

VICTOR VAN TOL

EN ANKA JACOBS

# Snapp Story

HET EERLIJKE VERHAAL ACHTER  
10 JAAR SNAPPCAR



Boom

VICTOR VAN TOL

EN ANKA JACOBS

# Snapp Story

HET EERLIJKE VERHAAL ACHTER  
10 JAAR SNAPPCAR



Boom

# Inhoud

---

Voorwoord	5
Inleiding	10
<b>SNAPP 1 NO GUTS, NO GLORY</b>	13
Is er chocola van te maken?	15
Koffie en bier	17
Pitchen en doorpakken!	20
De finale	23
Even een websiteje bouwen	24
Ik kan nog altijd de Porsche verkopen	28
Linksom of rechtsom, het gaat lukken	30
Een Hipster, een Hacker en een Hustler	31
Twee Handlers en één CEO	36
<b>Inzicht #1:</b> Gewoon beginnen, maar houd het klein!	37
<b>Persoonlijke noot:</b> Victor	38
<b>SNAPP 2 WHY, HOW &amp; WHAT</b>	41
Rommelen in de marge	43
De gouden cirkels van Sinek	44
Why, How en What van SnappCar	45
Big Hairy Audacious Goal (BHAG)	46
Mijn eigen Why, How en What	49
Core values	51
<b>Inzicht #2:</b> Formuleer eerst de Why	55
<b>Persoonlijke noot:</b> Yolanda	56

<b>SNAPP 3 IT'S ALL ABOUT EXECUTION</b>	59
Rockefeller Habits	61
IJzeren discipline	64
Doorzetten	67
Zonder wrijving geen glans	69
De andere kant van de medaille	71
Discriminatie	75
Conflict met Clarissima	76
Opgelicht!	77
<b>Inzicht #3:</b> Ga weerstand en conflicten aan en zie deze als een manier om voortgang te boeken	79
<b>Persoonlijke noot:</b> De Coach	80
<b>SNAPP 4 SHOW ME THE MONEY</b>	83
Informals	85
Athlon en de Rabobank	86
Crowdfunding	89
Het jaar 2015	91
AutoBinck redt SnappCar	93
Snabbatical	95
Europcar	100
Q8	101
<b>Inzicht #4:</b> Cash is king	103
<b>Persoonlijke noot:</b> Erik	105
<b>SNAPP 5 THE WORLD IS OUR PLAYGROUND</b>	107
Lanceren in Duitsland	109
Fransen en hun business-etiquette	110
Veroveren van de Nordics	112
Mislukte overnames	114
Huzarenstukje	117

<b>Inzicht #5:</b> (Bijna) elke deal is mogelijk	120
<b>Persoonlijke noot:</b> Luc (9) en Evi (6)	121

<b>SNAPP 6 WHAT DOESN'T KILL YOU MAKES YOU STRONGER</b>	125
Prescan	127
Apple inside	129
Operation Gear Change	132
Merry Christmas	135
Geen fusie	137
Road to Profit	139
Corona	142
Salida	144

<b>Inzicht #6:</b> Leef je het leven dat je wilt leven?	146
<b>Persoonlijke noot:</b> Linda	147

<b>HERO'S JOURNEY</b>	151
What's next?	153
Nieuwe zaadjes planten	155
Practice what you preach	157
Hero's Journey	160

<b>Persoonlijke noot:</b> Victors Hero's Journey in de woorden van zijn coach	164
----------------------------------------------------------------------------------	-----

Slotwoord	171
Dankwoord	173

# Inleiding

---

10

SNAPPSTORY

Het leek allemaal zo eenvoudig: begin een website waarop je auto's met anderen kunt delen. Regel wat verhuurders, maak een deal met een verzekeraar, zet Google Adwords aan voor de huurders en dan hobbelt het verder wel. De praktijk bleek iets weerbarstiger. Of eigenlijk: het is een godswonder dat SnappCar nog bestaat en ik nog overeind sta na tien jaar buffelen.

