



JANPIETER KONING

# ‘Als je gelooft in een idee, moet je je schouders er onder zetten’

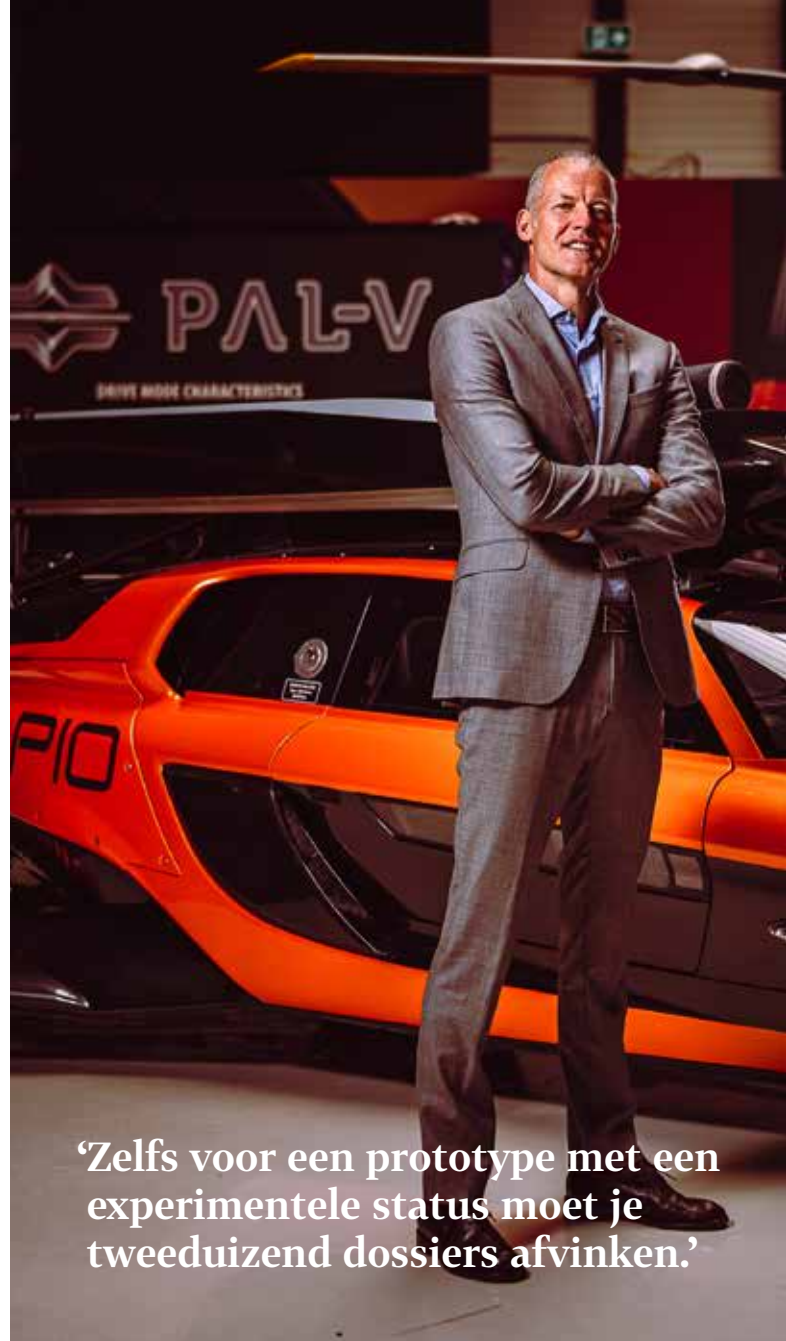




Hoe ver moet je gaan in het najagen van dromen? Voor Janpieter Koning, partner van adviesbureau Tacstone, lijkt het een voorwaarde om 's ochtends uit bed te komen. Het bureau investeert onder andere in *tech startups*. Meest opvallende: PAL-V, maker van een vliegende auto. Over de transformatie van accountant tot *out-of-the-box* denkende entrepreneur is Koning nuchter. "Ik kom uit een familie van Volendamse ondernemers. Dat zit kennelijk in de genen."

TEKST PETER STEEMAN BEELD MICHEL TER WOLBEEK

**O**oit was Janpieter Koning accountant. Eind jaren tachtig volgde hij de postdoctorale opleiding. Hij genoot van de studie en het kijken in keukens bij bedrijven, maar was minder gecharmeerd van de dossiervorming en de ouderwetse gegevensgerichte controles. Na een wereldreis richtte hij het vizier op de consultingkant. "Ik was als accountant goed in het vak, maar niet de allerbeste. Eerder een acht dan een tien. Binnen KPMG Consulting kreeg ik meer de ruimte om nieuwe ideeën uit te proberen. Ik ontwikkelde bijvoorbeeld samen met een partner een IT-pakket op het gebied van creditmanagement en bedacht een management letter-service. Ik analyseerde tweehonderd management letters. Welke oplossingen worden aanbevolen en wat is er mee gebeurd? Vervolgens kun je in een workshop met de



**'Zelfs voor een prototype met een experimentele status moet je tweeduizend dossiers afvinken.'**

controller van het bedrijf de belangrijkste aanbevelingen selecteren die je in een project oplost.

