Nederland. Focus: innovatieve en relatief jonge bedrijven. Hoe werkt het, waar lopen ze tegenaan, hoe kunnen EZ en StartupDelta aan een goed scale-up klimaat bijdragen? Aanpak: één maand, vijftwintig interviews met voornamelijk ondernemers en twee korte expert meetings. Met grote dank aan alle betrokkenen.

1 Ja, zet in op op groei en scale-ups

Over het algemeen wordt beaamd: Nederland gaat hard qua aanwas van start-ups, maar kent te weinig groeiers en is niet aantoonbaar innovatiever geworden. Tegelijkertijd hebben we veel goede ingrediënten in handen. Met alle passende relativering over de invloed van de overheid, zien zowel ondernemers als ondersteuners (investeerders, accelerators, incubators) een toegevoegde waarde in scale-up strategie vanuit EZ en Startup Delta.

2 Dat betekent een focus op tanden, tempo en skills

Waar aan start-ups de romantiek van creativiteit, disruptie en jonge honden hangt, gaat opschalen vooral om een hele scherpe, volwassen manier van ondernemen. Tand: de ijzeren wil, focus en discipline om te groeien. Tempo: snellere go/no-go's, snellere R&D, snellere exits, snellere faillissementen. Beiden vergen specifieke skills, maar helpen ook om die te ontwikkelen. 'We hebben vooralsnog alleen de ene helft van Silicon Valley gekopieerd – de creatieve. Nu nog de harde, doelgerichte.'

3 Het vergt een nieuwe kijk op schalen

Opschalen betekent niet meer simpelweg 'meer werknemers, meer omzet'. In de nieuwe economie kent opschalen veel dimensies, zoals aantal gebruikers, maatschappelijke impact, resource efficiency, kennispositie, innovatiekracht. De groeipatronen veranderen ook. Naast de patenten zien we steeds meer openheid; platforms veranderen de ratio tussen team en marktwaarde; netwerken an sich vormen nu waarde; groeiers kiezen steeds vaker voor het opzetten van een veelheid aan entiteiten; de *chasm* van tech bedrijven staat onder veel grotere tijdsdruk; en kleine ondernemers vergroten hun impact door (tijdelijke) joint ventures.

4 Het gaat om specifieke ondernemers, met specifieke behoeften

Bij start-ups past een aardige mate van generiek beleid - het is vanuit ondersteuningsprogramma's gezien de fase van zaaien. Voor scale-ups werkt dit anders. De status van hun bedrijf is telkens uniek, de positie in de markt idem. De volgende *move* is derhalve voor elke ondernemer anders. Daar komt bij: goed draaiende ondernemers hebben het druk, zijn meer ervaren en minder kneedbaar. Generiek 'gepraat' of al te zware programma's schrikken af. Een buitenstaander kan vooral bijdragen als die een track record heeft in een vergelijkbare industrie en daarmee geloofwaardig is voor team, klanten en investeerders. Maatwerk dus, en dat lijkt op het eerste gezicht haalbaar: er zijn veel minder kansrijke scale-ups dan er start-ups zijn.

5 Actie: het juiste klimaat ontwikkelen

De ambassadeursfunctie voor start-ups is op communicatief vlak al geslaagd: heel Nederland wil er mee te maken hebben, deuren gaan open. De edele kunst van het groeien kan een zelfde injectie gebruiken. Ondernemerschapsonderwijs gaat nu wel over het starten van een bedrijf, maar niet over de groei. Op uitzonderingen na gaan de heldenverhalen over creatieve start ups en potentiële Zuckerbergs, maar niet over effectieve serials, slimme exits of grote moves in het buitenland. In ondernemerschapsonderwijs, selectieprocedures en start-up programma's moet de wil en potentie om te groeien expliciet worden ingebracht; slimme pers kan daarbij zeker helpen.

6 Actie: ondersteuning in skills en management team

In het opschalen moet de ondernemer een CEO gaan worden. Er zijn ruwweg vier scenario's: 1) ondernemer is natuurtalent; 2) ondernemer laat zich begeleiden en bijspijkeren; 3) ondernemer zoekt versterking van het management team; 4) ondernemer stapt aan de kant. Scenario 1 komt niet vaak voor, terwijl een groot deel van de ondernemers niet uit zichzelf aan 2, 3 of 4 denkt. De relatief eenvoudige uitdaging is om het juiste kennisaanbod ('scale-up school') te formuleren, de grote kunst is om kansrijke ondernemers te bereiken en in hun afwegingen te ondersteunen. Belangrijke ingrediënten lijken peer-to-peer en each-one-teach-one methoden, omdat ondernemers van ondernemers leren; benutten van bestaande inzichten, ook aan de kennisinstellingen; effectieve ecosystemen waar de kans op een klik tussen ondernemers en potentiële mentoren groot is.