In dit boek neem ik je mee in mijn reis als mens en ondernemer van de afgelopen tien jaar. Er is namelijk nogal wat gebeurd in die periode. Het waren onwaarschijnlijk mooie, maar ook heftige jaren, met een aaneenschakeling van zakelijke en persoonlijke hoogte- en dieptepunten. Van financiers vinden, overnames en rechtszaken tot reorganisaties en geforceerde ontslagen. Van de geboorte van onze twee kinderen en een medisch akkefietje tot de nodige persoonlijke worstelingen om alle ballen in de lucht te houden op alle vlakken.

De oplettende lezer zal wellicht een soort Hero's Journey van Joseph Campbell ontdekken in dit boek. Campbell ontdekte een thema dat in verhalen uit alle culturen en windrichtingen keer op keer terugkwam. Het algemene thema dat hij ontdekte,

noemde hij treffend 'The Hero's Journey'. Deze reis van de held beschrijft in essentie de 'levensreis' die iemand aangaat op zoek naar zijn of haar eigen identiteit. Dat is ook min of meer de reis die ik heb doorgemaakt in deze periode. Het gaat mij er dan niet om mezelf als een held neer te zetten, alhoewel ik zeker trots ben op de ontwikkeling die ik heb doorgemaakt en de resultaten die ik heb geboekt, maar meer over de fascinerende gelijk-nis tussen de reis van een held in een sprookje (met alle ups en downs) en mijn laatste decennium.

Nog niet zo lang geleden heb ik SnappCar geparkeerd om ruimte te maken voor een nieuw hoofdstuk in mijn leven. Als aandeelhouder ben en blijf ik betrokken bij het welzijn van ons bedrijf, maar als ondernemer ga ik een nieuw avontuur aan. Dit is een geleidelijk proces geweest, maar er was een duidelijk moment waarop dit proces is ingezet.

Het was half 11 's avonds op 21 februari 2017. Ik was net klaar met werken en een goede vriend van mij vertelde aan de telefoon dat hij uitgezaaide darmkanker had. Omdat ook hij zich te pletter gewerkt had, en de signalen die zijn lichaam hem gaf had genegeerd, kwam de diagnose te laat. Ik huil eigenlijk zelden, maar bij zijn begrafenis heb ik tranen gelaten. Dit was voor mij de aanleiding om kritisch naar mijn eigen levensstijl te kijken. Natuurlijk weer door de ondernemersbril, wat zich bij mij vertaalt in een plan maken met duidelijke acties en een strakke tijdslijn.

Actie 1 was een afspraak maken bij Prescan om mijn lijf door te laten lichten. Het laatste wat ik wilde, was in een situatie terecht komen van 'had ik maar'. Na meerdere malen uitstellen ben ik uiteindelijk toch gegaan.

Zo kwam ik erachter dat er zich een flinke tumor in mijn bovenlijf had genesteld. Een fikse operatie en de daaropvolgende maandenlange revalidatie hebben de invulling van mijn leven voorgoed veranderd.

Ik zeg regelmatig dat het een godswonder is dat SnappCar nog bestaat en dat het bedrijf en/of ik niet ergens in het proces zijn omgevallen. Ook ben ik erachter gekomen dat ik een aantal dingen anders doe dan veel anderen om mij heen. Het zijn die dingen die voor iedereen die dit boek oppakt handig kunnen zijn en voor ondernemers misschien wel onmisbaar.

In dit boek neem ik je mee op mijn reis als mens en als ondernemer. Het is niet alleen maar 'himmelhoch jauchzend', maar ook 'zum Tode betrübt'. Maar dat is ook precies hoe ik het leven als ondernemer ervaar: hoge pieken en diepe dalen, maar uiteindelijk een heel bevredigende Hero's Journey.

Enjoy!

**Victor**



SNAPP 1

**No guts,  
no glory**

---

**13**

---

NO GUTS, NO GLORY

*'If you are not embarrassed by the first version of your product, you've launched too late.'*

Reid Hoffman, founder van LinkedIn

## IS ER CHOCOLA VAN TE MAKEN?

Je hebt ondernemers die het ene na het andere briljante idee uit hun mouw schudden en er dan vaak moeite mee hebben om dat briljante idee daadwerkelijk te realiseren. En je hebt ondernemers die vaak per toeval op een idee stuiten en dat dan weten uit te voeren. Ik ben meer van het tweede type. Voor SnappCar had ik al een aantal ondernemersavonturen achter de rug, met wisselend succes. Stuk voor stuk bedrijfjes die ontstonden doordat ik per toeval tegen een idee aanliep en dacht: daar kan ik wel een bedrijfje van bouwen.

