



## **Moeilijk te behappen: partnerschappen**

Specifieke kennis die ontbreekt, een opdracht die te complex is om in je eentje uit te voeren of de ambitie nieuwe markten aan te boren... Er kunnen voor ondernemers allerlei redenen zijn samenwerking te zoeken met een gelijkgestemde. Toch mislukken de meeste partnerschappen. Een overzicht van zes valkuilen die veel partnerschappen frustreren.



Illustratie: Wijtze Valkema voor het Financieele Dagblad

Wat een goede deal leek, pakte voor Paulien Faber\*, eigenaar van een adviesbureau, heel anders uit. Via een netwerkclub voor ondernemers kwam ze in contact met een organisatiecoach die een groot project bij een gemeente binnen wilde halen, maar geen ervaring had met aanbestedingstrajecten. Faber was daar wél mee bekend. 'Ik bood aan hem te helpen. Als er een opdracht uit zou komen, zou hij een deel van de opbrengst naar mij overmaken.' Er was niets op papier gezet. 'Alles ging in goed vertrouwen.'

Toen de buit binnen was, hield Fabers partner zich doof. Maar Faber hield voet bij stuk en stuurde toch een

**'Voor echte doorbraken is het belangrijk de ramen open te zetten voor nieuwe**

factuur, die **geluiden'**.  
uiteindelijk  
werd betaald.

Dit verhaal is niet uniek. Uit  
Amerikaans onderzoek blijkt dat  
70% à 80% van de  
samenwerkingsrelaties mislukt.  
Ferry Koster, bijzonder hoogleraar  
innovatieve samenwerking aan  
TIAS School for Business &  
Society, denkt dat de situatie in  
Nederland daar niet veel van  
afwijkt. Waar gaat het mis?

### **Valkuil 1: *verkeerde partner***

Samenwerken vergt  
mensenkennis. Zorg dat u goed  
weet wat u bij de ander zoekt én  
wat u zelf te bieden hebt. Hierbij  
gaat het niet alleen om  
vaardigheden, maar ook om  
karaktereigenschappen.

Enthousiasme is een belangrijk  
criterium voor Edwin van Rooyen,  
die diverse initiatieven heeft  
ontplooid als ondernemer,  
waaronder Echte Voetballers, een  
videoplatform voor  
amateurvoetballers. 'Als je in  
stresssituaties een beroep op  
iemand doet, krijg je makkelijker  
iets gedaan als iemand met  
plezier werkt.'

Maar enthousiasme alleen is niet

genoeg. 'De crux is: is het ook een betrouwbare partner? Je weet vooraf niet hoe de ander zich houdt bij tegenslagen of onder invloed van succes. De kunst is om een goede kanseninschatting te maken.'

Het is voor hem een pre als hij vooraf al met iemand heeft



**'Wijk nooit af van je werkwijze'**

*Judith Webber  
(eigenaar  
PureHuman)*

'Vorig jaar kwam ik via LinkedIn in contact met een ondernemer die bedrijven in nood adviseerde en collega's met verschillende specialiteiten wilde aantrekken. Hij wilde mij inschakelen als businesscoach. We hebben elkaar daarna enkele keren ontmoet en zagen dat we elkaar goed aanvulden.'

Hij zou als bemiddelaar fungeren tussen opdrachtgevers en mij. Ik heb drie opdrachten via hem gedaan. Twee klanten betaalden hun rekening niet. Helaas ging hij niet achter de facturen aan.

Met een van hen heb ik na dreiging met een incassobureau een betalingsregeling kunnen treffen. De andere klant reageerde niet meer, waarna ik de rekening heb moeten crediteren.

Er was wel een opdrachtbevestiging opgesteld, maar daar kun je weinig mee. Als iemand zijn afspraken niet nakomt, resteert een kostbaar en tijdrovend juridisch traject.

Een belangrijke les die ik heb geleerd is: wijk niet af van je eigen

werkwijze. Ik vraag aan al mijn klanten om vooraf te betalen. Daar had ik een uitzondering op gemaakt. Dat doe ik niet meer. Ook werk ik nooit meer via een aannemersconstr

Zorg er verder voor dat je weet wat je wel en niet goed kan. Dat maakt het makkelijker een aanvulling te vinden. Ik heb ooit een compagnon gehad die op de achtergrond zou blijven. Later bleek dat ze hetzelfde wilde als ik: lezingen geven en boeken schrijven. Dat werkte niet, want hierdoor bleven er dingen liggen. Goede samenwerking draait om complementaritei

samengewerkt. 'Je kunt dan alvast zien of iemand op tijd levert, nieuwe ideeën aandraagt en afspraken nakomt.'