7 Actie: hulp bij zakelijke bottlenecks

Op zakelijk gebied articuleren schalende ondernemers twee terugkerende bottlenecks, waar hulp denkbaar en welkom is:

- **Cashflow.** Investeringsbereidheid wordt niet vaak als probleem genoemd, cashflow nadrukkelijk wel. Bij grotere opdrachten horen vaak grotere voorinvesteringen, langere doorlooptijden en een strategisch lange betalingstermijn. Pas wanneer het geld binnenkomt, is er weer kapitaal voor groei. De oude rol van banken lijkt hier voor belangrijk deel verdwenen, alternatieven zijn er nog niet of te weinig.
- **Leads naar nieuwe markten.** Zeker met innovatieve producten, diensten en werkwijzen kan het lastig zijn om nieuwe markten te overtuigen. Zoals de start-ups een lead of launching customer nodig hebben, willen scale-ups in nieuwe markten en bij grote klanten of verkoopkanalen geïntroduceerd worden. Het gaat vaak om 'die eerste corporate die het aandurft' en om het vinden van geschikte ondernemers in het buitenland als 'eerste voet aan de grond'.

8

Actie: interventies in het ecosysteem

EZ, Startup Delta en/of een mogelijke ambassadeur zouden met een aantal interventies in het ecosysteem kunnen bijdragen aan de schaalansen voor Nederlandse ondernemers:

- **Corporates als inkoper aanspreken.** Hier ligt een verantwoordelijkheid en een kans. Corporate opdrachtgevers zijn vaak de sleutel tot snelle groei van starters en scale-ups. En andersom: steeds vaker vormen kleine innovatieve bedrijven de buitenboordmotor voor corporate innovaties. Dit potentieel kan veel beter worden benut. Het vergt lef, opener inkoopprocedures en samenwerkingsvormen, tot aan wat praktische aanpassingen zoals de betaaltermijnen.
- **Serial entrepreneurs mobiliseren.** Nederland heeft relatief weinig ervaren ondernemers die na een schaalsprong uitstappen en iets nieuws beginnen, terwijl dit een notoire succesfactor is. Voor een scale-up programma is het net zo belangrijk om deze mensen te vinden en te binden dan om bedrijven met grote groeiambitie te vinden.
- Op **internationalisering van ondernemersprogramma's** sturen. Door standaard met teamleden, partners en deelnemers uit het buitenland te werken, bouwen starters vanaf het begin een internationale oriëntatie en netwerk op – beide vallen nu vaak tegen.
- Ondernemersprogramma's uitdagen om actief **ondernemers van buiten de eigen campus** te betrekken bij hun activiteiten, om zo hun aanbod en netwerk te ontsluiten voor de meest veelbelovenden 'out there'.
- **Af en toe een powermove.** Vooral in de high tech hoek is een internationale voorsprong afhankelijk van snelle, grote stappen voorwaarts. Dat vraagt geregeld meer massa en kapitaal dan veel kleine ontwikkelaars kunnen opbrengen. Nieuwe samenwerkingsvormen, met mogelijk publieke (voor-) financiering, kunnen die versnelling geven – zoals we zien in oa. de VS, China, Duitsland en zoals Mazzucato laat zien in *The Entrepreneurial State*.
- De **overheid zelf beter inrichten op kleine innovatieve ondernemingen**, die een steeds groter deel van Nederlands R&D-vermogen realiseren. Dat moet zich in ieder geval vertalen in inkoopbeleid, tenders, regelingen en de werkwijze van onderzoeksprogramma's.

9

En als je naar het grote plaatje kijkt...