Met een beetje fantasie kun je mijn autowasbedrijfje, dat ik startte toen ik 14 was, mijn eerste onderneming noemen. Ik ging de deuren langs bij al onze burens met de vraag of ik voor 10 gulden (toen voor mij veel geld!) hun auto mocht wassen. Upsellen zat er toen ook al in, want voor 20 gulden meer zette ik hem in de was en voor nog eens 20 gulden meer maakte ik ook de binnenkant showroomklaar. Bijkomend voordeel was dat ik de sleutels van de auto kreeg en hem dus zelf maar even van tien huizen verder naar onze oprit reed en terug (en natuurlijk moest ik soms helaas een blokje omrijden). Of het importeren van hippe sportschoenen uit Amerika. Mijn vader was veel in Amerika voor zijn werk en hem kreeg ik zover dat hij maximaal tien paar schoenen in zijn koffer gooide op de terugweg. Van tevoren inventariseerde ik bij vrienden op school wat voor schoenen en welke maat ze wilden hebben en die bestelde ik dan bij mijn vader. Vanzelfsprekend met een gezonde winstmarge.

Ik begon echter pas serieus te ondernemen in mijn studententijd. Samen met jeugd vriend Ramon begonnen we met Van Tol & Balje Software Services. Ik heb het hier over 1994 en dat was

de begintijd van het internet, Windows (versie 3.11 weet ik nog) en Word en Excel. Ramon en ik gaven 'maatwerk'-trainingen op het gebied van e-mail, tekstverwerking en gebruik van het internet aan bedrijven. Dat maatwerk bestond er vooral uit om de ingebouwde helpfunctie van bijvoorbeeld Microsoft Excel om te bouwen naar een training en daar heel veel de naam van de klant in te noemen. Copyright en plagiaat waren voor ons niet echt een thema.

Na wat uitstapjes als management trainee bij KLM, een paar jaar strategieconsulting en ten slotte commercieel directeur bij een groot zakenreisbureau was ik klaar met grote bedrijven. Voor mij was er nog maar één optie: terug naar ondernemen. In alle eerlijkheid had ik nog geen flauw idee waar ik mij op wilde storten, maar dat er iets op mijn pad zou komen, daar was ik wel van overtuigd.

In gesprek over een 'echte baan' met Ron Jansen van Ebbinge kwam Ron met de vraag of ik interesse had in een rol bij een bedrijf waar hij samen met een of andere professor uit Twente in had geïnvesteerd: iets met zoektechnologie. Mijn interesse was gewekt. Onder leiding van deze professor (Theo Huibers) en verschillende slimmeriken was er een zoektechnologie ontwikkeld, gericht op Information Retrieval (IR) en een bedrijf gestart met de naam Teezir. Eenmaal aan tafel was de vraag vrij simpel: 'Kijk of je er chocola van kan maken, of moeten we de stekker eruit trekken?' Ik dacht: als we dit aan de praat krijgen, hebben we een nieuw Google in handen en dat kan nooit een slecht plan zijn. Het kan ook totaal imploderen, maar dat zien we dan wel weer en dan ga ik er vast een hoop van leren. Wat mij betreft kon vooralsnog de stekker erin blijven en was de overstap van een grote multinational onder Amerikaans management naar een

klein informeel Nederlands bedrijf een mooie uitdaging (met een schitterend kantoor in de metropool Ede).

De drie jaar als managing director van Teezir hebben mij goed voorbereid op tien jaar SnappCar. Al was Teezir minder heftig, het heeft mij geleerd dat ik veel te lang heb gezocht naar een businessmodel. Eerst dacht ik: we moeten maatwerk leveren zodat we voor bedrijven hun specifieke probleem op kunnen lossen en hiermee 'uurtje-factuurtje' ons geld verdienen. Parallel waren we bezig om online reputatiemanagementdashboards te leveren in een abonnementsmodel. En zo bleef ik zoeken naar de ideale klant die gebruik wilde maken van Teezirs zoektechnologie. Ik heb de markt afgetast naar potentiële gebruikers, maar ik maakte geen echte keuze en daardoor liep er van alles door elkaar heen met weinig echte tractie. Totdat, bij toeval, onze zoektechnologie een perfecte match bleek voor Buma/Stemra in de vorm van een zoekoplossing voor auteursrechtelijk beschermde muziek op internet. Jammer genoeg is er maar één Buma/Stemra per land en ondanks talloze calls en tripjes naar de diverse Europese Buma/Stemra's kwam het buiten Nederland toen niet van de grond.