## **Valkuil 2: *geen oog voor menselijk aspect***

Een van de grootste valkuilen is dat ondernemers denken dat ze met formele overeenkomsten alle risico's kunnen afdekken. 'Een dichtgetimmerd contract, waarin sancties zijn opgenomen voor het geval de ander zich niet aan de afspraken houdt, gaat uit van wantrouwen. Terwijl het bij samenwerking juist draait om het creëren van een relatie', zegt Koster.

Hij merkt dat daar vaak weinig oog voor is. 'Bij veel samenwerkingsverbanden die mislukken hebben ondernemers vooraf niet nagedacht hoe ze de relatie wilden vormgeven.' Hij raadt aan dit onderdeel te maken van het samenwerkingscontract. 'Maak een soort tien geboden om met elkaar om te gaan.'

## **Valkuil 3: *niets zwart op wit***

Het andere uiterste van een dichtgetimmerd contract is helemaal niets afspreken. Ook dat is af te raden, vindt Koster. 'Dan raakt het doel uit zicht en werk je minder efficiënt.'

Het is volgens hem de kunst hier een goede balans in te vinden. 'Uit

onderzoek blijkt dat organisaties die een formele relatie handig weten te combineren met vertrouwen, beter in staat zijn goed functionerende contracten te ontwerpen. Zij stellen geen dikke handboeken op, maar flexibele regels, die bij veranderende situaties kunnen worden aangepast.'

Eva Smidts,  
senior  
juridisch  
adviseur bij  
Accon avm  
adviseurs en  
accountants,  
raadt aan in  
het contract  
helder te  
formuleren

**'Ik zag grote  
bedragen van  
onze  
gezamenlijke  
rekening  
verdwijnen  
naar haar  
rekening'.**

wat het doel is van de samenwerking. Ook mogen praktische zaken, zoals de verdeling van opbrengsten, kosten, taken en bevoegdheden niet ontbreken. 'En brengt de een meer geld in dan de ander, dan is het van belang ook dat vast te leggen. Laat er een jurist naar kijken om te checken of alles klopt.'





Illustratie: Wijtze Valkema voor het Financieele Dagblad

## **Valkuil 4: *geen exitscenario besproken***

Veel ondernemers verzuimen volgens Smidts vast te leggen hoe te handelen in worstcasescenario's, zoals beëindiging van de samenwerking, ziekte, overlijden of reputatieschade.

Dat dit tot problemen kan leiden, ondervond Bart Heringa\*, die enkele jaren geleden met een mede-ondernemer een bedrijf begon in de gezondheidszorg. Samen ontwikkelden zij een eigen behandelmethode, waarmee ze na een testperiode de markt op gingen. Heringa kreeg diverse opdrachten, maar bij zijn zakenpartner bleef het steken in beloften. 'Na een halfjaar had hij nog geen enkele klant binnengehaald', aldus Heringa.

Dat leidde tot veel wrijving. Ze schakelden een mediator in, maar



eigenlijk was  
de

## 'Je moet elkaar de ruimte geven'

*Frank van der  
Zanden  
(eigenaar Sure  
Consultancy,  
adviesbureau  
in  
microbiologie)*

'Je kunt als ondernemer veel verder komen als je elkaar helpt en gebruikmaakt van de expertise van de ander. Dat ervaar ik heel duidelijk bij het samenwerkingsverband dat ik nu ongeveer vier jaar heb met de directeur van Rhumblin Consultancy, een ander adviesbureau in farmacie en medische hulpmiddelen. Samen helpen wij organisaties met het ontwerpen en opzetten van zogeheten cleanrooms.

Daarbij vullen wij elkaar heel goed aan. Hij weet veel af van kwaliteitssystemen terwijl ik ben

gespecialiseerd  
in  
microbiologie  
en  
continuïteitsbeheer  
Wij merkten  
dat we het  
werk alleen  
niet goed aan  
konden en  
bieden nu  
onze diensten  
als pakket aan.

Behalve een  
vakinhoudelijke  
match zijn soft  
skills heel  
belangrijk. De  
karakters  
moeten een  
beetje  
hetzelfde zijn.  
Wij hebben  
beiden  
kwaliteit hoog  
in het vaandel  
staan.

Natuurlijk  
vinden we geld  
verdienen  
belangrijk,  
maar dat is niet  
onze enige  
drijfveer.

Daarnaast  
geven we  
elkaar de  
ruimte. Je  
moet het niet  
als bedreigend  
zien als een  
ander zich op  
jouw terrein  
begeeft. Het  
draait  
uiteindelijk om  
het  
eindresultaat.

