



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***Wat zijn de factoren die bepalen of cofounders in een startup goed samenwerken?***

#### **Senze Vanganswinkel**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

#### **COPROMOTOR :**

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

#### **BEGELEIDER :**

De heer Rik VANHEES



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2022**  
**2023**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

***Wat zijn de factoren die bepalen of cofounders in een startup goed samenwerken?***

### **Senze Vangansewinkel**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

#### **BEGELEIDER :**

De heer Rik VANHEES

#### **COPROMOTOR :**

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



## **Woord vooraf**

Deze masterproef heeft als onderwerp: 'Wat zijn de factoren die bepalen of cofounders in een startup goed samenwerken?'. Het kiezen van dit onderwerp komt voort uit mijn interesse om in de toekomst een eigen bedrijf op te starten. Leren over de ervaringen van startende ondernemers sluit aan bij mijn master Handelswetenschappen met afstudeerrichting ondernemerschap & management. Deze leerrijke masterproef is daarom ook een meerwaarde voor mijn verdere professionele carrière.

Door de tegenstrijdige literatuur over kenmerken van oprichters die gelijk of verschillend moeten zijn, werd mijn interesse opgewekt om in de praktijk te gaan kijken wat startende ondernemers hiervan vinden. Ik hoop met mijn bevindingen een bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschappelijke literatuur.

Daarnaast wil ik graag enkele mensen bedanken die mij hebben geholpen gedurende deze masterproef. Allereerst wil ik mijn promotor prof. dr. Jelle Schepers, copromotor Pieter Vandekerckhof en begeleider Rik Vanhees bedanken voor hun begeleiding en feedback gedurende dit hele proces. Verder gaat mijn dank uit naar de respondenten die bereid waren om mee te werken aan mijn onderzoek. Ondanks hun drukke agenda's, hebben ze toch tijd gemaakt voor mij. Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en motivatie tijdens de verwerking van deze masterproef.



## Samenvatting

Deze masterproef heeft tot doel om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag: "Wat zijn de factoren die bepalen of cofounders in een startup goed samenwerken?". Aangezien in het afgelopen decennium de belangstelling van ondernemende teams is gestegen (Cooney, 2005), is het interessant om naar de werking van deze teams te kijken. Zijn er factoren die een invloed hebben op de prestaties van ondernemende teams? En wat zorgt ervoor dat teams goed samenwerken om problemen te vermijden? Deze vragen worden onderzocht in deze masterproef. Omdat conflicten tussen oprichters een grote oorzaak is van falende startups (Wasserman, 2012), is het van belang om dit verder te onderzoeken. Het doel van deze masterproef is om factoren te identificeren die bijdragen aan een succesvolle samenwerking om zo conflicten te vermijden en de kans op falen te verminderen. Dit onderzoek vertrekt vanuit een literatuurstudie over de betreffende onderwerpen zoals samenstellingen van ondernemende teams. Vervolgens werd een kwalitatief empirisch onderzoek uitgevoerd met een steekproef van tien respondenten. Deze respondenten zijn oprichters van een startup en waren bevraagd naar hun bevindingen in diepte-interviews. Aan de hand van een inductieve thematische analysemethode van Gioia et al. (2013) werden de resultaten geanalyseerd. De uitkomst van dit onderzoek geeft een overzicht van factoren die een rol spelen bij de samenwerking tussen oprichters.

Het is belangrijk om te kijken naar de samenstelling van startupteams omdat dit verdere gevolgen kan hebben op de prestaties (Wasserman, 2012). Door een gebrek aan kenmerken die elkaar aanvullen binnen een team kunnen conflicten ontstaan (Cooper & Bruno, 2000). Aangezien conflicten tussen oprichters een grote oorzaak is van het falen van een startup (Wasserman, 2012), is het van belang om aandacht te besteden aan de samenstelling van het startupteam. Volgens Yildiz (2020) worden teams gevormd op basis van individuele kenmerken. Sommige halen aan dat deze onderlinge kenmerken verschillend moeten zijn, andere zeggen het tegenovergestelde (Eesley et al., 2014; Nielsen, 2010). Heterogene teams zijn beter omdat teamleden verschillende vaardigheden, kennis en ervaring bieden waardoor er efficiënt kan gewerkt worden (Beckman, 2006). Hierdoor worden ook betere beslissingen genomen, wat leidt tot betere prestaties (Gartner, 1985). Homogene teams bieden daarentegen gelijke kenmerken. Dat zorgt ervoor dat er een sterke cohesie tussen de oprichters is en hierdoor worden doelstellingen makkelijker behaald (Perrone & Sedlacek, 2000). Volgens Eesley et al. (2014) hangt het van de omstandigheden af welke samenstelling beter is.

De *Upper Echelon Theory* van Hambrick & Mason (1984) stelt dat het succes van een onderneming wordt bepaald door de kenmerken van het ondernemingsteam. De kenmerken die voor een succesvolle samenstelling zorgen kunnen worden opgedeeld in menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, financieel kapitaal en teamdynamiek (Omri & Boujelbene, 2018). Volgens de literatuur heeft diversiteit in sociaal kapitaal zoals opleiding, ervaring en vaardigheden geen eenduidige invloed op de prestaties van het team (Zhou & Rosini, 2015). Maar alle respondenten in dit onderzoek zijn het erover eens dat oprichters met verschillende opleidingen, ervaringen en vaardigheden een meerwaarde bieden voor de startup. Zij volgen hierbij het standpunt van Beckman et al. (2007) en Cooper et al. (1994). Daarnaast bevestigen de respondenten ook dat diversiteit in sociaal kapitaal zoals een netwerk, positief is voor de onderneming. Dat sluit aan bij de literatuur die zegt dat een beperkt netwerk een negatieve invloed heeft op de prestaties (Vissa & Chacar, 2009). Vervolgens

maakt financieel kapitaal het makkelijker om een onderneming te starten (Semrau & Hopp, 2016). Maar het is onduidelijk vanuit de literatuur of oprichters dezelfde financiële middelen moeten bezitten. De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat het niet uit maakt of oprichters al dan niet gelijke financiële middelen bezitten. Zolang er maar goede afspraken worden vastgelegd.

Verder hebben factoren met betrekking tot teamdynamiek ook invloed op het ondernemingsteam (Omri & Boujelbene, 2018). Een goede samenwerking en communicatie tussen oprichters is essentieel in een startup (Carmeli & Schaubroeck, 2006). Volgens Hambrick (1994) zijn er enkele bouwstenen die bijdragen aan een goede samenwerking. Maar omdat er nog een onduidelijk beeld is over wat nu goed samenwerken betekent, is dit bij de respondenten bevraagd. Volgens de resultaten uit het empirisch onderzoek betekent goed samenwerken voornamelijk communicatie en vertrouwen tussen oprichters. Vertrouwen zorgt ervoor dat taken kunnen worden verdeeld en zo sneller en efficiënter gewerkt kan worden. En een effectieve communicatie tussen oprichters is essentieel voor een goede samenwerking. Frustraties kunnen leiden tot problemen en conflicten. Oprichters moeten dus open en eerlijk met elkaar communiceren en discussiëren om tot beredeneerde beslissingen te komen en zo frustraties vermijden. Dat sluit aan bij twee bouwstenen van een goede samenwerking (Hambrick, 1994). Omdat goed samenwerken nog niet breed is onderzocht, biedt dit empirisch onderzoek een uitbreiding op de bestaande literatuur.

Vervolgens is het volgens de respondenten essentieel dat oprichters complementaire vaardigheden bezitten. Deze complementariteit kan worden bekomen door aanvullende vaardigheden tussen de oprichters. Het zal ervoor zorgen dat sterktes en zwaktes van oprichters worden aangevuld. Diversiteit in kenmerken zal volgens de respondenten helpen om deze complementariteit te bekomen. Niet alleen complementariteit in vaardigheden is belangrijk, maar ook complementariteit in soft en hard skills (Eichbaum, 2021). Hierdoor zijn er meer vaardigheden aanwezig en kunnen taken worden verdeeld (Eichbaum, 2021). Op deze manier zal de productiviteit van het team verhogen (Rainsbury et al., 2002). Ook moeten ondernemers soft skills bezitten om hard skills te kunnen toepassen (Rainsbury et al., 2002). Een belangrijke soft skill volgens de respondenten is doorzettingsvermogen. Een startup wordt gekenmerkt door veel uitdagingen en onzekerheid (Ries, 2017). Oprichters moeten de nodige inspanningen kunnen leveren om deze obstakels te overwinnen. Opvallend is dat de resultaten uit dit onderzoek aantonen dat het hebben van hard skills niet noodzakelijk is bij ondernemers. Terwijl volgens Mishra (2014) zowel soft als hard skills nodig zijn om de onderneming te laten groeien.

Daarnaast moeten oprichters ook een aantal gelijke kenmerken bezitten om tot een goede samenwerking te komen. Dezelfde visie delen, in dezelfde richting denken en dezelfde doelen willen behalen is essentieel (Aven & Hillmann, 2018). Ook gelijke motivatie tussen oprichters is volgens de respondenten aangewezen. Dat is ook volgens het onderzoek van Diakanastasi et al. (2018) belangrijk omdat verschillen in motivatie voor het falen van een startup kan zorgen. Maar omdat dit niet of weinig is onderzocht in de literatuur, biedt dit empirisch onderzoek een vernieuwend element. Verder gaven respondenten aan dat gelijke karakters tussen oprichters helpt om beter samen te werken. Dat is gelijk met de literatuur want volgens Perrone & Sedlacek (2000) zorgen gelijke persoonlijkheidskenmerken voor een sterke cohesie, wat een positieve invloed heeft. En dat zorgt ervoor dat teamleden elkaar beter begrijpen en effectiever werken (Wasserman, 2012).

Tot slot is een goed ondernemingsteam mogelijk als de oprichters kunnen omgaan met conflicten (Ensley et al., 2002). Zoals eerder aangehaald zijn conflicten tussen oprichters een grote oorzaak van het falen van startups (Wasserman, 2012). De respondenten uit dit onderzoek bevestigen dat conflicten over persoonlijke verschillen een negatieve invloed hebben op de prestaties en conflicten over taken een positieve invloed hebben (Ensley & Pearce, 2001; Jehn, 1997).

In dit onderzoek zijn factoren onderzocht die invloed hebben op de samenwerking tussen cofounders in een startup. Maar deze factoren geven geen garantie tot succes. Elk ondernemend team is anders. Het effect van de samenstelling van factoren is afhankelijk van de omstandigheden en de context waarin het team zich bevindt (Certo et al., 2006). De resultaten uit dit kwalitatief onderzoek bevestigen veel bestaande resultaten uit voorgaande studies. Maar het draagt ook bij aan de bestaande literatuur doordat het meer bijkomende kennis heeft verzameld en een diepgaandere kijk heeft geboden. Dit onderzoek is een meerwaarde omdat het factoren bundelt die voor een goede samenwerking zorgen tussen oprichters in een startup. In voorgaande studies werden deze factoren apart bestudeerd en kon er geen duidelijk overzicht worden gegeven.

Omdat dit onderzoek gebruik maakt van meningen en ervaringen van medeoprichters, zijn de resultaten subjectief. Ook werden de interviews afgenomen in een korte tijd omdat de respondenten niet bereid waren om meer dan 30 minuten vrij te maken. Door gebrek aan tijd en respons van respondenten, was het niet mogelijk om een grotere steekproef te hebben. Ik zou aanraden om in de toekomst een onderzoek uit te voeren op grotere schaal om zo meer validiteit te bekomen. Naast de gelijkenissen met de literatuur, kan een meer uitgebreid onderzoek voor meer vernieuwende elementen zorgen. Op deze manier kan de huidige literatuur worden aangevuld. Tot slot is het interessant om ook gefaalde startups te betrekken bij de steekproef. Omdat een slechte samenwerking kan lijden tot conflicten en met gevolg tot falen, is het interessant om de factoren van deze slechte samenwerking te onderzoeken.



# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf</b> .....	
<b>Samenvatting</b> .....	
<b>Introductie</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Literatuurstudie</b> .....	<b>3</b>
1.1 Startups .....	3
1.2 Oprichters .....	3
1.2.1 Vaardigheden oprichters .....	4
1.3 Ondernemingsteam .....	5
1.3.1 Belang van ondernemingsteams.....	6
1.3.2 Samenstelling ondernemingsteams.....	6
1.3.2.1 Homogene teams .....	7
1.3.2.2 Heterogene teams .....	7
1.3.3 Succesvolle ondernemingsteams .....	7
1.3.3.1 Menselijk, sociaal en financieel kapitaal .....	8
1.3.3.2 Teamdynamiek .....	9
1.3.3.3 Demografische kenmerken .....	9
1.3.3.4 Overige factoren .....	10
1.3.3.5 Overzicht .....	10
1.4 Falen startups .....	14
<b>2. Methodologie</b> .....	<b>15</b>
2.1 Onderzoeksmethode .....	15
2.2 Steekproef.....	15
2.3 Dataverzameling .....	16
2.4 Data-analyse .....	17
<b>3. Resultaten</b> .....	<b>19</b>
3.1 Goede samenwerking.....	19
3.1.1 Vertrouwen .....	19
3.1.2 Communicatie.....	19
3.2 Teamsamenstelling .....	20
3.2.1 Complementariteit.....	20
3.2.2 Soft en hard skills .....	20
3.2.3 Heterogene factoren .....	22
3.2.4 Homogene factoren .....	22
3.2.5 Overige factoren .....	24
<b>4. Discussie</b> .....	<b>27</b>
<b>5. Limitaties en verder onderzoek</b> .....	<b>33</b>
<b>6. Conclusie</b> .....	<b>35</b>
<b>Referentielijst</b> .....	<b>37</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>43</b>
Bijlage 1: Interviewleidraad.....	43

Bijlage 2: Codes en quotes..... 46

## Introductie

De afgelopen 15 jaar kreeg ondernemen meer en meer belangstelling. Deze belangstelling uit zich in een stijging in het aantal startups (Brattström, 2019). In België is er ook een positieve evolutie te zien in het aantal startende bedrijven. Het afgelopen jaar (2021) kende België een sterke groei van liefst 12,21% (UNIZO, 2022). Meer specifiek kende Limburg een stijging van 8%, wat gelijk staat aan 9194 nieuwe starters in 2021. Dat is het hoogste aantal nieuwe starters in de afgelopen tien jaar (UNIZO, 2022).

Daarnaast werden ondernemers vroeger gezien als enkelingen die iets groot konden bereiken met kennis en vaardigheden. Ze werden als helden beschouwd (Gartner et al., 1994). Maar in het afgelopen decennium is de focus verlegd van solo-ondernemerschap naar ondernemen met meerdere mensen (Diakanastasi et al., 2018). Door Beckman (2006) is aangetoond dat 90% van de startende ondernemingen met meerdere worden opgericht. Meer nog, de ondernemingen die met meerdere zijn opgericht, presteren beter dan een startup met één oprichter (Chandler et al., 2005). Er is sindsdien deze verandering meer onderzoek gedaan naar startups die opgericht zijn door meerdere ondernemers (Cooney, 2005).

Omdat er steeds meer mensen ondernemen, is het belangrijk om te weten hoe startups werken en waar de mogelijke valkuilen schuilen (Brattström, 2019). Studies tonen aan dat 90% van alle startups falen binnen de eerste drie jaar (Bednár & Tarišková, 2017). Het is belangrijk voor ondernemers om te weten wat de redenen hiervan zijn om zo in de toekomst het risico van falen te verminderen. Daarnaast is ook uit onderzoek gebleken dat 65% van de startups falen door conflicten tussen cofounders (Wasserman, 2012). Het is dus belangrijk dat cofounders goed kunnen samenwerken om conflicten te vermijden en de kans op falen te verminderen. Bestaande literatuur is onduidelijk en tegenstrijdig over factoren die zorgen voor een goede samenwerking. En volgens Brattström (2019) is er een gebrek aan praktisch advies om een ondernemend team samen te stellen en een goede samenwerking te bereiken.

Deze masterproef heeft tot doel factoren te identificeren die een rol spelen bij de samenwerking tussen cofounders binnen een startup omgeving. In dit onderzoek wordt er een beter beeld gegeven over de werking van startups en ondernemende teams. Dat kan een meerwaarde bieden aangezien volgens Yin & Luo (2018) de kenmerken en prestaties van relaties tussen ondernemers nog niet uitgebreid is onderzocht. Meer recente onderzoeken van Yildiz (2020) en Eichbaum (2021) zijn hierin verder gegaan maar bieden geen éénduidige resultaten. Het doel is om potentiële startende ondernemers onderbouwde kennis mee te geven over het creëren en beheren van startup-teams, met als doel het risico op falen van startende ondernemingen te verminderen. Daarnaast is de bijdrage aan kennis ook gericht aan academici. Ik hoop met mijn onderzoek bijdrage te kunnen leveren aan de bestaande academische literatuur.

Deze paper is verder opgedeeld in enkele onderdelen. In het volgende onderdeel wordt een samenvatting gegeven van de bestaande literatuur over de relevante onderwerpen voor dit onderzoek. Dit houdt in zowel omschrijvingen van begrippen zoals startups, oprichters en

ondernemende teams als invloeden van verschillende kenmerken. Vervolgens wordt de aanpak voor dit onderzoek in de methode besproken. In het derde deel worden de resultaten uit de afgenomen interviews beschreven. In dit onderdeel wordt de onderzoeksvraag "Wat zijn de factoren die bepalen of cofounders in een startup goed samenwerken?" beantwoord. Daarnaast wordt in het discussie onderdeel de vergelijking gemaakt met de wetenschappelijke literatuur. Ten slotte wordt in het laatste deel de limitaties en suggesties voor verder onderzoek behandeld.

# **1. Literatuurstudie**

## **1.1 Startups**

Een bedrijf opstarten wilt niet gelijk zeggen dat dit een startup kan worden genoemd. Er moeten aan een aantal voorwaarden voldaan vooraleer men van een startup kan spreken (Graham, 2012). Het belangrijkste criteria waaraan voldaan moet zijn, is dat de onderneming als doel heeft om snel te groeien (Graham, 2012). Daarnaast worden startups ook nog gelinkt aan een aantal specifieke kenmerken. Ten eerste vertrekt een startende onderneming vanuit een idee met als doel een gat in de markt te vullen (Eichbaum, 2021). Cooney (2005) haalt ook aan dat het oprichten van een onderneming in twee fasen verloopt. Eerst komt het idee en daarna de uitvoering. Een tweede kenmerk is dat startups risicovol zijn en meestal afhankelijk van technologie om snel te groeien (Eichbaum, 2021; Thiel & Masters, 2014). Ten derde wordt een startup ook vaak gekenmerkt door een eenvoudige en horizontale structuur waarbij werknemers een breed takenpakket bezitten (Mintzberg, 1989). Ten slotte verschillen volgens Ries (2017) startups met andere bedrijven doordat ze zich in een omgeving met grote onzekerheid, risico en groei bevinden en hierdoor productiever zijn.

Nu de kenmerken van een startup duidelijk zijn, kijken we naar onderzoekers die een definitie van een startup hebben gevormd. In het boek van Eric Ries *The Lean Startup* is een startup: een menselijke structuur die nieuwe producten en diensten ontwikkelen onder extreme onzekere omstandigheden (Ries, 2011). In dit onderzoek wordt de definitie van Ries (2011) gebruikt. Deze definitie wordt ook ondersteund door Eichbaum (2021) en Graham (2012). Daarnaast is door een andere onderzoeker een startup gedefinieerd als: twee of meer personen die zich verbinden om een nieuwe onderneming op te starten (Brattström et al., 2019). Volgens deze onderzoeker is dus een startup iets wat met meerdere wordt opgericht. Het is dan ook relevant om verder te kijken naar wie en wat oprichters juist zijn.

## **1.2 Oprichters**

We kijken nu verder naar de oprichters van een startup. Het is belangrijk om hier een duidelijke definitie van te kennen om zo samen met de kennis van een startup tot een gezamenlijk begrip van ondernemersteams te komen. Volgens Wasserman (2012) zijn oprichters mensen die nieuwe organisaties oprichten om kansen na te jagen. Ook toont hij aan in zijn onderzoek dat het mogelijk is om te achterhalen of een persoon een oprichter is aan de hand van vijf criteria. Er wordt gekeken naar de datum van de oprichting van de startup en naar de datum wanneer de persoon is gestart. Daarna wordt er nagegaan of de persoon betrokken was bij het idee. Vervolgens zijn de rol binnen het team, de functie en de hoeveelheid aandelen de overige criteria (Wasserman, 2012). Ten slotte is volgens een ander onderzoek een oprichter een persoon die het oorspronkelijke idee had en daarom vaak de leider wordt genoemd van het oprichtende team (Eichbaum, 2021). In dit onderzoek wordt de definitie van Wasserman (2012) gebruikt omdat deze het meeste wordt geciteerd in de academische literatuur.

Daarnaast is het ook van belang om naar een afgeleid begrip van founder/oprichter te kijken. Als een onderneming met meerdere ondernemers wordt opgericht, spreken we van cofounders of medeoprichters (Wasserman, 2012). In een startup met cofounders zijn de rollen en het vermogen verdeeld (Eichbaum, 2021).

### 1.2.1 Vaardigheden oprichters

Ondernemers bezitten eigenschappen die opgedeeld kunnen worden in soft skills en hard skills. Kantrowitz (2005) definieerde soft skills als interpersoonlijke vaardigheden van individuen die het mogelijk maken om hard skills en kennis te gebruiken in een organisatie.

In tabel 1 wordt een overzicht gegeven waaruit soft skills bestaan en door wie deze onderzocht zijn. Deze tabel is gebaseerd op het onderzoek van Mishra (2014) en Yildiz (2020) waarin zij de meest voorkomende soft skills bespreken. Dat wil dus zeggen dat deze lijst niet compleet is.

Volgens Mishra (2014) kunnen soft skills niet aangeleerd kunnen worden omdat ze op een subjectieve manier bekeken worden. Dit wordt echter weerlegd door Morandin (2015), die aangeeft dat het fundamenteel is dat soft skills worden aangeleerd op jonge leeftijd en worden geïntegreerd in het onderwijs. Op deze manier leren jonge generaties om deel te nemen aan de maatschappij en op latere leeftijd in te stappen in de arbeidswereld (Morandin, 2015).