In 2010 hebben we afscheid van elkaar genomen, want ik wilde meer en sneller. Dat betekende wel dat ik weer werkloos was.

## **KOFFIE EN BIER**

Mijn advies als je werkloos bent en op zoek naar de volgende uitdaging is: heel veel koffiedrinken met iedereen in je netwerk. Een oneindige stroom aan koffie overdag en biertjes 's avonds, of andersom. Het is maar net waar je voorkeur ligt.

Jorg kende ik van De Ronde Tafel in Utrecht. De Ronde Tafel is kort gezegd een mannenclubje waarmee we elke maandagavond samen een hapje aten en vooral het nodige bier dronken. Kennelijk was elke week bier drinken nog niet genoeg, want onder het genot van een een-op-eenbiertje in Parkcafé Buiten in Utrecht Oost vertelde Jorg over hoe het delen van privéauto's in Australië, Engeland en Amerika voet aan de grond aan het krijgen was. Ze stonden echter allemaal nog in de kinderschoenen; er was toen een aantal Airbnb's voor auto's in andere landen: Drive My Car Rentals (Australië), Drivy (Frankrijk), WhipCar (UK) en Getaround en RelayRides (US).

De jongere generatie wil van bezit naar gebruik, zo betoogde Jorg met passie. En zo, op een gewone doordeweekse avond in een kroegje in Utrecht, is het idee voor het latere SnappCar ontstaan. Jorg en ik besloten ons idee eerst tegen het licht te houden in onze eigen kring om te testen of het overeenind bleef. Wat vonden de mensen om ons heen van het idee om een platform op te richten, waar mensen hun eigen auto beschikbaar stellen op de dagen dat hij toch niet gebruikt wordt?

Dat hebben we geweten. De lijst van bezwaren, typisch Nederlands, werd langer en langer.

Argumenten om je auto NIET te verhuren:

- Wat als mijn auto gestolen wordt?
- Komt vast met schade terug!
- De huurder maakt mijn auto vies.
- Mijn auto ligt vol met persoonlijke spullen.
- Wat als ze roken in mijn auto?!
- Of als ze op mijn stuur spuwen?

- En wat als er een misdaad wordt gepleegd met mijn auto?
- Ze kopiëren vast mijn sleutel en jatten hem een week later.
- Er worden onderdelen gegapt.
- Ze rijden er idioot veel kilometers mee.
- Ik wil mijn auto altijd voor de deur hebben staan, want wie weet, moet ik opeens weg.
- Mijn auto is bijzonder, daar mag alleen ikzelf in rijden.
- Ze brengen vast mijn auto terug zonder hem af te tanken.
- Hoe zit het met de verzekering, straks verlies ik mijn no-claim.

Je zou denken dat we met al die bezwaren ons plan heel snel hebben geparkeerd. Deze feedback wakkerde de ondernemer in ons echter verder aan en we werden steeds enthousiaster om een Airbnb voor auto's in Nederland te introduceren.

Om meer feedback te krijgen op het idee een autodeelplatform in Nederland op te richten, besloten we het idee aan de andere mannen van De Ronde Tafel voor te houden. Een van de andere Ronde Tafel-mannen was Pascal Ontijd. Hij was zo enthousiast dat hij spontaan besloot mee te willen doen. Pascal was zelfs bereid om zijn goede baan bij Heineken zo ongeveer de volgende dag op te zeggen. Hij bleek al langer niet happy bij Heineken en wilde gaan ondernemen. Maar zoals zovelen was hij op zoek naar een goed businessidee én een goede partner. Waar Jorg en ik mee kwamen, was precies waar Pascal naar op zoek was. Het tickte dus alle boxen.

