

# Hoe voorkom ik ruzie met mijn zakenpartner?

**Bij de start van een onderneming is er vaak nog niets aan de hand. Maar hoe voorkom ik later ruzie met mijn compagnon?**

**Diederik Toet**  
**Amsterdam**



**Maarten G. Verhoef**  
**Oprichter Zakenpartnertest.nl**

'Vijftien jaar geleden had ikzelf een geschil met mijn toenmalige zakenpartner. Hij was een introverte technicus en ik juist outgoing. In het begin hebben we nooit uitgesproken wat we van de toekomst verwachtten. Hij bleek een ander plan te hebben. Toen ik dat ontdekte, hebben we eerst gekeken hoe we het konden vlot trekken. Dat lukte helaas niet. Uiteindelijk

heb ik zijn aandelen in de gezamenlijke werkmaatschappij terugggekocht. Dat, en het uitzoeken door advocaten, kostte aardig wat geld. Bovendien raakte ik zijn expertise kwijt. Door het hele gedoe kreeg ik het idee van mediation voor zakenpartners. Daarnaast begon ik in 2006 met Zakenpartnertest.nl, dat adviezen geeft aan starters en gevestigde bedrijven.

Ik kom bij zakenpartners continu dezelfde valkuilen tegen. Zo hebben ze vaak van tevoren niet afgestemd waarom ze met elkaar in zee gaan, hoe lang ze willen samenwerken en wat er gebeurt als een van hen tussentijds wil uitstappen. Bovendien schakelen velen ook snel over op de automatische piloot. Ze doen aannames over bijvoorbeeld het aangaan van deals, het aannemen van personeel en het uitbreiden naar andere landen, zonder dat ze de verwachtingen naar elkaar hebben uitgesproken.

Leef op de feiten en niet op de aannames. Je kunt zaken vastleggen in een soort samenwerkingsconvenant. Dat zijn de spelregels. Zorg dat je die ten minste eens per jaar bespreekt en actualiseert. Dan houd je de dialoog open. Wat als er geen volledige match is? Dan kun je besluiten om wel samen te wer-

ken, maar vanuit aparte bedrijven. Op die manier kun je de relatie bestendigen.'



**Hendrik van der Meulen**  
**Senior adviseur bij KplusV**

'Het klinkt clichématig, maar is toch waar: goede communicatie voorkomt veel problemen. Mensen die samen ondernemen, sluiten een soort huwelijk. Zeker in de startfase zien ze overal kansen en een mooie toekomst. Ze hebben beiden hetzelfde doel voor ogen en varen een duidelijke koers. Daardoor lossen ze verschillen inzicht makkelijk op en komt het zelden tot grootschalige conflicten. Naarmate het ondernemen moeilijker wordt, kunnen problemen ontstaan. De partners krijgen verschillende visies op zaken als ondernemingsstrategie, nieuw kapitaal en groei- en organisatievraagstukken. Op sommige punten blijven ze het oneens, wat uiteindelijk tot een conflict leidt. Vaak hebben

ze het zelf niet door en blijft het onopgelost. Een externe adviseur kan dan een rol spelen. Je hoeft het niet met z'n tweeën op te lossen.

Je kunt wel afspraken maken over de samenwerking, maar het is moeilijk om emoties vast te leggen. Zie zo'n contract als de spelregels voor de besluitvorming over de belangrijkste zaken. Maar besef dat je eigenlijk al te ver bent doorgeslagen als je je op het contract beroept. Dan zoek je het niet in de mensen maar in de spelregels. Bespreek liever eens per week de wezenlijke zaken van het bedrijf. Daar kan geen contract tegenop.'



**Bastiaan Roodenburg**  
**Bedrijfsjurist bij DAS**

'Ruzie tussen zakenpartners komt zeker de laatste tijd veel voor. De economische crisis heeft zo haar impact. Als het bedrijf goed draait, lijkt er weinig aan de hand. Maar relaties komen onder druk te staan als het slecht gaat. Dan be-

gint het zwartepieten en is er bijvoorbeeld onenigheid over de taakverdeling en verantwoordelijkheden. Daar is dan te weinig over vastgelegd. Of er is een verschil van inzicht bij een ruzie met klanten. Bovendien komt het regelmatig voor dat privé en zakelijke belangen worden verhaspeld, zoals het aangaan van persoonlijke relaties met een klant. Ook bij familiebedrijven gaat het vaak fout. Daar zijn de relaties net weer anders dan bij gewone bedrijven. Het is goed om vooraf een aantal zaken vast te leggen, bijvoorbeeld in een vennootschapsovereenkomst. Daarin beschrijf je hoe je samenwerkt, wat je doet als je uit elkaar wilt gaan, wat je dan met de klanten doet en hoe de goodwill van de onderneming wordt bepaald. Tip: neem arbitrage op in de overeenkomst, dat is handig voor de afwikkeling van de breuk. Ik begrijp dat het lastig is om dergelijke zaken te bespreken als je net begint. Maar ik raad het wel aan.

Verder is het goed om maandelijks te bespreken hoe het gaat en waar iedereen mee bezig is. Dat maakt tijdig ingrijpen mogelijk.'

**Zie verder:**  
**[www.fd.nl/expertpanel](http://www.fd.nl/expertpanel)**

