



# Ondernemersteams

Een praktisch handboek voor (aankomende) ondernemers  
die een zakenpartner zoeken of willen worden.



# Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
	<b>Wat kun je van dit handboek verwachten?</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Ondernemen: teamspeler of solist?</b>	<b>6</b>
	1.1 Persoonlijke voorkeur	8
	1.2 Kapitaal- en marktgedreven argumenten	8
	1.3 Ten alle tijden: teamspeler zijn!	8
<b>2</b>	<b>Teamsamenstelling: het gouden ondernemersteam vormen</b>	<b>11</b>
	2.1 Zakenpartner, leverancier of werknemer?	12
	2.2 Wat is jouw toegevoegde waarde als zakenpartner?	12
	2.3 Homogeen en heterogeen team: wat is beter?	14
	2.4 Relatieverhoudingen tussen (aankomende) zakenpartners	17
	2.4.1 Ondernemen met familie en vrienden	17
	2.4.2 Ondernemen met (voormalige) studiegenoten of collega's	19
	2.4.3 Ondernemen met professionele of nieuwe relaties	20
	2.5 Hoeveel zakenpartners?	21
<b>3</b>	<b>Waar vind je de geschikte zakenpartner?</b>	<b>23</b>
	3.1 Zoekprofiel opstellen	24
<b>4</b>	<b>De kennismaking</b>	<b>27</b>
	4.1 Geheimhouding	28
	4.2 De kennismaking vormgeven	28
<b>5</b>	<b>Invulling geven aan het partnerschap</b>	<b>32</b>
	5.1 Afspraken vastleggen	33
	5.2 Rolverdeling en besluitvorming	33
	5.3 Verdeling van eigendom en opbrengsten	35
<b>6</b>	<b>Rechtsvorm</b>	<b>38</b>
	6.1 Maatschap	39
	6.2 Vennootschap onder firma (VOF)	39
	6.3 Besloten Vennootschap (BV) en de nieuwe flexibele BV (flex-BV)	39
	6.4 Ondernemerscoöperatie	40
<b>7</b>	<b>Samenwerken: nu en later</b>	<b>41</b>
	7.1 Werken aan de samenwerking	42
	7.2 Partnerwissel of -uitbreiding?	43
	7.3 Exit-strategie	44
	<b>Tot slot</b>	<b>47</b>
	<b>Colofon</b>	<b>48</b>

## 2. Teamsamenstelling: het gouden ondernemersteam vormen

### 2.1 Zakenpartner, leverancier of werknemer?

Voordat we ingaan op de teamsamenstelling, een punt vooraf. Je zakenpartner dient onmiskenbaar belangrijk te zijn voor jou en jouw bedrijf. Als je iemand normaal gesproken zou inhuren voor een specifieke opdracht of zaken die niet tot de kern van je bedrijf behoren, dan is deze feitelijk niet geschikt als zakenpartner. Met enige regelmaat komen we onervaren ondernemers tegen die iemand tot partner willen benoemen als 'tegenprestatie' of 'betaling' voor het leveren van een dienst waarvoor momenteel geen geld beschikbaar is, bijvoorbeeld voor het maken van een website of app. Doe dit niet! Dit is een korte termijnoplossing die op den duur grote gevolgen kan hebben.

Ook een van de grootste fouten die je kunt maken in het selecteren van een partner, is niet denken vanuit de behoefte aan vaardigheden, maar in plaats daarvan genoeg te nemen met vaardigheden die in de buurt zijn.

#### CHECKVRAGEN

De twee vragen die je jezelf altijd moet stellen bij het kiezen van een zakenpartner:

1. Heb ik een kansrijk bedrijf zonder hem of haar?
2. Kan ik iemand anders vinden net als hij of zij?

Als beide antwoorden nee zijn, heb je een mogelijk teamlid geïdentificeerd. Als een van de antwoorden 'ja' is, kan deze persoon misschien beter als werknemer of leverancier worden ingehuurd.