Het trio  
Pascal, Victor en Jorg  
(2011) →





## TWEE HANDLERS EN ÉÉN CEO

Begin 2012, vrij snel nadat we live waren gegaan en nadat we al veel van ons geld hadden opgebruikt, werd het dringen aan de top. Zonder medewerkers was er geen ruimte voor sterallures. Van de administratie tot de content van de website en de customer service aan de telefoon, we genoten er elke dag van. Daarnaast was het ook belangrijk om dit zelf te doen zodat we onze klanten konden leren kennen, en omdat we wilden weten wat er goed ging en wat niet.

Het bleek toen dat wij drietjes, zowel inhoudelijk als qua rolverdeling, niet altijd op één lijn zaten. Dat was ook niet zo gek, want we hadden nog nooit met elkaar gewerkt en we zijn alle drie uit behoorlijk ander hout gesneden. Steeds vaker moesten er lastige knopen doorgehakt worden en dan ook nog onder behoorlijke tijdsdruk. Wie is dan de baas? Wie maakt de uiteindelijke beslissing en neemt de verantwoordelijkheid? We konden de discussie niet langer uit de weg gaan. Er kan er maar één CEO zijn en het gebrek aan duidelijkheid leidde af van wat er nodig was. Na een aantal stevige discussies werd besloten dat ik de CEO zou worden. Jorg is op dat moment uit het team gestapt, maar wel als aandeelhouder aangebleven. Dat gaf de noodzakelijke duidelijkheid en Pascal en ik waren als team zeer complementair, wat jarenlang uitstekend heeft gewerkt.

Ere wie ere toekomt: Jorg was en blijft de initiële aanbrenner van het idee SnappCar.

De rol die veel start-ups niet expliciet onderscheiden maar ik (ondertussen) wel, is de rol van Handler. Ook dat wisten we niet van tevoren. De Handler bepaalt de strategie en bewaakt

de uitvoering. De Handler is verantwoordelijk voor het communiceren van de visie van het bedrijf en het begeleiden van productontwikkeling daaromheen. Pascal en ik pakten beiden op een natuurlijke manier de Handler-rol, ieder voor ons eigen deel van de business.

Wat er ontbrak, was onze visie, want waarom deden we dit nu eigenlijk?

### **INZICHT #1: GEWOON BEGINNEN, MAAR HOUD HET KLEIN!**

Je vraagt je nu vast af: ben ik zo'n lefgozer? Dat valt allemaal nog wel mee (vind ik zelf ☺). De risico's die ik neem, zijn wel afgewogen en ik begin altijd klein. Heel regelmatig kom ik mensen tegen die een idee voor een bedrijf bij mij pitchen. Ik vraag dan altijd: 'Wat houdt je tegen?' Als antwoord krijg ik dan een heel leger aan potentiële problemen. Geen geld, te weinig tijd, angst om te falen. Dat helpt allemaal niet. Door alle bezwaren op te noemen, creëer je voor jezelf een onoverbrugbaar probleem.

Mijn tip is: begin klein en hak elke uitdaging en/of elk probleem in kleine stukjes. Een olifant eet je ook niet in één keer op. Begin bij de figuurlijke slurf en hak deze in vijftig stukjes. Zo hou je het overzichtelijk en kan je hooguit wat geld of tijd



kwijtraken, maar je hebt jezelf dan wel de kans gegeven. In start-uptermen betekent dit beginnen met het Minimum Viable Product (MVP) en van daaruit verder bouwen (of niet). Mijn vrouw Yolanda heeft een term voor al die bezwaren om niet te beginnen: belemmerende overtuigingen (ik haat de term, maar dat zijn het wel). Dus weg ermee en aan de slag: tjop tjop!

Zoals bij alles in het leven geldt ook hier 'geniet met mate'. Ik heb gemerkt dat ik soms te lang blijf hangen in de MVP-fase en steeds weer een beetje bijschaaf om aan mezelf en mijn omgeving te kunnen verkopen dat het een goed idee is. Essentieel hierin is het vooraf bepalen van wanneer het succesvol is, je ermee doorgaat. Als dat vervolgens niet blijkt uit de MVP, dan is mijn ervaring dat je rücksichtslos de stekker eruit moet trekken en niet langer moet blijven doormodderen vanuit de hoop dat het uiteindelijk goed komt (een van mijn favoriete credo's is: 'Hope is not a strategy').