- Op microschaal lijkt er geen gebrek te zijn aan investeringsmogelijkheden voor Nederlandse ondernemers die willen opschalen – hoewel het in bijvoorbeeld de creatieve sector wel moeilijker lijkt. Op macroschaal is echter een belangrijke kanttekening dat veel investeerders uit het buitenland komen, en Nederland zelf dus weinig in groei investeert.
- Bij nieuwe schaalvormen horen ook andere financieringsvormen. De rol van banken wordt deels vervangen door high risk / high return investeerders. In geval van organische groeimodellen of bedrijven die groeien in een veelheid aan entiteiten, zoekt men bijvoorbeeld meer naar strategische partners. Bij herijking van beleid is het daarom verstandig ook andere modellen te gebruiken dan de route van pre-seed via seed en VC naar IPO.
- Er is over het algemeen waardering voor de hubs-strategie en er zijn concrete successen ter herleiden naar de ontwikkelde ecosystemen. Tegelijkertijd blijft de werkelijkheid dat zomaar de helft van de relevante ondernemers hiervan niets mee krijgt.
- Versnippering is een van de grootste ergernissen. De regelingen en programma's zijn in aantal toegenomen terwijl dat niet voor het achterliggende budget geldt. Zou er een plaatje te tekenen zijn waarin specifieke hubs en clusters bestaan, naast grote, meer generieke financieringsregelingen? Een minimumvariant is om niet telkens het wiel opnieuw uit te vinden maar succesaanpakken te kopiëren.
- Er wordt uitgekeken naar de ingrepen in wetgeving (faillissement, belasting) die Kroes probeert te bewerkstelligen.
- Snelgroeiende bedrijven als Werkspot en Catawiki verhuizen naar regio's die voor hun vakgebied meer (internationale) mogelijkheden en geschikte talenten hebben. Opvallend: zulke potentiële hotspots zijn meer op de markt dan op universiteiten georiënteerd; Groningen verdient een eervolle vermelding.

10 Inzichten: Nederland als voedingsbodem

Snel groeiende bedrijven komen niet uit het niets. Een beleid dat zich richt op scale-ups moet nadrukkelijk (en slim) kijken naar Nederland als voedingsbodem. Een paar clues die wij in de verkenning tegenkwamen en die focus kunnen bieden, bijvoorbeeld voor powermoves:

- **The whale-fall:** waar een groot dier (walvis, in dit geval multinational) overlijdt, ontstaat een nieuw vruchtbaar ecosysteem. Waar banken het zwaar hebben, breekt fintech door. Waar Organon ten gronde ging, scoorde Nederland een volbloed unicorn.
- **Nieuwe infrastructuur** die de innovatiekracht versnellen. Denk aan de makerspaces als nieuwe hotspots, nieuwe open structuren zoals The Things Network, en nieuwe technologie die een nieuwe manier van zaken doen mogelijk maakt (bijv. Blockchain). Soms ontbreken de infrastructuur juist nog: Nederland heeft nu een internationale kennisvoorsprong in photonica, maar andere landen investeren (wel) met publiek geld in manufacturing en hardware.
- **Ahead of the wave** opereren. We weten wat er op ons afkomt, bijvoorbeeld qua klimaat, duurzaamheid en financiële systemen. Als je weet waar de markten veranderen, weet je waar het grootste groeipotentieel zit. Goede exercitie zou kunnen zijn: uitplotten van NL's kerncompetenties tegen de **grand challenges** van economie en samenleving (bijv H2020?).

En om met recht hoopvol te eindigen: potentiële scale ups hebben nu meer kans in Nederland. Ondersteuning en financiering van nieuwe bedrijven zijn de afgelopen tien jaar flink verbeterd. Incubators ontwikkelen focus, hun oud-werknemers starten als heuse serial entrepreneurs nieuwe programma's op. Ondernemers ontwikkelen zelf netwerken op om elkaar een boost te geven. Buitenlandse VC's weten de weg naar Nederland te vinden. Nederland heeft de goede kaarten, nu de kans nog pakken.

Met dank aan:

Abbey Games, Active Cues, Better Future Factory, Beyond Boundaries, Business Generator Groningen, CIC Rotterdam, Climate-KIC, Critical Distance, Crownstone, Dobots, Erasmus Universiteit, Eventbridge, ExtraCura, Feyecon D&I, Fistuca, Health Holland, Hortipro, iFund, Insashco, Mibiton, Ming Chan, Omics2Image, Oost NV, Photon Delta, RDM Makerspace, Rebel Group, Sjoprz, Skycap, Smart Photonics, Sympafix, Tweetonig, Universiteit Utrecht, Urban Mining Corporation, Value 050, Venture Generator en Werkspot.