### 2.2 Wat is jouw toegevoegde waarde als zakenpartner?

Je hebt nu de bewuste keuze gemaakt om samen te ondernemen en zoekt een geschikte zakenpartner. Het vormen van het zogenoemde 'gouden ondernemersteam' start met nadenken over je eigen toegevoegde waarde als toekomstige partner. Hierdoor kun je ook beter helder maken wat je zoekt in een partner.

Veel mensen dromen van het ondernemerschap, maar niet iedereen heeft de creativiteit voor het bedenken van een nieuw product of dienst. Vooral onder professionals en managers die een aantal jaren voor een baas hebben gewerkt willen de prikkels voor een 'eigen' bedrijf nog wel eens naar voren komen. Zij hebben waardevolle kennis, werkervaring en een netwerk die zij dolgraag als partner in een eigen onderneming ten gelde maken. Bovendien wijst onderzoek uit dat bedrijven die (mede)opgericht worden door ondernemers met een track record in prestigieuze grote bedrijven significant beter presteren dan andere ondernemingen. Maar ook ervaren ondernemers kunnen op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging en als ervaringsdeskundige een waardevolle zakenpartner vormen. Als jij degene bent die op zoek is naar een bedrijf om als ondernemerspartner bij toe te treden, dan is het van primair

Strategische competenties	Operationele competenties
<p><b>Analytisch vermogen</b> Je stelt jezelf kritische vragen en bent in staat complexe problemen systematisch te doorgronden.</p> <p><b>Omgevingssensitiviteit</b> Je laat blijken op de hoogte te zijn van de omgevingsfactoren en ontwikkelingen hierin. Je hebt zicht op normen, waarden, belangen en posities van anderen. Dit kun je vertalen en effectief benutten.</p> <p><b>Diplomatie</b> Je kunt overleg voeren tussen twee groepen om daarmee een bepaald doel te bereiken.</p> <p><b>Tact</b> Je hebt het vermogen om irritaties te voorkomen of conflicten op te lossen op basis van inzicht in sociale interacties.</p> <p><b>Zelfreflectie</b> Je kunt jezelf beoordelen om zo stil te staan bij hoe je bijvoorbeeld werkt, welke keuzes je daarbinnen maakt en welke vaardigheden je inzet.</p>	<p><b>Innovatief vermogen</b> Je kunt vooruit en buiten kaders denken, kansen zien en bedenken waar mensen in de toekomst behoefte aan zullen hebben.</p> <p><b>Doorzettingskracht</b> Je hebt het vermogen om een bepaald doel te bereiken door krachtig vast te houden aan een bepaald idee of actie.</p> <p><b>Pro-activiteit</b> Je bent niet alleen in staat te reageren op de omgeving, maar je kunt handelen uit eigen initiatief.</p> <p><b>Vasthoudendheid</b> Je kunt bij een actieplan blijven, totdat het beoogde doel bereikt is of ophoudt bereikbaar te zijn.</p> <p><b>Doorzettingsvermogen</b> Je hebt het vermogen om vol te houden en je interesse te behouden ondanks tegenslagen.</p> <p><b>Resultaatgerichtheid</b> Je spant je actief in om doelstellingen te halen.</p> <p><b>Teambuilding</b> Je bent bewust bezig met het werken aan een optimale communicatie- en samenwerkingsstructuur.</p>

### 2.3 Homogeen en heterogeen team: wat is beter?

Nu je in kaart hebt gebracht wat je als partner zelf in te brengen hebt, is de volgende keuze die je moet maken of je kiest voor een homogeen of heterogeen ondernemersteam. Anders gezegd, wil je een team vormen met mensen met eenzelfde soort achtergrond als jezelf of juist een team van partners met meer verschillende kwaliteiten? De volgende informatie geeft een beeld van de verschillende samenstellingen.