Tabel 1: Soft skills (Mishra, 2014; Yildiz, 2020)

<b>SOFT SKILLS</b>	<b>ONDERZOEKERS</b>
Communicatie	Harvey et al. (1997) ; Deepa & Seth (2013); Mintzberg (1994); John (2009)
Persoonlijkheid	Harvey et al. (1997); Carnevale et al. (1990)
Teamvaardigheden	Oblinger et al. (1998); Harvey et al. (1997); Mintzberg (1994); Carnevale et al. (1990)
Doorzettingsvermogen	Oblinger et al., (1998)
Passie	Cardon & Kirk (2015); Chen et al. (2009); De Mol et al. (2019); Mitteness et al. (2012)
Flexibiliteit	Feeney et al. (1999); Pauwels et al. (2016)
Creativiteit	Oblinger et al. (1998); Aerts et al. (2007); Lumpkin & Ireland (1988); Kakati (2003)
Toewijding	Cardon et al. (2017); Cassar & Friedman (2009); Lumpkin & Ireland (1988)

Hard skills zijn vaardigheden die de capaciteit geven om een functie uit te voeren (Cimatti, 2016). Voorbeelden van hard skills zijn: opleiding, ervaring, expertise, ... (Mishra, 2014). In tabel 2 wordt een overzicht gegeven waaruit hard skills bestaan en door wie ze zijn onderzocht. Deze tabel is gebaseerd op het onderzoek van Yildiz (2020) waarin hij vanuit zijn visie de meest voorkomende hard skills beschrijft. Deze lijst is dus niet compleet aangezien niet elke auteur dezelfde visie heeft.

Tabel 2: Hard skills (Yildiz, 2020)

HARD SKILLS	ONDERZOEKERS
Opleidingsachtergrond	Chen et al. (1998); Foo et al. (2005); Vogel et al. (2014)
Opleidingsniveau	Foo et al. (2005); Hisrich & Jankowicz (1990); Protogerou et al. (2017); Vogel et al. (2014)
Leeftijd	Chen et al. (1998); Chowdhury (2005); Foo et al. (2005); Steffens et al. (2012)
Sector ervaring	Carpentier & Suret (2015); Hisrich & Jankowicz (1990); Protogerou et al. (2017)
Startup ervaring	Bruneel et al. (2012); Carpentier & Suret (2015); Steffens et al. (2012); Vanaelst et al. (2006); Zhang (2011)
Managementervaring	Carpentier & Suret (2015); Feeney et al. (1999); Hisrich & Jankowicz (1990); Vogel et al. (2014)
Technische expertise	Hisrich & Jankowicz (1990); Vogel et al. (2014)

Zowel soft skills als hard skills zijn nodig om als ondernemer te bezitten. Ze zijn belangrijk om een onderneming te laten groeien. Daarnaast zijn deze vaardigheden ook nodig om als ondernemer te groeien (Mishra, 2014).

Volgens Eichbaum (2021) is het essentieel dat zachte en harde vaardigheden van medeoprichters complementair of aanvullend zijn om bij te dragen aan het succes van de onderneming. Een goede synergie of aanvulling tussen beide is nodig want soft skills zijn brede vaardigheden die het mogelijk maken om hard skills toe te passen en de productiviteit te verhogen (Rainsbury et al., 2002). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat enkel hard skills hebben niet voldoende is om een onderneming te doen slagen (Cimatti, 2016). Meer nog, slechts 25% van het ondernemingsresultaat is afhankelijk van hard skills (Klaus, 2010). Dit toont aan dat het hebben van soft skills belangrijk is en meer invloed heeft op het succes (Klaus, 2010). Tot slot maken goede soft skills het verschil tussen het falen of het slagen van een startup (Holmberg-Wright, 2007).

### 1.3 Ondernemingsteam

Nu dat we de definities van een startup en een oprichter kennen, kunnen we deze samen nemen om tot een omschrijving van het begrip *founding* teams of oprichtende teams te komen. Volgens Sine et al. (2006) zijn dat teams die een organisatie opstarten en beheren tijdens de eerste jaren. De termen oprichtingsteam, startupteam, ondernemersteam lijken heel erg op elkaar en kunnen door elkaar gebruikt worden (Cooney, 2005; Diakanastasi et al., 2018).

In de literatuur zijn er een aantal definities van *entrepreneurial* team of ondernemersteam ontstaan. Naarmate de tijd zijn deze steeds minimaal veranderd. Een eerste onderzoeker zegt dat een ondernemingsteam bestaat uit twee of meerdere personen die een bedrijf oprichten en vanaf de start aanwezig zijn met een gelijke financiële verdeling (Kamm et al., 1990). Even later stelde een onderzoeker dat ondernemende teams, teams zijn die streven naar een gelijk doel en handelen in het belang van de startende onderneming (Eichbaum, 2021). Vervolgens verwoordde een andere

een ondernemersteam als twee of meer personen die een groot financieel aanzien hebben en actief participeren aan de ontwikkeling van de startup (Cooney, 2005).

Ten slotte nog een recentere definitie die zegt dat een ondernemingsteam een groep ondernemers is met gelijke doelen en dat alleen kan bereikt worden door een passende combinatie (Harper, 2008). De definities van een ondernemend team verschillen niet zoveel van elkaar en komen vaak op hetzelfde neer. Zo is bijvoorbeeld de gelijkenis dat een team samenwerkt aan hetzelfde doel. In dit onderzoek wordt de definitie van een ondernemersteam van Kamm et al. (1990) gebruikt.

### **1.3.1 Belang van ondernemingsteams**

Zoals in de introductie is aangehaald, zijn er onderzoeken die aantonen dat het hebben van een medeoprichter belangrijk is. Volgens Chandler et al. (2005) presteren startende ondernemingen beter als het met minstens twee opgericht is. Dat standpunt is ook bevestigd door Cooper & Bruno (2000). Zij halen in hun studie aan dat acht van de tien startups, die met meerdere zijn opgericht, succesvol waren. Ook toont de literatuur aan dat het aantal medeoprichters ideaal is tussen twee en vier personen (Diakanastasi et al., 2018).

Uit onderzoek is ook gebleken dat het hebben van medeoprichters enkele voordelen biedt. Ten eerste worden er talenten gecombineerd, wat ervoor zorgt dat een startup sneller kan groeien (Harrison et al., 1995). Ten tweede wordt volgens Kamm & Aldrich (1991) het risico verspreid en de beschikbare vaardigheden vergroot. Ten derde zijn er enkele onderzoekers die aantonen dat het hebben van medeoprichters psychologische steun biedt tijdens het oprichten van een onderneming (Cooney, 2005; Cooper & Bruno, 2000; Wasserman, 2012). Deze steun vermindert de stress en verdeelt de zorglasten onder de oprichters (Eichbaum, 2021). Ten slotte stelt Wasserman (2012) vast dat een oprichtersteam ervoor zorgt dat er meerdere perspectieven aanwezig zijn, waardoor er een verbetering is in het nemen van besluiten.

Niet enkel voor de startup is het team belangrijk maar ook voor externe investeerders. Startups zoeken vaak naar bronnen van financiering om een snelle groei te realiseren (Bednár & Tarišková, 2017; Timmons et al., 2004). De externe kapitaalinvesteerders nemen de kwaliteit, samenwerking, creativiteit en ervaring van het team mee in hun beslissing om al dan niet te investeren in een startup (Bednár & Tarišková, 2017; Timmons et al., 2004). Tot slot blijkt uit onderzoek van Beckman & Burton (2008) dat ondernemingsteams met veel ervaring sneller kapitaal van externe investeerders ontvangen.

### **1.3.2 Samenstelling ondernemingsteams**

Het is belangrijk om te kijken naar de samenstelling van startup teams omdat dit verdere gevolgen kan hebben op de prestaties van de onderneming (Wasserman, 2012). Volgens onderzoek worden teams gevormd op basis van individuele kenmerken van ondernemers (Yildiz, 2020). Deze kenmerken bestaan uit een aantal criteria. Er wordt gekeken naar persoonlijke eigenschappen zoals toewijding, passie en motivatie (Chen et al., 1998; Chen et al., 2009). Ook de demografische kenmerken vallen onder deze noemer. Ze bestaan uit leeftijd, geslacht, afkomst, functionele achtergrond, ... (Chowdhury, 2005). Tot slot behoren expertise, ervaring en opleiding toe aan de persoonlijke kenmerken van ondernemers (Protogerou et al., 2017).



In de literatuur wordt er veel gesproken over homogene en heterogene samenstellingen van ondernemende teams. Enkele onderzoekers zoals Wasserman (2012), hebben deze soorten samenstellingen bestudeerd. Van beide soorten worden er voordelen en nadelen weergegeven. Over welk type samenstelling nu beter is, hangt af van de omstandigheden (Eesley et al., 2014)

### **1.3.2.1 Homogene teams**

Homogene startupteams zijn teams waarin de teamleden vergelijkbare kenmerken bezitten (Brattström, 2019). Volgens Wasserman (2012) zijn teams vaak homogeen omdat individuen op zoek gaan naar teamleden die op zichzelf lijken. Dat kan gaan over geslacht, achtergrond en persoonlijkheidskenmerken. In homogene teams is er daardoor een sterke cohesie, wat een positieve invloed heeft op de doelstellingen die ze willen bereiken (Perrone & Sedlacek, 2000).

Homogeniteit maakt het ook makkelijker voor teamleden om elkaar te begrijpen en effectiever te werken (Wasserman, 2012). Daarnaast verkleint het risico op interne conflicten en miscommunicatie naarmate de cohesie toeneemt (Wasserman, 2012). Nog een voordeel van een uniform team is een snellere uitvoering en besluitvorming (Brown & Eisenhardt, 1997; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). Tot slot zijn eenvormige teams beter in het oplossen van problemen (Woolley et al., 2010).

### **1.3.2.2 Heterogene teams**

Heterogene startupteams zijn teams waarin de teamleden verschillende kenmerken bezitten (Miller et al., 1998). De teamleden bieden verschillende vaardigheden, ervaring en expertise (Beckman, 2006). Hierdoor is er volgens Beckman (2006) diverse kennis en ervaring aanwezig in de organisatie waardoor er efficiënt kan worden gewerkt. Ook worden hierdoor betere strategische beslissingen genomen, wat leidt tot betere prestaties van het bedrijf op lange termijn (Gartner, 1985). Verder zorgt heterogeniteit ervoor dat ondernemende teams zich snel kunnen aanpassen bij veranderingen (Wasserman, 2012). Dat is nodig omdat startups gekenmerkt worden door een dynamische omgeving waarin er snel gehandeld moet worden (Brattström, 2019). Vervolgens bieden heterogene teams meer creativiteit en innovatie waardoor startups een beter product kunnen ontwikkelen en sneller groeien (Sethi et al., 2002; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990).

In de literatuur is er een debat of een divers team wel degelijk zorgt voor betere prestaties van een onderneming (Eesley et al., 2014; Nielsen, 2010). Naast de voordelen van heterogene teams werden er ook enkele nadelen aangehaald. Volgens Yu (2002) zorgen verschillen in het team ervoor dat er minder cohesie is en makkelijker conflicten ontstaan. Dat draagt ook bij tot slechtere prestaties (Chowdhury, 2005).

### **1.3.3 Succesvolle ondernemingsteams**

Een onderneming is succesvol wanneer het ondernemingsteam de activiteit van de onderneming minstens drie jaar aanhoudt (Watson et al., 1998). Volgens Hambrick & Mason (1984) kan succes uitgedrukt worden in winstgevendheid, groei en mate van overleving. Daarnaast stelt de *Upper Echelon Theory* dat de prestaties en het succes van ondernemingen wordt bepaald door de kenmerken van het ondernemingsteam (Hambrick & Mason, 1984). Dat wordt ook bevestigd in het

onderzoek van Vandekerckhof et al. (2015) waarin wordt aangehaald dat succesvolle ondernemingsteams bestaan uit een goede samenstelling van ondernemerskenmerken.