### **PERSOONLIJKE NOOT: VICTOR**

Het succes van mijn werkzaamheden en mijn persoonlijke geluk worden uiteindelijk bepaald door de mensen met wie ik omga. Investeer (tijd en geld) in mensen die je complementeren maar die wel dezelfde kernwaarden delen en waar je bovendien lol mee kunt hebben.



Door dit boek heen stel ik je voor aan de mensen die veel betekenen voor mij en voor SnappCar. Ook vertellen ze zelf hun verhaal, want ik weet dat ik niet de makkelijkste ben in de omgang, dus eerlijk is eerlijk. Als je zelf deelt, moet je een ander ook de kans geven dat te doen.

Allereerst even wat context over hoe ik mijn lieve vrouw Yolanda heb ontmoet (tevens ondertussen de geweldige moeder van onze twee kinderen Luc en Evi). Yolanda heb ik ontmoet tijdens mijn afscheid van werkgever BCD Meetings & Events. Dat had ook zomaar niet kunnen gebeuren, want een paar maanden voor mijn afscheid vroeg afdelingshoofd Hanneke of we Yolanda zouden aannemen. Ik was daar geen voorstander van, puur omdat ze ook bij een concurrent had gesolliciteerd. In mijn beleving ben je dan niet volledig gecommitteerd. Let wel, ik had haar nog nooit ontmoet.

Tijdens mijn afscheidsfeestje, georganiseerd door Hanneke en haar team, zaten we met een man of twintig bij De Parade in Rotterdam. Die dag ontmoette ik Yolanda voor het eerst in levenden lijve. Ik was meteen aan; achteraf was het niet zo sociaal naar al mijn andere collega's want ik was alleen nog maar bezig met Yolanda. Nadat we om onverklaarbare redenen hadden afgesproken geen huisdieren te willen hebben later, belandden we samen in de zweefmolen.

**SNAPP 4**

# **Show me the Money**

---

**83**

---

SHOW ME THE MONEY

*'Happiness is not in the mere possession of money; it lies in the joy of achievement, in the thrill of creative effort.'*

Franklin D. Roosevelt, 32ste president van Amerika

## INFORMALS

In de tien jaar tijd dat ik actief bij SnappCar betrokken ben geweest, ging het grootste gedeelte van mijn tijd (ik schat ongeveer 75 procent) op aan het regelen van geld door investeerders te vinden. Dat was iets wat ik niet eerder gedaan had. En ondanks nul ervaring in het zoeken naar investeerders en hoe dat in zijn werk gaat, lukte het mij toch om vroeg in 2012 twee keer 50.000 euro op te halen bij informele investeerders, in start-uptermen de zogeheten 'informals'. Mijn eerste uitdaging in hoe je een start-up moet financieren, was een succes.

Maar dan. Hoeveel aandelen is die investering waard, wat verwachten de investeerders zelf? Willen ze ook nog iets te vertellen hebben over hoe we de zaak runnen? Überhaupt, SnappCar was nog niets waard en we faciliteerden hooguit enkele tientallen transacties per maand. De waardering werd een kwestie van een paar dartpijltjes gooien en uiteindelijk 'wat de gek ervoor geeft'. Pascal en ik wilden de touwtjes niet uit handen geven, maar hadden de investeerders nodig. Een STAK bracht uitkomst. Niet zoals in stakkers, maar een stichting administratiekantoor (STAK). In het kort kwamen we met onze informals overeen dat ze zouden delen in toekomstige winst zonder stemrecht. Zo konden we onze zeggenschap in eigen handen houden en door met onze BHAG.

We hadden geen mensen in dienst, we keerden onszelf geen salaris uit en de website, ons platform, was betaald. Dan zou je denken dat je met 1 ton toch een heel eind kunt komen. Helaas kan elke ondernemer beamen dat de kosten altijd te hoog uitvallen. In de begintijd van SnappCar hadden we ongeveer 10.000 euro aan vaste lasten per maand. Om dit in perspectief te zetten:

in 2019 waren onze vaste lasten gegroeid naar 5 ton per maand. Dus een dik halfjaartje later zag ik het einde van de landingsbaan dichtbij komen.