#### Homogene ondernemersteams

Een homogeen ondernemersteam bestaat uit zakenpartners met soortgelijke functionele achtergronden. Denk aan een team van advocaten, een groep technische ingenieurs of marketeers. Over het algemeen trek je mensen aan die op je lijken, daardoor is het gemakkelijker een relatief gelijke zakenpartner te vinden. Een homogeen team heeft vaak een gedeeld professioneel netwerk. Bij het zoeken naar een geschikte partner kan dit uiterst behulpzaam zijn, want je kunt in je netwerk vrij makkelijk nagaan of je potentiële partner een

- Tips:**
- Bespreek vooraf met elkaar wat jullie verwachtingen van elkaar en het bedrijf zijn. Toets of jullie echt op één lijn zitten.
  - Als het team homogeen van aard is, zorg dan dat je met enige regelmaat stuurt op inbreng van buitenaf. Installeer een adviesraad, ga sparringsessies aan met ondernemers uit andere branches of zorg dat je regelmatig samenwerkt met kennisinstellingen of bedrijven buiten je huidige netwerk.

### 2.4.3 Ondernemen met professionele of nieuwe relaties

#### Belangrijkste voordelen

- Samenwerken met een partner die je nog niet zo lang of innig kent, kan zorgen voor een frisse blik op zaken. Dit werkt vaak verhelderend, wat ook bijdraagt aan een transparante samenwerking.
- Omdat je de ander nog niet door en door goed kent, zul je minder snel aannames maken over de ander en veronderstellingen sneller toetsen.
- Partners zijn ook minder geneigd om een discussie uit de weg te gaan om zo de sociale verhoudingen niet te frustreren. Er is op relationeel vlak immers minder te verliezen als de samenwerking niet voorspoedig verloopt.

#### Nadelen en valkuilen

- Het kan een nadeel zijn dat je van tevoren niet zeker en volledig weet wat je aan elkaar hebt. Dit kan ervoor zorgen dat je (te) snel geneigd bent de samenwerking op te geven zodra je tegen strubbelingen aanloopt, terwijl je eerder geneigd bent deze te overwinnen als je al een goede band met elkaar hebt.
- Je kunt een verkeerde inschatting maken en iemand als zakenpartner aantrekken met wie geen match blijkt te zijn op persoonlijk of zakelijk gebied. Dit kost uiteindelijk tijd en energie die je niet in je bedrijfsactiviteiten kan steken.

- Tip:** Het is belangrijk om open te staan voor nieuwe ideeën, maar je moet voorzichtig zijn in het aangaan van een partnerschap die je niet gemakkelijk kan beëindigen met mensen die je niet kent. Een geschikte oplossing is het aangaan van een proefperiode waarin je te behalen mijlpalen vaststelt. Een nieuwe partner krijgt bijvoorbeeld pas (meer) aandelen als hij/zij zich bewezen heeft.

de onderneming in het team aanwezig zijn. Wat zijn jouw kernkwaliteiten en in welke competenties zoek je juist aanvulling? En wil je als partner toetreden bij een bedrijf, vind je het dan wel of niet prettig als er al medewerkers in het bedrijf werkzaam zijn?

**Noot:** Functietitels zeggen niet alles. Iemand die in een klein of middelgroot bedrijf heeft gewerkt, heeft hoogstwaarschijnlijk hands-on kennis en ervaring opgedaan op alle facetten in de bedrijfsvoering. Een CEO van een groot bedrijf met een secretariaat die zijn agenda bijhoudt en personeel die werkzaamheden uitvoert, staat wat verder af van een dynamische omgeving die een jong bedrijf met zich meebrengt. Heeft je kandidaat partner eerder als "Chief Technology Officer" bij een groot bedrijf gewerkt, maar wil of kan hij/zij niet zelf programmeren, dan is deze persoon niet de ideale fit voor je opstartende bedrijf of het realiseren van je nieuwe innovatieve product. En een kandidaat marketingpartner die zelf nog nooit een product of dienst aan de man heeft gebracht, maar vooral bureauwerk heeft verricht, zal eveneens geen sterke partner zijn. Je hebt zakenpartners nodig die het werk zelf kunnen doen! Mensen met praktijkervaring weten als geen ander waar ze mee bezig zijn en kennen de valkuilen. Vooral als je nog in de opstartfase zit, zul je zo veel mogelijk werkzaamheden zelf uitvoeren. Op deze manier kun je ook de kosten binnen de perken houden.