De succesvolle kenmerken die zorgen voor een goede samenstelling van een ondernemingsteam kunnen worden ingedeeld in twee categorieën. Ten eerste spelen de factoren menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en financieel kapitaal een belangrijke rol (Omri & Boujelbene, 2018). Ten tweede zijn teamdynamiek factoren zoals samenwerking, communicatie, besluitvorming en betrokkenheid invloedrijk op het succes (Omri & Boujelbene, 2018).

### **1.3.3.1 Menselijk, sociaal en financieel kapitaal**

Menselijke kapitaal staat voor vaardigheden, opleiding en ervaring van ondernemers (Unger et al., 2011). Onderzoekers zoals Hellerstedt et al. (2007), Beckman et al. (2007), Chowdhury (2005) en Cooper et al. (1994) hebben de relatie tussen diversiteit in opleiding, ervaring en vaardigheden en de prestaties van het ondernemingsteam onderzocht. Men zou verwachten dat diversiteit in opleiding, ervaring en vaardigheden een groot aanbod geeft van kennis en expertise en dat dit een positieve invloed heeft op de prestaties van het team (Zhou & Rosini, 2015). Maar resultaten van studies over deze variabelen geven geen consistentie. Enkele onderzoekers zoals Beckman et al. (2007) en Cooper et al. (1994) vonden een positieve relatie. In tegenstelling tot Hellerstedt et al. (2007) en Chowdhury (2005), die een negatieve of geen relatie concludeerden. Uit deze resultaten besloten Zhou & Rosini (2015) dat er geen conclusie kan gevormd worden over of diversiteit in opleiding, ervaring en functies al dan niet invloed heeft op de teamprestaties. In voorgaande studies van Beest et al. (1997) en Amason et al. (2006) werd er vastgesteld dat er is geen verband is tussen ervaring en succes. De conclusie van het meer recentere onderzoek van Zhou & Rosini (2015) is dus een bevestiging van de voorgaande onderzoeken.

Sociaal - en financieel kapitaal worden gezien als het vermogen van netwerkrelaties en het vermogen van financiële middelen (Audretsch & Lehmann, 2004; Henttonen, 2010). Onderzoek van De Carolis et al. (2009) heeft aangetoond dat ondernemende teams moeten inzetten op netwerken om een succesvolle onderneming te bekomen en de kans van overleven te vergroten (Huggins, 2000). Dit wordt ook bevestigd in het onderzoek van Vissa & Chacar (2009). Hierin tonen ze aan dat een beperkt sociaal netwerk een negatieve invloed heeft op de prestaties van het bedrijf. Het is dus essentieel dat oprichters over de nodige sociale netwerken beschikken om de toegang aan middelen zo makkelijk mogelijk te maken (Semrau & Werner, 2012). Ook zorgen sociale vaardigheden ervoor dat de relatie tussen teamleden sterker wordt (Littunen, 2000). Deze auteur haalt aan dat deze sterkere band voor een concurrentievoordeel en efficiëntie van het bedrijf zorgt.

Daarnaast heeft de combinatie van menselijk en sociaal kapitaal een positieve invloed op de financiële prestaties van een startup (Florin et al., 2003). Volgens dezelfde onderzoeker hebben menselijk en sociaal kapitaal een positieve werking op elkaar. Menselijk kapitaal zorgt er namelijk voor dat ondernemers hun potentieel netwerk beter gebruiken (Batjargal, 2007). Andersom, sociaal kapitaal vergroot het vermogen van menselijke kapitaal van ondernemers (Florin et al., 2003). Een studie van Cantner & Stützer (2010) bevestigt dit door aan te tonen dat een divers team hun menselijk kapitaal aanvult door gebruik te maken van hun sociaal netwerk.

Tot slot halen onderzoekers Semrau & Hopp (2016) aan dat financieel kapitaal ondernemers helpt om makkelijker een onderneming op te starten. Ze concluderen ook dat financieel en sociaal kapitaal noodzakelijk zijn om het menselijk kapitaal volledig te benutten. Vervolgens biedt het combineren van deze eigenschappen voordelen aan een startup (Kamm & Aldrich, 1991). Het zorgt voor een bundeling van financiële middelen, een spreiding van risico en het verminderen van zwakheden van teamleden (Kamm & Aldrich, 1991; Vesper, 1990). Ondernemende teams moeten dus een divers aanbod hebben van financieel, sociaal en menselijk kapitaal om een startup te doen slagen (Florin et al., 2003; Semrau & Hopp, 2016; Vissa & Chacar, 2009).

### **1.3.3.2 Teamdynamiek**

De tweede categorie wordt beschouwd als factoren die te maken hebben met het proces van het team. Enkele voorbeelden hiervan zijn: samenwerking, communicatie, besluitvorming, betrokkenheid, ... (Omri & Boujelbene, 2018). Dat bevestigen ook Vandekerckhof et al. (2015) door aan te tonen dat een van de bouwstenen van een goed ondernemend team een goede samenwerking is. Omri & Boujelbene (2018) concluderen dat het succes van een ondernemingsteam afhankelijk is van de combinatie van menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, financieel kapitaal en teamprocesfactoren. In hun onderzoek hebben ze aangetoond dat variabelen zoals vaardigheden teamleden, ervaring, sociaal netwerk, startkapitaal, medewerking en niveau opleiding veel invloed hebben op het succes van ondernemingsteams. Daarnaast hebben ook nog enkele andere onderzoekers aangetoond dat het teamproces belangrijk is voor het ondernemingsteam. Volgens Daily et al. (2002) hangt het ondernemerssucces af van de dynamiek tussen de teamleden. Ook haalt Marks et al. (2001) aan dat niet alleen vaardigheden in menselijk kapitaal bijdragen tot succes maar ook het teamproces. Vervolgens toont het onderzoek van Mathieu et al. (2008) aan dat processen zoals vertrouwen, communicatie, coördinatie en conflictbeheer invloed hebben op de prestaties van het team.

Een goede teamdynamiek en samenwerking is dus belangrijk binnen een ondernemingsteam omdat dit een positieve invloed heeft op de prestaties (Omri & Boujelbene, 2018). Teamleden vormen een goed team als ze effectief en efficiënt kunnen samenwerken (Carmeli & Schaubroeck, 2006). Volgens Hambrick (1994) zijn er enkele bouwstenen voor een goede samenwerking. Ten eerste moeten teamleden efficiënt en effectief informatie kunnen uitwisselen met elkaar. Ten tweede moet het team samenwerkingsgedrag vertonen zoals taken overnemen en advies geven. En ten slotte moeten ze samen achter genomen beslissingen staan (Hambrick, 1994).

### **1.3.3.3 Demografische kenmerken**

In het onderzoek van Zhou & Rosini (2015) wordt er een overzicht gegeven van wat er gekend is over de invloed van demografische diversiteit op de prestaties van ondernemende teams. Onderzoekers zoals Foo (2011), Chowdhury (2005), Davis et al. (2009) en Hellerstedt et al. (2007) hebben een onderscheid gemaakt in leeftijd, geslacht en afkomst. Het onderzoeken van welke invloed diversiteit in elk van deze variabelen heeft op de teamprestaties, leverde geen consistente resultaten op. Sommige studies toonden aan dat er een positieve relatie was (Foo, 2011; Hellerstedt et al., 2007), terwijl anderen een negatieve (Davis et al., 2009; Der Foo et al., 2005; Foo, 2011) of zelfs geen relatie (Chowdhury, 2005; Der Foo et al., 2005) tussen diversiteit in leeftijd, geslacht en afkomst en teamprestaties vonden. Door deze tegensprekende resultaten, besluiten (Zhou & Rosini,

2015) dat er geen éénduidige conclusie over de relatie tussen diversiteit in leeftijd, geslacht en afkomst en prestaties van ondernemingsteams kan worden getrokken. Dit wordt ook bevestigd door het onderzoek van Omri & Boujelbene (2018). Hierin halen zij aan dat demografische kenmerken geen invloedrijke rol spelen bij het slagen van ondernemingen.

#### **1.3.3.4 Overige factoren**

Daarnaast worden er ook nog enkele andere factoren benoemd in de literatuur die bijdragen tot een succesvol ondernemersteam. Volgens Blatt (2009) moeten oprichters over veerkracht beschikken omdat een startup gekenmerkt is door hoge onzekerheid. Daarnaast is het ook belangrijk dat medeoprichters in dezelfde richting denken een dezelfde visie delen (Aven & Hillmann, 2018). Verder zijn zelfvertrouwen, passie en positief denken nog enkele belangrijke eigenschappen die oprichters moeten bezitten (Wasserman, 2012). Dat wordt ook bevestigd door het onderzoek van Cardon et al. (2017). Zij toonde aan dat er een positief verband bestaat tussen ondernemingspassie en teamresultaten. Tot slot dragen creativiteit en innovatie bij aan succesvolle factoren (Chowdhury, 2005).

Volgens Wasserman (2012) zijn er ook nog andere zaken met betrekking tot teamsamenstelling die bijdragen aan bedrijfsprestaties. In zijn onderzoek toont hij aan dat teams, die bestaan uit oprichters founders die al eerder hebben samengewerkt, een kleiner risico op falen en een groter groeipercentage hebben (Wasserman, 2012). Ten slotte ondervinden startupteams een positieve invloed van frequente besprekingen over rollen in het team (Beckman & Burton, 2008).

Een laatste eigenschap van goede ondernemende teams is dat zij goed moeten kunnen omgaan met conflicten (Vandekerckhof et al., 2015). Enkele oorzaken van conflicten worden besproken in het onderdeel: '1.4 Falen startups'. Over het algemeen is gebleken in de literatuur dat relatieconflicten, wat conflicten zijn tussen teamleden over persoonlijke verschillen, voor een slechtere teamcohesie zorgt (Ensley et al., 2002; Jehn, 1997). Deze relatieconflicten hebben een negatieve invloed op de prestaties van het bedrijf (Ensley & Pearce, 2001). Taakconflicten daarentegen gaan over meningsverschillen op vlak van ideeën en uitvoeringen (Jehn, 1997). Deze conflicten zorgen voor een betere cohesie in het team (Ensley et al., 2002), wat een positieve invloed heeft op de ondernemingsprestaties (Ensley & Pearce, 2001).

#### **1.3.3.5 Overzicht**

In onderstaande tabel wordt er een overzicht gegeven van welke variabelen onderzocht zijn en welke resultaten hieruit zijn ontstaan. De strategie die hiervoor gebruikt is, begon bij het ingeven van zoektermen in Google Scholar. Eerst werden algemene termen zoals 'literature review composition entrepreneurial teams' gebruikt. Daarna werden meer specifieke factoren onderzocht met zoektermen zoals 'Diversity experience entrepreneurial teams'. Door deze allemaal af te gaan en te kijken op welke output variabelen deze een effect hadden, werd een overzicht gecreëerd. De uiteindelijke tabel is een combinatie van informatierijke bronnen en is dus geen compleet overzicht.

Het vertrekpunt van deze studie is de *Upper Echelon Theory* van (Hambrick & Mason, 1984). Hierin wordt gesteld dat een ondernemingsteam wordt samengesteld op basis van kenmerken van ondernemers. Ook hangt volgens hen de impact van de kenmerken af van de diversiteit binnen het

team. Maar Verschillende auteurs vinden tegenstrijdige bevindingen waardoor een éénduidige conclusie vormen moeilijk is. Volgens Carpenter (2002) is meer diversiteit gunstig in complexe omgevingen en strategieën. Omdat er dus veel inconsistentie in de resultaten naar diversiteit in kenmerken, kan er geconcludeerd worden dat het effect van de samenstelling van ondernemende teams afhankelijk zijn van de context (Certo et al., 2006).