Zo visualiseerde ik de financiële positie van het bedrijf. De bankrekening is de landingsbaan en als het einde van die landingsbaan in zicht komt en een faillissement niet ver meer weg lijkt, moet er dus kerosine in de motor om een crash te voorkomen.

## **ATHLON EN DE RABOBANK**

We hoopten op negen maanden, maar na zes maanden was het einde van de landingsbaan in zicht. Ik had nog een paar maanden om geld op te halen en een positief plaatje neer te zetten. Zoals eerder gememoreerd, is hoop in mijn beleving trouwens absoluut geen strategie.

SnappCar groeide en het verdienmodel was duidelijk, maar in 2012 hadden we nog geen duizend verhuurders op ons platform en we haalden bij lange na niet genoeg omzet om de kosten te dekken; er moest dus geld bij. Het bedrijf moest hard worden opgeschaald als we er een succes van wilden maken. Een paar ton zou bij de volgende financieringsronde toch echt een paar miljoen moeten worden. Maar waar haal je dat geld op? Welk plaatje presenter je aan potentiële investeerders?

# **Bijverdienen met verhuur leaseauto**

Bron: *De Telegraaf*, 23 november 2012



Erop terugkijkend ben ik altijd aan tafel gegaan met verschillende werkelijkheden, afhankelijk van de partij waarmee ik onderhandelde. Ondernemers zijn opportunisten. Dat moet ook wel, want als je een te conservatief plaatje neerzet bij potentiële investeerders, dan geloven ze er geen fluit van. Maar als je een te megalomaan verhaal neerzet, is het ongeloofwaardig. Wat het extra lastig maakt, is dat de perceptie van (te) conservatief of megalomaan heel sterk samenhangt met het type investeerder waar je mee praat. Het meest logisch leek ons destijds om een strategische investeerder te zoeken, die naast geld ook kennis en netwerk toevoegde. De stoute schoenen aangetrokken en in gesprek gegaan met Athlon Car Lease, waarbij de timing perfect was, want die hadden net besloten in carsharing te willen stappen.

Athlon was bereid een paar ton in SnappCar te steken voor een significant minderheidsbelang. Ondertussen was wel duidelijk dat we met een paar ton niet heel ver zouden komen, dus tuigden we samen met Athlon de oplossing op dat we ook een bankfinanciering zouden organiseren via de moeder van Athlon: de Rabobank. Door de combinatie van de investering van Athlon en de rest van de financiering via Rabobank te laten verlopen, hadden we maar liefst 1 miljoen groeigeld geregeld. De Rabobank eiste wel verpanding van zo ongeveer alles wat we hadden en bovendien persoonlijke borgstellingen van Pascal en mij, maar wij dachten – tamelijk naïef – SnappCar gaat wel goedkomen, dus die borgstelling is pure theorie. Met het trio SnappCar, Athlon en Rabobank gingen we de wereld veroveren.

In de zomer van 2012 werd de deal in de pers bekend gemaakt. Athlon Car Lease ging investeren in SnappCar en in ruil daarvoor zouden ze hun leaseauto's via ons platform dan ook aan particulieren kunnen verhuren. Het zakelijke autoleasemodel

stond immers onder druk. Athlon was hiermee ook nog de eerste leasemaatschappij in Nederland die leaserijders toe ging staan hun auto aan anderen te verhuren. De meeste maatschappijen hadden en hebben hier strikte regels over. Door in zee te gaan met Athlon Car Lease bleef onze BHAG ook overeind, want we gingen immers bestaande leaseauto's delen, waardoor er dus minder (lease-)auto's nodig zijn (dit laatste bleek later de achilleshiel van de deal te zijn).

We hebben er keihard aan getrokken om het autodelen in de zakelijke markt van de grond te krijgen, maar een fundamentele weeffout stond succes in de weg. Wij wilden minder auto's op de weg, terwijl Athlons corebusiness gericht was op meer auto's op de weg. We kwamen geen stap verder. Het kostte enorm veel energie en we gaven veel geld uit om het gepresenteerde plaatje te laten slagen.