Aan die vrije rol kwam een einde, toen na een aantal jaren de adviespoot werd verkocht aan Atos Origin. Ineens kon niets meer. Voor ieder idee had ik zeven handtekeningen nodig. Of je kreeg een telefoontje van een stafmanager uit Parijs, die doodleuk meedeelde dat mijn voorstel was afgekeurd. Ik zat in een management development-programma, maar ik zag er geen heil meer in. 'Hoe ver wil je komen in dit bedrijf? Wat zijn je ambities?', vroeg mijn baas tijdens mijn laatste beoordelingsgesprek. Ik kon niets bedenken. Ik was niet de enige die ontevreden was. Ook andere partners die met mij de overstap hadden gemaakt, vroegen zich af of ze hier wilden blijven. De aankondiging



dat we met drie partners een eigen bedrijf gingen beginnen kwam als een schok. Ze wilden ons niet kwijt, want we haalden veel klanten binnen. Wilden we geen *associated partner* worden? Dat was voor ons een goede deal, want daarmee verviel het concurrentiebeding. In 2006 begonnen we zo met Tacstone.”

*Hoe voelde het om voor het laatst de deur van je werkgever achter je dicht te slaan?*

“Dat gaf een dubbel gevoel. Je begint weer op nul. Net in die periode kregen minder goed presterende partners vertrekpremies van een half miljoen of meer. Ik had keihard gewerkt en kreeg niets. Tegelijkertijd kwamen er aanbiedingen van de grote kantoren, die er lucht van kregen dat we weggingen. Sommigen boden een partnerschap

## JANPIETER KONING

Janpieter Koning RA is sinds 2006 partner van Tacstone, adviesbureau in digitale strategie, robotisering en procesoptimalisatie. Daarnaast is hij partner bij een partij die digitaal financiële administraties overneemt van middelgrote bedrijven en managing/equity partner in een investeringsfonds. Hij is directeur van een outsourcingbedrijf dat facturatie en debiteurenbeheer overneemt van grote organisaties. In Suriname heeft hij het Houத்துyn Wellness River Resort opgezet, op het terrein van een voormalige suikerrietplantage. Koning studeerde bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en daarna postdoctoraal registeraccountant. Hij werkte van 1988 tot 1996 bij KPMG Accountants en tot 2006 bij KPMG Consulting, later Atos Origin.

aan. Dat ging om forse bedragen. Toch twijfelde ik niet. Het zou alleen maar een herhaling van zetten zijn. En geld was sowieso geen grote drijfveer. Natuurlijk heb je het nodig, maar al bij de start van Tacstone hadden we voor onszelf een vast salaris afgesproken. De rest gaan we investeren. We wilden drie dingen gaan doen: consultancy, *outsourcen* en *ventures*. Wat ik in mijn vorige werk altijd heel jammer vond was dat je een adviesrapport schreef wat maar half werd uitgevoerd. Er zit veel synergie in consultancy en outsourcing. Als een bedrijf zijn financiële administratie wil digitaliseren, kunnen we je in dat traject begeleiden, maar het ook helemaal uit handen nemen. Dan ben je in twee maanden *live*, tegen fors lagere kosten. Kies maar.”

*Waarom niet alleen adviseren en outsourcen? Dat is toch een veel veiliger businessmodel dan investeren in startups?*

“Deze werkwijze past heel goed bij onze *no cure no pay*-filosofie. We zetten een oplossing neer en als het lukt krijgen we een percentage van de opbrengst of de kostenreductie. Al snel dachten we: Waarom niet in ruil voor aandelen? Startups hebben geen diepe zakken, maar wat ze je wel geven is inspiratie en ondernemerschap. Als een ondernemer naar ons toekomt met een goed idee helpen we hem het op te zetten. Daarmee ben je dan twee dagen in de week bezig. Om vanuit een accountantsachtergrond met innovatie bezig te zijn heb ik nooit als een spanningsveld ervaren. Natuurlijk let ik op de financiën en *cashflow* - de meeste initiatieven gaan kapot door een gebrek aan liquiditeit - maar daarnaast ben ik vooral een ondernemer. Ik kom uit een familie van Volendamse ondernemers. Dat zit kennelijk in de genen. Die *ventures* leveren synergie op. Het is goed voor je netwerk. Je koppelt ze aan bestaande klanten als je raakvlakken vermoedt. Je weet vaak van tevoren niet wat er uitkomt. Of het direct geld oplevert is geen voorwaarde. Natuurlijk hoop je dat het groeit. Dat is ook gebeurd. We hebben nu in tien initiatieven geïnvesteerd. Twee daarvan zijn ter ziele. Vijf doen het prima en drie zeer goed.