Aangezien veel onderzoekers het effect op het succes van de onderneming bestuderen, kan er een duidelijker beeld worden gegeven van hoe succes kan worden gedefinieerd. Er kan gekeken worden naar de prestaties van het team. Als variabelen een positief effect hebben op de prestaties, heeft dit ook een positief effect op het succes van de onderneming (Timmons et al., 2004). Daarnaast dragen de output variabelen teamproductiviteit en teameffectiviteit bij aan de mate van succes van een onderneming (Chowdhury, 2005).

Een goed ondernemingsteam kan ook op verschillende manieren worden bekeken. Enkele auteurs halen aan dat een goede samenwerking zorgt voor een succesvol team (Vandekerckhof et al., 2015). Anderen zeggen dat goed kunnen omgaan met conflicten het belangrijkste is (Ensley et al., 2002). Terwijl nog anderen zeggen dat de samenstelling van het team voor een succesvol team zorgt (Omri & Boujelbene, 2018).

Tabel 3: Overzicht literatuur

<b>ONDERZOEKERS + JAARTAL</b>	<b>INPUT VARIABLEN</b>	<b>OUTPUT VARIABLEN</b>	<b>BEVINDINGEN</b>
<b>AMASON ET AL. (2006)</b>	Heterogeniteit teamervaring	Prestaties onderneming	Er is geen direct verband tussen de heterogeniteit in ervaringen van teamleden en de prestaties van de nieuwe onderneming.
<b>AVEN &amp; HILLMANN (2018)</b>	Dezelfde richting denken, dezelfde visie	Succes ondernemingsteam	Om een succesvol ondernemersteam te verkrijgen, moeten medeoprichters in dezelfde richting denken en dezelfde visie delen.
<b>BECKMAN &amp; BURTON (2008)</b>	Ervaring team	Snelheid ontvangen kapitaal	Teams met veel ervaring ontvangen sneller kapitaal van investeerders.
<b>BECKMAN ET AL. (2007)</b>	Functionele diversiteit	Prestatie ondernemende teams	Functionele diversiteit heeft een positieve invloed op de prestaties van het ondernemende team.
<b>BEEST ET AL. (1997)</b>	Werkervaring	Succes onderneming	Werkervaring heeft geen invloed op het succes van een onderneming.
<b>BLATT (2009)</b>	Veerkracht	Succes ondernemingsteam	Oprichters moeten over veerkracht beschikken om een succesvol ondernemersteam te verwezenlijken.
<b>CARDON ET AL. (2017)</b>	Ondernemingspassie	Resultaten team	Er is een positief verband tussen ondernemingspassie en teamresultaten.
<b>CHOWDHURY (2005)</b>	Heterogene demografische kenmerken, teambetrokkenheid,	Effectiviteit ondernemersteams	Teambetrokkenheid en cognitieve volledigheid hebben een positieve invloed op het teameffectiviteit.

	cognitieve kenmerken		Verschillende demografische kenmerken hebben geen invloed op de effectiviteit van het team.
<b>CHOWDHURY (2005)</b>	Functionele diversiteit	Prestaties ondernemingsteam, teameffectiviteit	Er is geen verband tussen functionele diversiteit en de prestaties van het team in termen van teameffectiviteit.
<b>COOPER ET AL. (1994)</b>	Ervaring	New venture team	Ervaring uit het verleden heeft een positieve invloed op het nieuwe ondernemingsteam.
<b>DAILY ET AL. (2002)</b>	Dynamiek teamleden	Succes onderneming	Succes van de onderneming hangt af van de dynamiek tussen teamleden.
<b>DAVIS ET AL. (2009)</b>	Diversiteit in geslacht	Teamproductiviteit	Er is een negatieve relatie tussen diversiteit in geslacht en de productiviteit van het team.
<b>DELMAR &amp; SHANE (2006)</b>	Ervaring team	Overleving startup	De ervaring van teamleden heeft een positieve invloed op de overleving van nieuwe ondernemingen.
<b>DER FOO ET AL. (2005)</b>	Diversiteit in geslacht	Prestaties ondernemingsteam	Er is geen verband tussen diversiteit in geslacht en prestaties van het ondernemende team.
<b>DIAKANASTASI ET AL. (2018)</b>	Verschillende verwachting en motivatie, slechte communicatie	Teamdynamiek, team cohesie	Als teamleden niet dezelfde motivatie en verwachting hebben en slechte onderlinge communicatie, zal dit een negatief effect hebben op de teamdynamiek en de cohesie binnen het team.
<b>EISENHARDT &amp; SCHOONHOVEN (1990)</b>	Teamgrootte, gemeenschappelijke werkervaring, heterogeniteit ervaring	Omzet	Teamgrootte, gemeenschappelijke werkervaring en heterogeniteit ervaring hebben een positieve invloed op de groei van de omzet.
<b>ENSLEY &amp; PEARCE (2001)</b>	Relatieconflicten, taakconflicten	Prestaties onderneming	Relatieconflicten hebben een negatieve invloed op de prestaties van ondernemingen. Taakconflicten hebben een positieve invloed op de bedrijfsprestaties.
<b>ENSLEY ET AL. (2002)</b>	Relatieconflicten, taakconflicten	Teamcohesie	Relatieconflicten zorgen voor een slechtere teamcohesie. Taakconflicten zorgen voor een betere teamcohesie.
<b>FLORIN ET AL. (2003)</b>	Menselijk kapitaal, sociaal kapitaal	Financiële prestaties onderneming	Menselijk en sociaal kapitaal hebben een positieve invloed op de financiële prestaties van een nieuwe onderneming.
<b>FOO (2011)</b>	Diversiteit leeftijd	Teameffectiviteit	Er is een positieve relatie tussen diversiteit in leeftijd en teameffectiviteit.
<b>HARRISON ET AL. (1995); KAMM &amp; ALDRICH (1991); VESPER (1990)</b>	Combineren eigenschappen	Financiële middelen bundelen, spreiden risico, zwakheden verminderen	Het combineren van eigenschappen biedt voordelen voor een startup. Het zorgt voor een bundeling van financiële middelen, een spreiding van risico en het

			verminderen van zwakheden van teamleden.
<b>HELLERSTEDT ET AL. (2007)</b>	Diversiteit opleiding	Prestaties ondernemingsteam	Diversiteit in opleiding heeft een negatief effect op de prestaties van het team.
<b>LITTUNEN (2000)</b>	Sociaal kapitaal	Relatie teamleden	Sociaal kapitaal heeft een positief effect op de relatie tussen teamleden.
<b>MARKS ET AL. (2001)</b>	Menselijk kapitaal, teamproces	Succes onderneming	Enkel vaardigheden in menselijk kapitaal zijn niet voldoende om succes te genereren. Ook het proces in het team is belangrijk.
<b>NIELSEN (2010)</b>	Diversiteit	Teamprestatie	Er is nog geen eenduidige conclusie over diversiteit en wat het effect hiervan is op teamprestaties.
<b>OMRI &amp; BOUJELBENE (2018)</b>	Menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, financieel kapitaal, teamdynamiek	Succes ondernemingsteam	Niet alleen menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en financieel kapitaal dragen bij aan het succes van een ondernemingsteam, maar ook de dynamiek tussen de teamleden.
<b>VISSA &amp; CHACAR (2009)</b>	Netwerk, functionele heterogeniteit	Prestaties onderneming	Er is een negatief verband tussen een beperkt netwerk en bedrijfsprestaties. Functionele heterogeniteit heeft een positieve invloed op de prestaties van de onderneming.
<b>WASSERMAN (2012)</b>	Homogeen menselijk en sociaal kapitaal	Samenwerking team	Oprichters met hetzelfde menselijk en sociaal kapitaal hebben een positieve invloed op de samenwerking van het team.
<b>WICKER &amp; KING (1989)</b>	Diversiteit in demografische kenmerken	Falen onderneming	Er is geen duidelijk verband dat diversiteit in demografische kenmerken een rol spelen bij het falen van een onderneming.

## 1.4 Falen startups

Het falen van een onderneming kan gedefinieerd worden als een onderneming die mislukt is wanneer investeerders hun geld niet meer terugkrijgen dat ze erin hebben gestoken (Eisenmann, 2021). Zoals eerder vermeld mislukken 65% van de startups door problemen tussen medeoprichters (Eichbaum, 2021; Wasserman, 2012). De voornaamste reden van deze conflicten is door een gebrek aan vaardigheden die elkaar aanvullen binnen het team waardoor er een onduidelijke rolverdeling ontstaat (Cooper & Bruno, 2000). Een voorbeeld dat vaak wordt aangehaald in de literatuur, waarbij er vaak problemen ontstaan, is de rolverdeling van de aandelen (Cooper & Bruno, 2000; Wasserman, 2012). Anderen, zoals Diakanastasi et al. (2018), beweren dat conflicten ontstaan bij verschillende verwachtingen en visies of slechte communicatie binnen het team. In het onderzoek van Diakanastasi et al. (2018) wordt er een overzicht gegeven van factoren die een negatieve invloed hebben op de cohesie en de dynamiek van een ondernemend team. Enkele voorbeelden hiervan zijn: geen duidelijke rolverdeling, verschillen in verwachting, verschillen in motivatie.

In het onderzoek van Kulicke & Kripp (2013) worden redenen aangehaald waarom startups falen. Hierin wordt aangetoond dat startups falen door redenen in het team. Deze resultaten komen overeen met de studies van Wasserman (2012) en Eichbaum (2021). Daarnaast laat de studie van Kulicke & Kripp (2013) zien dat er nog veel andere redenen zijn waarom startende ondernemingen falen. Enkele voorbeelden hiervan zijn: niet genoeg cash hebben, er is geen vraag naar het product in de markt, veel concurrentie, ... (Kunert, 2018). Ook heeft een eerder onderzoek van Delmar & Shane (2006) aangetoond dat ervaring van teamleden de kans op overleving van de startup vergroot.

Tot slot kunnen volgens Kunert (2018) de redenen voor het faillissement van een startup opgedeeld worden in twee categorieën, namelijk interne en externe redenen. Onder interne redenen vallen persoonlijke en redenen binnen het team, het product volstaat niet aan de marktvrage en slechte marketing van het product. Externe redenen worden opgedeeld in gebrek aan kapitaal, slechte timing van het product en betere concurrentie Kunert (2018).



## 2. Methodologie

### 2.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode voor het bestuderen van factoren die voor een goede samenwerking zorgen tussen medeoprichters in een startup. De aanpak van dit onderzoek is een combinatie van strategieën. Er wordt eerst gebruik gemaakt van de abductie strategie. Dat wil zeggen dat er een theorie wordt ontwikkeld vanuit verrassende bevindingen die uit de realiteit zijn ontstaan (Van Maanen et al., 2007). Samen met de bestaande wetenschappelijke literatuur wordt een verklaring voor dat nieuwe fenomeen gezocht. Daarnaast wordt abductie vaak in combinatie gebruikt met de inductie methode (Pietarinen & Bellucci, 2014). De inductie methode vertrekt vanuit de *Grounded Theory* van Glaser & Strauss (1967). Deze methode maakt het mogelijk om een nieuwe theorie te ontwikkelen door het verzamelen en analyseren van informatie (Glaser & Strauss, 1967). Ter ondersteuning van deze onderzoeksmethode, wordt er gebruik gemaakt van een meervoudige casestudie. Volgens Yin (2003) draagt dat bij om te ontdekken welke gelijkenissen en verschillen er zijn ten opzichte van de huidige literatuur. Ook wordt de informatie uit de interviews met elkaar vergeleken om zo patronen en relaties te ontdekken tussen de cases (Yin, 2003).