- **Afstand**

Als kersverse partners zul je veel en nauw samenwerken. Dan kan het handig zijn om niet te ver van elkaar te wonen. Digitale middelen als Skype zijn behulpzaam, maar dit is toch niet hetzelfde als samen in een ruimte werken en overleggen. Het kan anders zijn als je bewust een partner wilt aantrekken om een specifieke regio te bedienen waar je zelf te ver van afstaat. Vragen die je jezelf kunt stellen zijn: Hoe groot mag de afstand zijn tussen jou en je zakenpartner? Ben je bereid om te verhuizen of zou je partner daartoe bereid moeten zijn?

- **Risico en investeringsbereidheid**

Partners met dezelfde risico verdraagzaamheid zijn over het algemeen stabielere partners omdat er minder discrepanties zijn over zakelijke beslissingen. Wat is jouw positie met betrekking tot risico's en wat verwacht je van je zakenpartner hierin? Gaat het om een risicovolle branche of onderneming? Een (technologische) start-up weet gemiddeld gesproken minder zeker opbrengsten te realiseren en meer dan de helft van het aantal nieuwe bedrijven stopt binnen vijf jaar. Misschien ben je juist op zoek naar die uitdaging. Als dat niet zo is, dan kun je beter op zoek gaan naar een bedrijf dat reeds (betalende) klanten heeft of aan uitbreiding toe is. Moet je partner naast tijd ook bereid zijn om financieel te investeren? Wat is je limiet? Ben je bereid om je huis als garantie in te zetten? Denk hier vooraf goed over na. Vroeg of laat zul je hierover gaan praten met je toekomstige partner. Overigens is het een fabeltje dat ondernemers graag risico's nemen. Een goede ondernemer zal altijd proberen zijn risico's te beperken.

## 4. De kennismaking

Zodra je een kandidaat partner meent gevonden te hebben, ga je met elkaar de verkenningfase in. Wat breng je wanneer ter sprake? We zetten een aantal punten voor je op rij.

**Tip:** Het is altijd van belang eerlijk te zijn, ook over je zwakke punten. Als je je anders voordoet dan je bent, komt dat tijdens de samenwerking gegarandeerd naar boven. Je verspilt daarmee je eigen tijd en energie en die van de ander.

### 4.1 Geheimhouding

Ben jij de partner met het idee of het bedrijf, dan zul je in het eerste gesprek waarschijnlijk niet je bedrijf of idee tot in detail willen bespreken. Zeker niet als er sprake is van bedrijfs- of concurrentiegevoelige informatie. Het is wel belangrijk om te beseffen dat als je (te) weinig informatie deelt, het voor je potentiële zakenpartner erg lastig is om met jou te verkennen of jullie een goede match kunnen zijn en hij/zij wilt instappen. Besef ook dat als jij iets hebt bedacht dat anderen dat vaak ook kunnen bedenken. De waarde van een idee zit in de uitwerking en nog meer in de realisatie.

Je kunt je kandidaat zakenpartner vragen om een geheimhoudingsovereenkomst te tekenen. In een geheimhoudingsovereenkomst geef je aan welke informatie geheim moet blijven, wie de informatie mag bekijken behalve jullie zelf en voor welke periode de geheimhouding geldt. Voordat een partnerschap is ontstaan, ben je minimaal een paar gesprekken verder. Wij raden daarom aan om meer vertrouwelijke informatie niet direct in het eerste gesprek naar voren te brengen. Bespreek het idee of bedrijf op hoofdlijnen en ontdek vervolgens eerst of er voldoende een klik is. De onderlinge 'klik' is immers cruciaal voor de samenwerking.