Verder moet je

natuurlijk op  
elkaar kunnen  
bouwen:  
weten dat de  
ander het  
opvangt als je  
een steekje  
laat vallen.

Voor we met  
elkaar in zee  
gingen,  
kenden we  
elkaar al. Ik  
deed  
onderzoek  
voor een  
bedrijf waar hij  
destijds in  
dienst was.  
Toen hebben  
we al eens  
samengewerkt.  
We wisten dus  
al wat we aan  
elkaar hadden  
voor we de  
handen ineen  
sloegen.'

vertrouwensbreuk al te groot.  
Heringa's zakenpartner stelde  
voor de omzet te delen en het  
bedrijf op diens naam te zetten:  
'Maar daar was ik het natuurlijk  
helemaal niet mee eens.'

Toen begon de ellende. 'Een  
vriend van hem, die onze IT  
verzorgde, zorgde ervoor dat ik  
niet meer bij mijn e-mailbox kon.  
Ook zag ik grote bedragen van  
onze gezamenlijke bankrekening  
verdwijnen naar zijn rekening. Als  
klap op de vuurpijl ontdekte ik dat

hij achter mijn rug om al aangifte omzetbelasting had gedaan.'

Heringa had er slapeloze nachten van. Uiteindelijk koos zijn zakenpartner, na tussenkomst van een advocaat, eieren voor zijn geld. Ze sloten een overeenkomst, die het voor Heringa mogelijk maakte zelfstandig verder te kunnen.

Heringa heeft er een belangrijke les mee geleerd. 'Spreek vooraf goed af wat je doet als het misgaat. Want als het zover is, lukt dat niet meer.'

Smidts beaamt dat. Zij raadt aan zoveel mogelijk vast te leggen. 'Wie mag het bedrijf voortzetten? Geldt er een opzegtermijn? En hoe verdeel je de omzet en eventuele schulden?'

Een van de knelpunten is de waardering van het bedrijf. Smidts oppert bijvoorbeeld een waarderingmethode vast te leggen of af te spreken dat een of meerdere accountants worden benoemd die de waardering uitvoeren. 'Je kunt niet alles dichttimmeren, maar hebt dan wel een contract dat houvast biedt.'

**Valkuil 5: geen oog voor**

## ***verschillen***

Een andere valkuil is dat ondernemers de onderlinge verschillen niet erkennen. Koster ziet samenwerkingsrelaties steeds complexer worden. 'Vroeger verliep de samenwerking vooral in dezelfde branche, maar nu wordt steeds vaker samenwerking gezocht tussen bedrijven die opereren in verschillende markten of die andere producten en diensten aanbieden.'

Dat heeft als voordeel dat je van elkaar kunt leren en tot nieuwe inzichten

**'De kunst is om een goede kanseninschatting te maken'.**

kunt komen: 'Voor echte doorbraken is het belangrijk de ramen open te zetten voor nieuwe geluiden.'

Hieraan kleven wel risico's: het kan leiden tot botsingen en onbegrip. Koster raadt aan verschillen niet te negeren, maar te benoemen. 'En zorg dat je binnen het samenwerkingsverband enige vrijheid houdt.'



Illustratie: Wiltze Valkema voor het Financieele Dagblad

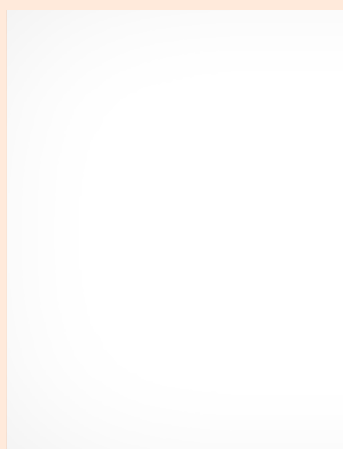
## **Valkuil 6: *ongelijke inbreng***

Soms gaat de samenwerking mis omdat een van beiden een groter netwerk of meer ervaring inbrengt of meer opdrachten binnensleept. Dat hoeft geen probleem te zijn, meent Koster. 'Maar de ander moet op den duur wel iets kunnen bieden.'

Om het risico op teleurstellingen in te dammen, raadt hij aan beloftes expliciet te maken. 'Daarnaast is het slim anderen hierbij te betrekken, door beloftes bijvoorbeeld binnen een netwerk te laten uitspreken. Dan hebben netwerken een normerende werking.'

*\* Op verzoek van de geïnterviewde is deze naam gefingeerd. De echte naam is bekend bij de redactie.*

AD





## Meest gelezen



Beurzen  
kicken af  
van



Keuze  
voor  
Zoutendijl



Neem  
toch de  
trein,

# Proefabonnement op **FD Totaal**



6 w  
vo  
sle  
€1