Ten slotte vertrekt dit onderzoek vanuit de onderzoeksvraag: "Wat zijn de factoren die bepalen of cofounders in een startup goed samenwerken?". Omdat het begrip 'goed samenwerken' in de literatuur verschillende invullingen heeft, wordt in dit onderzoek een deelvraag toegevoegd die in de interviews wordt bevestigd. De deelvraag bestaat uit: 'Wat betekent goed samenwerken volgens oprichters van een startup?'.

### 2.2 Steekproef

De cases in de steekproef zijn geselecteerd op basis van *theoretical sampling*. Dat betekent dat de steekproef wordt gekozen op basis van respondenten die een antwoord kunnen bieden op de onderzoeksvraag (Eisenhardt, 1989). De onderzoeker gaat op zoek naar mensen die informatie kunnen geven op basis van kennis of ervaring en houdt rekening met de bereidheid en beschikbaarheid tot deelname (Bernard, 2017). Deze manier van sampling heeft wel voor enkele barrières gezorgd. Het contacteren en het willen meewerken van respondenten heeft tot moeilijkheden geleid om kandidaten te vinden voor dit onderzoek.

Omdat het belang van de visie en ervaringen van oprichters in een startup centraal staat in dit onderzoek, heb ik me gefocust op de oprichters. Zij zijn namelijk de ideale respondenten om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De zoektocht naar respondenten is begonnen door het afgaan van verschillende incubatoren in Limburg. Op de website zijn portfolio's van startups te vinden. Deze ben ik allemaal afgegaan en heb de startups geselecteerd die met twee zijn opgericht en minstens één jaar bestaan. Dat heb ik gedaan omdat mijn onderzoek zich richt op startups die bestaan uit twee medeoprichters. En minstens één jaar bestaan is belangrijk om voldoende kennis en ervaring mee te krijgen van de respondenten. Om te zorgen voor voldoende diversiteit, zijn er zowel mannen als vrouwen met verschillende leeftijden geïnterviewd. Daarnaast komen de startups ook uit verschillende sectoren, wat ook bijdraagt aan meer diversiteit.

In totaal heb ik 45 startups benaderd via e-mail om hen te informeren over mijn onderzoek en te vragen of ze interesse hadden om deel te nemen. Door weinig tot geen respons, heb ik moeten schakelen naar andere middelen. Ik heb mijn zoekcriteria uitgebreid door te zoeken naar startups die deelnemen aan een accelerator programma van Imec Istart en Start it KBC. Daarnaast heb ik ook gebruik gemaakt van LinkedIn. Hier heb ik de zoekterm 'cofounder' gebruikt om mensen te zoeken die medeoprichter zijn van een startup. Tot slot heb ik ook via mijn netwerkcontactgegevens gekregen van enkele potentiële respondenten.

In de literatuur zijn er verschillende definities van startups. Enkele worden ook besproken in het onderdeel '1.1 Startups'. Dit onderzoek maakt gebruik van de definitie van Ries (2011). Met deze definitie wordt ook rekening gehouden bij het selecteren van respondenten. Zo zijn bijvoorbeeld de geselecteerde startups niet ouder dan vijf jaar omdat ze nog moeten voldoen aan de kenmerken van snel groeien en onzekere omstandigheden. Daarnaast wordt er niet gekozen om een specifieke sector te benaderen omwille van het moeilijk vinden van respondenten. Na het benaderen van 45 startups, waren er vijf die geïnteresseerd om mee te werken aan het onderzoek. Omdat in deze startups telkens twee oprichters worden bevraagd, bestaat de steekproef uit tien respondenten. Zij vormen de finale steekproef. Volgens Eisenhardt (1989) is dat een goed aantal aangezien een minimum van vier cases wordt vereist om een theorie te ontwikkelen. Een overzicht van de cases wordt gegeven in Tabel 4.

Tabel 4: Gegevens respondenten

STARTUP	OPGESTART	SECTOR	RESPONDENT	GESLACHT	LEEFTIJD	FUNCTIE	AANTAL WERKNEMERS
<b>A</b>	2022	IT/Software	A1	Man	33	Cofounder	/
			A2	Man	33	Cofounder	
<b>B</b>	2020	Bouw	B1	Man	28	Cofounder	2
			B2	Man	28	Cofounder	
<b>C</b>	2022	Onderwijs	C1	Vrouw	27	Cofounder	/
			C2	Vrouw	26	Cofounder	
<b>D</b>	2018	Consultancy verandering	D1	Vrouw	39	Cofounder	/
			D2	Vrouw	44	Cofounder	
<b>E</b>	2021	HR advies	E1	Vrouw	31	Cofounder	/
			E2	Vrouw	30	Cofounder	

### 2.3 Dataverzameling

Er wordt data verzameld aan de hand van *desk research* en *fieldresearch*. De secundaire data, die uit de *desk research* is ontstaan, is verzameld door het hanteren van wetenschappelijke bronnen. De literatuurstudie van deze masterproef is tot stand gekomen door gebruik te maken van zoektermen zoals 'startups', 'entrepreneurial teams', 'founding teams', 'team diversity', 'new venture team', 'cofounder composition', 'entrepreneurial fit', 'startup failure'. Hiervoor werden zoekmachines zoals Google Scholar en de bibliotheek van de universiteit Hasselt gebruikt.

Voor het verzamelen van primaire of nieuwe data werd er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. De hieruit gehaalde informatie gaat een diepgaand inzicht geven en biedt mogelijk een antwoord op de onderzoeksvraag. Ook maken de interviews deel uit van het abductief en inductief onderzoek (Saunders et al., 2009). Omwille van praktische redenen en mogelijkheden van de respondenten zijn alle interviews online of telefonisch afgenomen. Bij de online interviews is er gebruik gemaakt van Google Meet. De interviewvragen waren opgedeeld in kleine clusters van thema's. Er werd gevraagd naar algemene informatie over de respondent en de startup, onderlinge factoren tussen oprichters, soft en hard skills, conflicten, etc. Om de validiteit te bewaren, zijn de interviewvragen gebaseerd op de literatuur. Voor een meer gedetailleerde weergave van de interviewleidraad verwijst ik naar bijlage 1. De interviews zijn afgenomen in de periode maart 2023. Omwille van de beperking in tijd van de respondenten, heb ik mijn interviews moeten inkorten tot 30 minuten.

In elk geval werd een interview afgenomen met een cofounder van de startup. Dat is goed want die is betrokken bij alle facetten van de startup en kan dus een antwoord bieden op de onderzoeksvraag. De informatie uit de interviews kan ondersteuning bieden van de literatuurstudie. Maar kan ook nieuwe input geven over zaken waar nog geen onderzoek is naar gedaan. Daarnaast was het ook mogelijk om in de bevindingen van de interviews van voorgaande respondenten te bevragen en af te toetsen.

Voorafgaand aan het interview is er toestemming gevraagd aan de respondent om het gesprek op te nemen. Hierbij werd ook aangehaald dat de informatie volledig anoniem en vertrouwelijk gebruikt wordt. Het opnemen van het gesprek maakt het mogelijk om de interviews achteraf te transcriberen en te analyseren.

## **2.4 Data-analyse**

Om de data te analyseren wordt er gebruik gemaakt van een tekstuele analyse. Hierbij worden de opgenomen interviews getranscribeerd en daarna geanalyseerd. Dat maakt het makkelijker om conclusies te trekken en vergelijkingen te maken in de hoeveelheid informatie. In dit onderzoek wordt de data geanalyseerd door middel van een inductieve thematische analysemethode (Gioia et al., 2013). Deze methode vertrekt vanuit de *Grounded Theory* en maakt het mogelijk om nieuwe concepten te ontwikkelen (Gioia et al., 2013). In deze analyse worden enkele fasen doorlopen.

In de eerste fase worden de transcripties geanalyseerd en worden stukjes tekst aan een code toegekend (Murphy & Lambrechts, 2015). Vervolgens worden de codes uit deze fase herzien om overlappingsen te vermijden en het aantal codes te reduceren. In de tweede fase wordt er een vergelijking gemaakt tussen de bestaande codes en worden er overkoepelende codes gecreëerd (Gioia et al., 2013). Tot slot worden de codes geselecteerd die relevant zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Murphy & Lambrechts, 2015). Deze codes met bijhorende quotes van de respondenten worden weergegeven in bijlage 2.

In het onderdeel '4. Resultaten' wordt een brede analyse gemaakt van de verkregen data uit de interviews. Hieruit kunnen belangrijke concepten ontstaan die het mogelijk maken om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Daarna wordt er een vergelijking gemaakt tussen de bestaande

literatuur en de inzichten uit de resultaten. Op deze manier kan er ontdekt worden hoe dit onderzoek kan bijdragen aan de bestaande kennis. Dit onderzoeksproces wordt weergegeven in '5. Discussie'.

### **3. Resultaten**

#### **3.1 Goede samenwerking**

Zoals eerder aangehaald, heeft een goede samenwerking in de literatuur meerdere betekenissen. Daarom is in dit onderzoek een deelvraag toegevoegd aan de onderzoeksvraag. De vraag 'Wat betekent goed samenwerken volgens oprichters van een startup?', is gesteld in de praktijk en geeft hierdoor een duidelijker beeld van dit begrip. Vanuit de respondenten zijn over het algemeen veel gelijkaardige antwoorden gegeven over wat goed samenwerken voor hen betekent.

##### **3.1.1 Vertrouwen**

Een veel voorkomend antwoord dat werd gegeven is dat een goede samenwerking mogelijk is door vertrouwen. Bij het opstarten van een startup komen veel taken en uitdagingen kijken. Daardoor is het moeilijk om betrokken te zijn bij alles. Als twee oprichters een verschillende opleiding hebben, zijn ze meestal gespecialiseerd in verschillende vakgebieden. Het is dan ook logisch dat de taken worden verdeeld aan de hand van de kennis van die persoon (D1, 2023). Vertrouwen in elkaar hebben speelt hierin een belangrijke rol. "Als je elkaar vertrouwt, moet je niet al het werk dubbel doen" (B2, 2023). Daarnaast zorgt vertrouwen ook dat oprichters zelf beslissingen kunnen maken. "Hierdoor hebben we niet constant mekaars toestemming nodig en dat is wel belangrijk in een beginfase dat je snel en makkelijk beslissingen kunt maken" (B1, 2023). Vertrouwen hebben in elkaar zorgt er dus voor dat taken kunnen worden verveeld. Het geeft de oprichter ook een gevoel van ruimte en vrijheid om hun eigen ding te doen. Maar de oprichters moeten wel dezelfde doelstellingen blijven delen (D2, 2023).

##### **3.1.2 Communicatie**

Daarnaast is volgens oprichters communicatie ook belangrijk voor een goede samenwerking. Respondent C1 (2023) geeft zelfs aan dat communicatie de sleutel is. Als je zaken niet bespreekt met elkaar, dan bouw je onderliggende frustraties op en dat heeft negatieve gevolgen op de samenwerking. "Open communiceren is superbelangrijk, je moet alles kunnen uitspreken. Je mag geen schrik hebben om iets op tafel te leggen want dat is een teken dat het niet zo goed gaat" (D2, 2023). Ook haalde respondent B2 (2023) het voorbeeld aan dat het heel belangrijk is om te communiceren en afspraken te maken over financiële middelen. Als er geen afspraken op voorhand worden gemaakt, zal dit in de toekomst voor problemen zorgen in de samenwerking. Daarnaast is eerlijkheid tussen oprichters van groot belang. Het zorgt ervoor dat je elkaar feedback kunt geven (D1, 2023).