### 4.2 De kennismaking vormgeven

Als je elkaar nog niet goed kent dan is het allereerst van belang dat je elkaar beter leert kennen. Maar ook als je elkaar al wel kent, bijvoorbeeld omdat jullie vrienden zijn, is het van belang om te verkennen wat jullie als potentiële zakenpartners gemeen hebben. Zoals we eerder hebben vermeld, is een persoonlijke verbintenis heel anders dan een zakelijke relatie. Vel hierbij niet te snel een oordeel. Neem de ruimte om de andere persoon echt te leren kennen.

Wat ga je zoal bespreken tijdens je verkennende gesprek(ken)? Onderstaande punten kunnen je hierbij helpen. Ze staan in willekeurige volgorde en je hoeft ze niet per se stapsgewijs langs te lopen. Laat de gesprekken vooral z'n eigen verloop hebben.

Ga je over productie en logistiek, dan is jouw stem leidend in het maken van verwante besluiten. Het kan ook zijn dat de CEO altijd eindbepaler is. In een dergelijk hiërarchische aanpak schuilt wel het nadeel dat complexe zaken moeilijk door een persoon alleen gevat kunnen worden. Het is raadzaam om wel zo veel mogelijk de expertise en inzichten van collega zakenpartners te benutten om tot betere besluiten te komen. Bovendien kan deze werkwijze grote implicaties hebben. Je zult elkaar voldoende moeten vertrouwen. Deze aanpak is dus niet aan te bevelen in teams die elkaar nog niet goed kennen.

Nieuwe ondernemersteams kunnen er beter voor kiezen dat er (voorlopig) unaniem akkoord moet worden gegeven op belangrijke zaken. In een oneven teamaantal kun je er ook voor kiezen voor een meerderheidsbenadering; de meeste stemmen gelden. Beide vormen zijn een democratisch proces. Naast dat hiermee vertrouwen wordt opgebouwd, geven deze vormen ook een gevoel van gelijke behandeling en gelijkwaardigheid. Democratische besluitvorming heeft wel als nadeel dat het meer tijd kost en tot energielurpende discussies kan leiden. En als je taken hebt opgesplitst, maar besluitvorming samen moet maken, dan is de kans aanwezig dat onduidelijk wordt wie waarover gaat en wie (eind)verantwoordelijk is. Maak daarom vooraf duidelijk waarover samen besluiten gemaakt moet worden en waar iedere partner individueel een besluit in kan nemen.

### **5.3 Verdeling van eigendom en opbrengsten**

Een van de moeilijkste beslissingen die je met je zakenpartner zal moeten bespreken, is hoe jullie het bedrijf gaan delen en de opbrengsten van het gezamenlijke bedrijf verdelen. Bij vermogen en eigendom kijken we onder meer naar geld en goederen die zijn of worden ingebracht door de partners, maar ook eventuele goodwill dat al is gecreëerd via patenten en/of aanwezigheid van betalende klanten. Onder opbrengsten vallen zowel directe winst/inkomsten, alsook eventuele toekomstige verkoopwinst, wat meer samenhangt met eigendom.

De verdeling kun je het meest eenvoudig vormgeven door het eigendom en de opbrengsten te delen door het aantal partners in het bedrijf. Deze aanpak is mogelijk wanneer de partners bijvoorbeeld evenveel hebben geïnvesteerd. En hoewel het gelijk trekken van salarissen voor zakenpartners niet de regel is, wordt het wel veel toegepast in jonge ondernemingen en kan de verdeling lang zo blijven bestaan. Toch ontstaat over deze manier van verdelen vaak onenigheid, omdat in de praktijk de inbreng en taken nooit precies gelijk verdeeld zijn.