Dat miljoen was na een jaar bijna op en de samenwerking lukte niet. Athlon wilde niet doorinvesteren (en terecht) en wij moesten verder. De enige oplossing was om afscheid van elkaar te nemen zonder al te veel publieke en persoonlijke schade. Athlon wilde geld voor hun aandelen en dat hadden we uiteraard niet. Dan maar keihard in de verdediging door Athlon erop te wijzen dat ze een pr-nachtmerrie tegemoet konden zien als hun naam (en die van Rabobank) verbonden zou worden aan het faillissement van SnappCar.

We zaten in een impasse totdat er een zogenoemde non-embarrassementclausule op tafel kwam. Athlon wilde zich flexibel opstellen, maar was ook gekke Henkie niet. Het kon natuurlijk gebeuren dat SnappCar een paar jaar later voor miljoenen zou worden verkocht en Athlon met lege handen zou komen

te staan. Uiteindelijk hebben we bij de notaris een eind aan de samenwerking gemaakt door de aandelen van Athlon in SnappCar terug te kopen voor een zeer overzichtelijk bedrag en de garantie dat SnappCar in het geval van een miljoenenverkoop alsnog Athlon tegemoet zou komen in de vorm van een deel van de opbrengst. Pascal en ik zaten aan het einde van deze rit nog steeds wel met een lening van de Rabobank opgescheept van maar liefst 7 ton en die gezellige borgstellingen. Ondertussen kwam het einde van de landingsbaan natuurlijk wel in zicht en had ik nog hooguit een paar maanden om nieuwe investeerders te vinden. Of eigenlijk stonden we al op de rand van de klif want salarissen betalen – of eigenlijk überhaupt facturen betalen – zat er even niet in de komende maanden.

## CROWDFUNDING

Eind 2013 waren we dus technisch failliet. Om de periode te overbruggen totdat er weer geld op de rekening stond, hadden we geen andere optie dan onze burn rate drastisch te verlagen. Dit deden we door onder andere de betalingen aan onze verzekeraar uit te stellen en de afspraak met de Rabobank te maken dat we de rente en aflossing op de lening met twee jaar konden uitstellen.

89

SHOW ME THE MONEY



Borrel met de crowd funders na geslaagde campagne in 2014



**Victor van Tol** is serieel sociaal ondernemer, die met zijn initiatieven de deeleconomie stimuleert en verspilling wil voorkomen. Naast managementervaring in de reisbranche heeft hij met succes diverse start-ups gelanceerd, zoals Advito, Teezir en recent SeedFair.

Victor is een adrenalinejunk die in alles wat hij onderneemt de grenzen opzoekt. Hij geeft lezingen op het gebied van crowdfunding, start-ups en de deeleconomie. Hij heeft het niet zo op velgenlikkers.

[boomuitgeversamsterdam.nl](http://boomuitgeversamsterdam.nl)  
[managementimpact.nl](http://managementimpact.nl)

NUR: 801



‘In 1 keer uitgelezen: inspirerend, leerzaam en fantastisch geschreven. Victor beschrijft hier op zeer persoonlijke wijze zijn versie van “Wie niet waagt, die niet wint.”’

*Allard Droste, ondernemer en auteur van bestseller Semco in de polder en Groeien door te delen*

In 2011 lanceerde Victor van Tol samen met 2 anderen SnappCar: de eerste Airbnb voor auto’s in Nederland. Met SnappCar wil Victor autobezit en -gebruik op zijn kop zetten, door je eigen auto te delen met anderen. Nu, 10 jaar later, heeft SnappCar 1 miljoen leden in 3 landen en is het een van Nederlands meest succesvolle start-ups.

In *SnappStory* neemt Victor je mee op zijn reis als ondernemer en als mens. Van een idee in de kroeg, crowdfunding, rechtszaken, gezondheidsproblemen, herstel en reorganisaties, tot een decennium later een nieuw begin. Met alle hoogte- en dieptepunten, zowel zakelijk als privé. Want hoe eenvoudig het allemaal soms lijkt, de praktijk is weerbarstiger.

Dit boek geeft je een uniek kijkje achter de schermen van SnappCar. Naast de woorden van zijn familie en vrienden deelt Victor zelf zijn uitdagende levens- en ondernemerslessen met jou.