Het wilt ook niet zeggen dat als je taken verdeelt, je niet op de hoogte moet zijn van elkaar. Het is belangrijk om regelmatig te communiceren met elkaar waar je mee bezig bent en waar je eventueel moeilijkheden mee hebt (D2, 2023). Vervolgens is een verschillende mening hebben niet erg. "Als je het niet eens bent en je kunt het op een deftige manier verwoorden en die andere persoon kan luisteren naar u en die kan u perspectief zien. Als je dan samen tot een beslissing of consensus komt, denk ik dat dat het mooiste is aan een goede samenwerking" (E2, 2023). Daarnaast haalt A1 (2023) ook aan dat respectvol discussiëren over een bepaalde mening kan en mag.

Een opmerkelijk iets is dat beide oprichters van vier van de vijf startups aangeven dat ze geen problemen hebben rond communicatie. "Het is nog niet gebeurd dat wij een discussie hebben gehad waar we niet zijn uitgekomen" (E2, 2023). Alles verloopt vlot is een antwoord van het merendeel oprichters. Volgens C2 is de communicatie tussen de oprichters heel open en als er iets zou zijn dat ze direct met elkaar spreken.

Tot slot is respectvol zijn naar elkaar toe belangrijk volgens oprichters op goed te kunnen samenwerken. Je moet elkaars grenzen respecteren en kunnen inschatten hoe je moet omgaan met elkaar. Pas als je elkaar begrijpt en luistert naar elkaar, is een goede samenwerking mogelijk (E2, 2023).

## **3.2 Teamsamenstelling**

Naast de bevraging van wat een goede samenwerking betekent voor oprichters van een startup, werd ook geïnformeerd naar de kenmerken die oprichters moeten bezitten om goed samen te werken. Hier werd verder op in gegaan door te vragen of deze kenmerken verschillend of gelijk moesten zijn.

### **3.2.1 Complementariteit**

Een opvallend woord dat in elk interview terugkwam, is complementariteit. Volgens de respondenten moeten oprichters aanvullende eigenschappen hebben. Oprichters moeten complementair zijn in hun sterktes en zwaktes (B1, 2023). Dat werd ook bevestigd door een andere respondent. "We zijn complementair op werk gerelateerd vlak. Ze heeft andere kennis en sterktes dan dat ik heb. Dus op dat vlak vullen we elkaar wel heel goed aan" (E2, 2023). Het is dus belangrijk dat oprichters verschillende kenmerken bezitten om zo elkaar aan te vullen. "Een oprichter moet complementair zijn en niet dezelfde skills hebben en uit dezelfde job komen. Op deze manier vul je elkaar aan" (E1, 2023). Daarnaast zorgt complementariteit ervoor dat je verschillende kennis en ervaring hebt. Hierdoor kan je taken verdelen. Als beide oprichters hetzelfde zouden zijn, zou dit niet gaan en kom je iemand tekort (E2, 2023). "Des te meer je elkaar aanvult, des te betere mens je hebt voor al die taken. Dus hoe meer complementair je bent, hoe meer jezelf met u twee kunt doen" (B1, 2023).

Ook moeten oprichters complementair zijn op vlak van persoonlijkheidskenmerken. "Ik ben wat extroverter, hij wat introverter. Heel veel dingen waar ik goed in ben, is hij minder en andersom. Ik denk dat dat zeker goed is" (B1, 2023). Daarnaast gaf respondent D2 (2023) aan dat zij heel veel energie heeft om door te gaan en dat haar partner wat meer nood heeft aan recuperatie. Maar dat weten ze van elkaar door open te communiceren en hierdoor kunnen ze rekening houden met deze verschillen.

### **3.2.2 Soft en hard skills**

Daarnaast kan deze complementariteit ook gelinkt worden aan soft en hard skills van oprichters. "Gezamenlijk moet je een bepaalde set skills hebben van zowel soft als hard skills" (A1, 2023). De skills van oprichters spelen een belangrijke rol bij het succes van een startup. Deze skills kunnen worden opgedeeld in soft en hard skills. Volgens een respondent zijn soft skills: "alles wat gaat over

communicatie en gedrag en manier van met mensen omgaan" (A2, 2023). Enkele belangrijke soft skills die meerdere keren terugkomen zijn communicatie en doorzettingsvermogen. "Communicatie is het belangrijkste. Als je een goede communicatietechniek hebt, dan kun je mensen ook achterhalen om je idee te volgen. En ook uw visie te kunnen volgen. Het is ook een manier om uw mening over te brengen. Communicatie is het belangrijkste en zou elke ondernemer moeten hebben. Als je uw idee en visie niet kunt communiceren dan ga je er niet geraken" (C1, 2023). Ook volgens A2 (2023) is een goede communicatie belangrijk. "Vooral op een goede manier de boodschap kunnen overbrengen en zich kunnen aanpassen aan het doelpubliek. Dat is een heel belangrijke. Maar ook als het erop aan komt, zeer sturend en constructief en correct kunnen communiceren" (A2, 2023).

Daarnaast halen respondenten B1 (2023) en E1 (2023) aan dat doorzettingsvermogen hebben belangrijk is want anders lukt het opstarten van een startup niet. Vervolgens zijn er nog enkele andere soft skills die belangrijk zijn om te hebben als ondernemer. Het hebben van empathie zorgt ervoor dat je de behoefte van de klanten ontdekt en contact maakt met medewerkers en mensen aantrekt. En zich kunnen inleven in anderen en rekening houden met anderen en naar behoeften kunnen kijken om daar vervolgens goed op te reageren en anticiperen (D1, 2023). Ook zijn leiderschap, onderhandelen, creativiteit en flexibiliteit nog andere soft skills die werden aangehaald door respondenten.

Tot slot geven enkele respondenten aan dat het moeilijk is om te zeggen welke soft skills ondernemers nu moeten bezitten. "Ik denk dat het heel moeilijk is om daar echt bepaalde skills op te plakken. Ik denk dat het wel veel van de bedrijfscultuur bepaalt. De ene pakt communicatie anders aan dan de andere. Ik denk niet dat je kunt zeggen van deze soft skills zijn belangrijk en deze niet. Het is natuurlijk wel essentieel dat je elkaar respecteert bij het samenwerken" (B2, 2023). Volgens C1 (2023) zijn soft skills afhankelijk van het bedrijf. Maar een minimum hebben van soft skills is wel nodig.

Over het hebben van hard skills zijn de meningen bij de respondenten verdeeld. Over het algemeen vinden ze het moeilijk om te zeggen welke hard skills echt nodig zijn. "Hangt ervan af in welke startup je zit. Heb je een technologie startup dan zal een opleiding in technologie wel helpen" (A2, 2023). "En het is ook wel afhankelijk van de sector. Maar niet iedereen moet een masterdiploma management hebben om te kunnen ondernemen. Ik denk dat de hard skills afhankelijk zijn van de branche van het bedrijf" (C2, 2023). Daarnaast geeft respondent E2 (2023) aan dat het wel belangrijk is om kennis te hebben van het bedrijfsleven omdat je een bedrijf moet kunnen vormgeven en laten draaien. Anderen, zoals D1 (2023) vindt het superbelangrijk dat oprichters een voldoende financiële kennis hebben. "Maar kennis hebben over finance is wel heel belangrijk want ze kunnen je in de maling nemen anders" (D2, 2023).

Soft en hard skills hebben, zijn voor enkele respondenten niet noodzakelijk. Vooral hard skills zijn minder belangrijk (B1, 2023). "Ik heb al gezien bij mensen die veel hard skills hebben en er niks mee doen, je er niks aan hebt. Hard skills zijn niet alles. Er zijn sectoren dat inderdaad hard skills nodig zijn. Maar voor mij is ondernemen vooral durven en doen" (C1, 2023). Anderen, zoals D1 (2023) en A2 (2023) geven aan dat je best beide hebt. Maar dan wel de relevante voor de startup (D2, 2023). "Als ondernemer moet je niet altijd de specialist zijn in de business maar het helpt wel. Maar ik denk dan dat soft skills heel belangrijk zijn. Soft skills zijn altijd essentieel en die hard skills

helpen wel. Je kan ook mensen rondom u verzamelen die goed zijn in wat jij wilt bieden. Maar de combinatie is ideaal” (E2, 2023). Tot slot geven respondenten C2 (2023) en E1 (2023) aan dat zij vinden dat soft skills belangrijk zijn dan hard skills. “Ik denk dat je ondernemerschap niet kunt leren op school. Ik denk dat je het in u moet hebben en dat de soft skills primeren” (C2, 2023). “Ik denk dat soft skills primeren. Want zonder doorzettingsvermogen kom je nergens. Je mag zoveel hard skills hebben als je wil maar als je het niet in u hebt of het vuur niet hebt om een ondernemer te zijn, dan ga je er niet komen. Dus ik denk dat soft skills primeren boven hard skills” (E1, 2023).

### **3.2.3 Heterogene factoren**

Complementariteit van oprichters wordt door de respondenten gezien als aanvullende factoren. Dat betekent dat ze andere kenmerken moeten bezitten dan dat ze al hebben. De aanvulling van kenmerken kan doordat de oprichters verschillende opleidingen en verschillende werkervaringen hebben. Hierdoor bezitten ze verschillende kennis en vaardigheden. “Verschillende ervaringen en opleidingen zijn een meerwaarde. Als je wilt groeien, heb je diversiteit nodig” (D1, 2023). Meer nog volgens respondent C2 (2023) zijn verschillende kenmerken tussen medeoprichters een *added value* voor het bedrijf. In de meeste startups was er een verschil in opleiding. Dit was verdeeld in een technisch iemand en iemand die kennis had van management.

Verschillende werkervaringen zijn een verrijking (E1, 2023). Deze respondent gaf aan dat ze bij andere bedrijven heeft gezien dat wanneer mensen samenwerken met dezelfde ervaring en achtergrond, ze werken met oogkleppen op en opportuniteiten missen. Daarnaast geeft een verschillende ervaring dat mensen verschillende standpunten en andere meningen hebben. Dat is belangrijk want zo discussieer je over zaken en kom je tot een gezamenlijk punt en ga je vooruit (C1, 2023).

Tot slot zijn respondenten E1 (2023) en E2 (2023) ervan overtuigd dat het hebben van een verschillend netwerk een meerwaarde is. Ze geven aan dat het de mogelijkheden verbreedt en “het is een sterkte om het bedrijf in zoveel mogelijk netwerken te vertegenwoordigen” (E2, 2023). Volgens C2 (2023) is het hebben van een ander netwerk heel waardevol. Voor andere respondenten is het hebben van een verschillend netwerk niet noodzakelijk. Ze geven aan dat het relevant kan zijn als aanvulling. Maar het is zeker geen vereiste (D2, 2023). Ook zegt meer dan de helft van de respondenten dat een netwerk iets is wat je samen uitbouwt bij de start van het bedrijf.

### **3.2.4 Homogene factoren**

Naast factoren die verschillend moeten zijn tussen oprichters, zijn er ook enkele factoren die het best gelijk zijn. Door elke respondent werd aangehaald dat het hebben van dezelfde visie en in dezelfde richting denken belangrijk is. Hierin gelijk zijn, heeft een positieve invloed op de samenwerking en de startup (D1, 2023). “Ik denk dat de visie wordt bepaald door het idee en wat we willen bereiken. Als die visie niet hetzelfde is, kan de samenwerking ook niet tot stand komen” (B2, 2023). Daarnaast geeft respondent E2 (2023) ook aan dat dit de basis is. Je kan complementair zijn aan elkaar maar bij verschillende visies en doelen krijg je verschillende ideeën en ga je uit elkaar groeien (E2, 2023). Volgens B1 (2023) is het heel moeilijk om de startup te laten blijven groeien bij verschillende doelen.