De partner die het idee of het bedrijf inbrengt, zal geneigd zijn om te denken dat hij recht heeft op het leeuwendeel van het bedrijf en de opbrengsten. Maar zonder goede marketing, verkoop of uitvoering levert een idee niets op. De inbreng van de andere partner(s) moet voldoende gewaardeerd worden, anders geeft dit problemen. Als duimregel geldt dat de partner die het meeste bijdraagt aan de omzet, het meest krijgt betaald.

Noam Wasserman, auteur van het boek *The Founder's Dilemmas*, constateert op basis van onderzoek naar team start-ups dat de onderstaande criteria vaak terugkomen bij



## 7. Samenwerken: nu en later

### 7.1 Werken aan de samenwerking

Je hebt alle voorbereidingen in aanloop naar een partnerschap doorlopen. Je bent je -mede dankzij dit handboek- bewust van de complexiteit van een zakelijk partnerschap, hebt een afgewogen keuze en selectie gemaakt met betrekking tot je partner, de rollen zijn verdeeld en een gezamenlijke bedrijfsvisie en strategie is gevormd. Deze en andere belangrijke afspraken zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. De formaliteiten rondom het partnerschap zijn rond, de samenwerking kan beginnen. Dat betekent dat nieuwe uitdagingen gaan spelen en nieuwe valkuilen op de loer liggen. Een aantal zijn in eerdere hoofdstukken al ter sprake gekomen. Wij geven je nog een aantal additionele aandachtspunten en tips mee. Daarbij maken we een onderscheid tussen de beginfase van het partnerschap en de periode daarna. Dit onderscheid is in het bijzonder herkenbaar voor start-ups.

#### Samenwerking in de begin-/opstartfase

Door de waan van de dag vergeten veel partners tijd te nemen om te reflecteren. Vooral in het begin van de samenwerking is dit juist heel belangrijk.

- **Monitor de samenwerking**

Nogal wat teams lopen stuk op een zakelijk conflict. Voorkom dat onenigheid escaleert door vanaf de start open en helder met elkaar te communiceren. Deel jullie gedachten over de samenwerking. Bespreek hoe jullie elkaar zoal op de hoogte houden van elkaars werkzaamheden. Het vroegtijdig signaleren en uitspreken van knelpunten en irritaties voorkomt dat zaken uit de hand lopen. Informeer je partner(s) ook tijdig over persoonlijk omstandigheden die je dwars liggen en tijdelijk extra aandacht en energie vragen. Dan kan je zakenpartner hier mogelijk rekening mee houden.

- **Aantrekken van vertrouwenspersoon als klankbord**

Wanneer er onenigheid ontstaat tussen jou en je zakenpartner(s), dan kan het helpen om de zaak op te schrijven en vervolgens met elkaar te bespreken. Zorg er eventueel voor dat andere mensen betrokken raken en de focus op het probleem blijft liggen en niet op elkaar. Een vertrouwenspersoon of mentor is behulpzaam voor feedback op de bedrijfsvoering, maar vooral ook voor reflectie en advies op de dynamiek binnen het team. Iedere partner dient hem of haar te kunnen raadplegen bij eventuele onderlinge conflicten. Je kunt natuurlijk ook een executive coach of extern adviseur inhuren voor deze rol.

- **Toetsen en bijstellen van koers**

Stel mijlpalen vast voor het bedrijf alsook voor iedere partner zelf, en toets regelmatig of jullie nog op koers liggen. Komt jullie bedrijfsresultaat overeen met jullie doelstellingen? Als je naar die doelstellingen kijkt; voorzie je dan knelpunten in het team als het gaat om de samenstelling of de taakverdeling? Zitten jullie bovendien nog op één lijn als het gaat om visie, ambitie en strategie?