In de eerste vijf jaar hebben we wel driehonderd initiatieven beoordeeld. Als je die allemaal grondig zou bestuderen →

## ‘Om vanuit een accountantsachtergrond met innovatie bezig te zijn heb ik nooit als een spanningsveld ervaren.’

is dat een dagtaak voor een team van twintig man. Daarom doen we die analyse trapsgewijs. Naarmate een idee kansrijker is, besteed je er meer tijd aan. Je bekijkt eerst de pitch. Na het eerste gesprek valt al de helft af. Soms omdat het idee in onze ogen geen hout snijdt, of omdat we domweg de expertise missen. Tien jaar geleden benaderde een startende ondernemer ons met een plan voor een drone van drie meter, om landbouwgewassen te inspecteren. Te kapitaalintensief en te technisch, vonden we. Bovendien was er nog geen wetgeving voor drones. Nu nog niet trouwens. Dat was dus een terechte beslissing.”



### PAL-V

De PAL-V Liberty, zoals de ‘vliegende auto’ officieel heet, is een gyrocopter. De rotor is in te klappen, zodat het voertuig ook de weg op kan als een ‘reguliere’ auto. Opstijgen vraagt een startbaan van minimaal 180 meter; bij het landen is dertig meter landingsbaan voldoende. Zowel in de lucht als op de weg haalt het voertuig een snelheid van maximaal 180 kilometer per uur. Het ombouwen van auto tot ‘vliegtuig’ (of andersom) duurt tussen de vijf en tien minuten. Sinds 2015 is het bedrijf bezig met de certificatie om te mogen vliegen; hopelijk is die procedure in 2022 afgerond. Daarna is nog een aantal uren aan testvluchten vereist, voor de eerste exemplaren geleverd mogen worden.

*Waarom dan wel investeren in PAL-V? Die wordt al een halve eeuw aangekondigd; als iets een metafoor is voor tergend trage innovatie is het de vliegende auto.*

“Het klopt dat het een lange adem vergt. De uitvinder is er twintig jaar geleden mee gestart. Eén van mijn partners was als adviseur al betrokken bij het project, toen we in 2006 met Tacstone begonnen. We vonden het direct een fantastisch concept. Er was al veel voorwerk gedaan door een aantal partijen, zoals NLR (Nederlands Lucht en Ruimtevaartlaboratorium), TU Delft en ontwerpbureau Spark. Essentieel is dat het concept past binnen bestaande regelgeving en gebruikmaakt van bestaande luchtvaarttechnieken. De stap die veel tijd kost is de certificering. Gyrocopters zijn *ultralights* en hebben geen certificering nodig. Omdat de PAL-V ook op de weg rijdt, is hij zwaarder en valt hij in een andere klasse. Die certificering duurt lang, waardoor we niet direct een productieversie konden bouwen. Met het prototype zijn tientallen vluchten gemaakt. Daarmee bewezen we dat het haalbaar was. Maar zelfs voor een prototype met een experimentele status moet je tweeduizend dossiers afvinken. Omdat de productieversie voor tachtig procent van de wereld wordt gecertificeerd, is dat traject nog een stukje zwaarder. Voor de technische expertise hebben we in 2008 een partij gezocht die het verder kon brengen. Ik ben zelf als investeerder betrokken en zit in de raad van commissarissen. Mijn terrein is riskmanagement, financiën en commercie. Daarnaast zorg ik voor *funding*. Toen we begonnen zaten we midden in de kredietcrisis. Daardoor konden we een paar keer niet opschalen, het geld ontbrak. Het klimaat voor *funding* is nu heel goed. Het is niet aantrekkelijk om je geld op de bank te laten staan. Iets neerzetten en het zien groeien geeft een enorme kick. Wat begon als een idee is nu een bedrijf van bijna honderd man. Met PAL-V schrijven we geschiedenis.”

*Kan dat enthousiasme ook je objectiviteit vertroebelen? Zo'n venture wordt een liefdesbaby waarvan je geen afstand meer wilt doen.*

“Daar moet je voor oppassen. Het is een kwestie van veel sparren. Als je gelooft in een idee, moet je je schouders er onder zetten. Ook als het moeizaam gaat. Soms moet je constateren dat je het niet verder kan brengen. Dan onderzoek je andere opties. Kunnen we het concept verkopen? Fuseren met een bestaand bedrijf? Of moeten we liquideren? Dat is de accountant in mij. De risico's binnen Tacstone zijn overigens inmiddels aanzienlijk minder groot dan in het begin. De consultancypraktijk loopt goed, de RPA-tak (*robotic process automation*) verdubbelt zelfs jaarlijks. Ik heb minder cash dan ik als KPMG-partner had gehad, maar de aandelen van onze ventures worden alleen maar meer waard. Zelfs als al die ventures mislukken heb ik geen spijt. Dit is een hele mooie reis.” ←