“Als cofounders het niet meer eens zijn met elkaar over de toekomst of over de visie, dan kan dat lijden tot het falen van de startup” (E2, 2023).

Vervolgens is het hebben van gelijke morele principes belangrijk (B1, 2023). Dezelfde waarden en normen hebben, zorgt ervoor dat oprichters hetzelfde denken en hierover ook makkelijk communiceren (A2, 2023). Ook zal het vertrouwen in elkaar verstrekt worden omdat ze zich op hun gemak voelen bij elkaar (D2, 2023). Zoals eerder aangehaald, zijn communicatie en vertrouwen factoren die ervoor zorgen dat oprichters goed samenwerken. Daarnaast zorgen gelijke waarden en normen voor een hogere motivatie en is er meer focus op gemeenschappelijke doelen. Deze positieve gevolgen zullen ook zorgen voor betere prestaties van de startup (B2, 2023).

Verder zorgen gelijke karakters tussen oprichters voor positieve effecten. Volgens respondent C2 (2023) komen cofounders goed overeen en begrijpen ze elkaar door hun gelijke karakters. “Het hebben van hetzelfde karakter zoals gedrag en de personen die wij zijn, zorgt ervoor dat wij dezelfde communicatiestijl hebben en dat maakt het veel gemakkelijker” (E2, 2023). Over gelijk zijn in demografische kenmerken zijn respondenten het eens dat dit niet uitmaakt. “Dezelfde leeftijd hebben zorgt voor makkelijkere communicatie maar is geen must” (B2, 2023). Maar in dezelfde levensfase zitten, helpt wel enorm. Bijvoorbeeld respondenten E1 en E2 hebben beide kinderen. Dat maakt het makkelijker om elkaar te begrijpen in situaties. Moesten ze in verschillende levensfasen zitten, kan de ene oprichter frustraties ontwikkelen over de andere omdat ze zich niet in de situatie kan inleven. Vaak zorgt ook in dezelfde levensfase zitten ervoor dat de oprichters dezelfde financiële middelen hebben. Dat maakt het ook gemakkelijker om de inbreng in de startup vast te leggen. “Het is makkelijker om beide geen geld te hebben dan één iemand meer dan de andere” (B2, 2023). Maar over het algemeen is het hebben van gelijke financiële middelen geen vereiste. Respondenten geven aan dat bij verschillende middelen er duidelijke afspraken moeten worden gemaakt en moeten worden vastgelegd voor de start. “Het hangt af van wat je onderling afspreekt. Het betekent niet dat je hetzelfde moet kunnen inbrengen. Je moet het gewoon afspreken en vastleggen. Dus in mijn ogen moet dat niet 50/50 zijn zolang alle partijen zich daar goed bij voelen” (E1, 2023). De hoeveelheid inbreng wordt ook gespiegeld aan de hoeveelheid aandelen (A2, 2023).

Tot slot is het belangrijk om gelijk te zijn in inzet en motivatie. Volgens respondent E1 (2023) is het noodzakelijk voor de startup dat beide oprichters gedreven zijn om ervoor te gaan. “Uiteraard zou die persoon dan ook even hard in de startup moeten geloven als mezelf” (A1, 2023). Gelijk zijn in motivatie is ook belangrijk. “Als je niet gemotiveerd bent, lukt het niet” (B1, 2023). “Ik denk dat in een startup je echt gemotiveerd moet zijn en doorzettingsvermogen moet hebben om het tot een succesvol einde te kunnen brengen” (C2, 2023). Maar veel oprichters geven aan dat ze wel eens een motivatie dipje hebben. Maar “één van de grote voordelen van een cofounder hebben, is een motivator hebben wanneer iemand een moeilijke dag heeft” (B1, 2023). De respondenten gaven ook aan dat verschillen in motivatie zeker voorkomt. Maar dat dat zeker niet negatief is. “Als je erover spreekt met elkaar kan de ene de andere wat oppeppen. Je hebt elkaar om erdoor te trekken” (B2, 2023). De voornaamste redenen van momenten wanneer de motivatie minder is, zijn gebonden aan het persoonlijk leven (E1, 2023). Respondent E2 (2023) gaf aan dat het tijdsgebonden is. “Omdat we allebei in hoofdberoep nog iets anders doen, nog een drukke job daarnaast hebben. Merken we dat we in de avond of in de weekenden het moeilijker is om tijd in de startup te steken” (E2, 2023).

“Elke cofounder is verschillend hoe je omgaat met motivatie en hoe je je *work-life-balance* beheert” (D1, 2023). Volgens respondent A1 (2023) is motivatie het enige wat een oprichter recht houdt. “Van zodra dat weg is, kan je zelfs met alle financiële middelen en hulp van buitenaf nog moeilijk een succes bekomen denk ik” (A1, 2023).

### **3.2.5 Overige factoren**

De respondenten gaven aan dat er ook nog enkele andere factoren zijn die belangrijk zijn voor een goede teamsamenstelling. Een goede teamsamenstelling begint bij de keuze van de medeoprichter. Hierbij gaf 80% van de respondenten aan dat zij altijd een startup zouden opstarten met meerdere personen. “Een startup is een groeiverhaal waar investeerders bij komen kijken. Ik zou het nooit alleen doen. Het is een sterkte dat er binnen een onderneming overleg is” (B2, 2023). Ook het hebben van een klankbord en ideeën aftoetsen is een meerwaarde bij meerdere oprichters. “Het feit dat je elkaar moet overtuigen van een bepaalde mening en moet overleggen, zorgt ervoor dat je altijd tot een beredeneerde beslissing komt” (B2, 2023). Respondent D2 (2023) haalde aan dat als ze alleen zou geweest zijn, ze niet zouden staan waar ze nu staan.

Daarnaast vonden veel oprichters het belangrijk om je medeoprichter te kennen. “Voor mij persoonlijk is het een grote voorwaarde om mijn medeoprichter te kennen. Anders zou ik die sprong waarschijnlijk niet wagen” (A1, 2023). De keuze van de oprichter kan zowel uit een persoon zijn netwerk als een vreemde. Maar de respondenten hadden toch eerder een voorkeur voor iemand die ze kende. Een startup starten met een vreemde lijkt moeilijk want je kunt elkaar niet inschatten (E1, 2023). “Als je elkaar nog niet zo goed kent, kan het gevaarlijk zijn omdat je nog punten ontdekt waarbij dat er volledig tegenovergestelde meningen kunnen zijn” (C1, 2023). “Mijn algemeen advies is om altijd eerst eens samen te werken voordat je beslist om samen cofounders te worden. Of je nu vrienden bent of niet, ik zou altijd minstens een periode van 3-6 maanden samenwerken voor je beslist om er voltijds in te stappen” (B1, 2023). “Ik denk dat het een voordeel is om te weten hoe iemand in elkaar steekt. Dus ik zou wel adviseren dat je die persoon wel op een degelijk niveau kent. Daarom moet je geen vrienden zijn. Maar je moet weten dat die persoon genoeg kennis en ervaring heeft en ambitieus en ondernemend is om te starten” (E2, 2023). Het is dus belangrijk om je cofounder goed te kennen voordat je een startup opstart. Niet alleen op persoonlijk vlak maar ook zeker werk gerelateerd (D2, 2023). Maar “een connectie of een vriendschap mag niet de drijfveer zijn om een business te starten” (B2, 2023). Daarnaast is het belangrijk dat het buikgevoel en intuïtie goed zit (E2, 2023). Tot slot haalt respondent B1 (2023) aan dat ondernemersbloed hebben een belangrijk criteria is bij het kiezen van een medeoprichter. “Vaak is het dat een cofounder die geen ondernemersbloed heeft, sneller opgeeft of er sneller uitstapt” (B1, 2023).

Vervolgens is het ook belangrijk dat oprichters conflicten vermijden omdat conflicten een negatieve invloed hebben op de samenwerking in een team. Het merendeel van de respondenten legde de link tussen conflicten en het falen van startups. Het is dus belangrijk dat ze dit vermijden. Bij eventuele conflicten is het van belang dat medeoprichters hiermee kunnen omgaan. Dat kan door elkaar goed te kennen. “Doordat wij elkaar zo goed kennen, weten wij goed hoe dat wij met elkaar moeten omgaan en kunnen wij goed met conflicten omgaan” (A2, 2023). “Spanningen tussen cofounders zijn slecht voor een startup. Werknemers voelen dat ook en denk misschien dat ze een kant moeten

kiezen. Ik denk ook dat het fataal kan zijn voor een startup. Er moet een oplossing voor gezorgd worden. Als de eigen belangen boven het belang van het bedrijf komt te staan, dan kan dat lijden tot het falen van een bedrijf" (C2, 2023).



## 4. Discussie

Deze masterproef onderzoekt de factoren die een invloed hebben op de samenwerking tussen cofounders in een startup. Meer specifiek luidt de onderzoeksvraag: "Wat zijn de factoren die bepalen of cofounder in een startup goed samenwerken?". Om een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag werden de meningen, visies en ervaringen van tien medeoprichters van een startup verzameld. Ook werd bijkomend de vraag gesteld wat goed samenwerken volgens oprichters betekent. Hierdoor was er een duidelijker beeld over het begrip 'goed samenwerken'. Deze informatie werd verzameld aan de hand van tien diepte-interviews. Daarnaast is in dit onderzoek een literatuurstudie uitgevoerd over de reeds bestaande informatie over het onderwerp. Doordat er veel tegenstrijdigheden zijn in de literatuur, kunnen weinig éénduidige conclusies worden gevormd. Deze masterproef heeft als doel om een blik te geven vanuit de werkelijkheid over deze tegenstrijdigheden en daarnaast bijkomende vernieuwende inzichten te geven.

Zoals eerder aangehaald, is goed samenwerken nog een vaag begrip vanuit de literatuur. In het verleden zijn er door Hambrick (1994) enkele bouwstenen van een goede samenwerking onderzocht. Teamleden moeten bijvoorbeeld informatie op een efficiënte en effectieve manier kunnen uitwisselen. Daarnaast moeten ze ook samenwerkingsgedrag vertonen zoals elkaar advies geven en taken overnemen indien nodig. Vervolgens is het belangrijk dat elk teamlid achter de genomen beslissing staat (Hambrick, 1994). Vanuit de antwoorden van de respondenten in dit onderzoek kan er meer recentere informatie gegeven worden van wat een goede samenwerking betekent. Volgens hen is een goede samenwerking vooral vertrouwen en communicatie tussen teamleden. Vertrouwen tussen oprichters is belangrijk omdat er bij de opstart van een startup veel uitdagingen en taken zijn. Door elkaar te vertrouwen kan je taken verdelen waardoor er tijd wordt bespaard en efficiënter wordt gewerkt. Deze taken worden verdeeld aan de hand van de capaciteiten, kennis en ervaring van de oprichters. Het is dus belangrijk dat oprichters verschillende kennis, ervaring en expertise bezitten. De verdeling zorgt ervoor dat oprichters een gevoel van vrijheid en ruimte hebben in hun domein, wat bijdraagt aan een goede samenwerking.

Vervolgens is communicatie tussen oprichters ook belangrijk. Respondenten geven aan dat door niet te communiceren met elkaar er frustraties ontstaan. Dat heeft negatieve gevolgen op de samenwerking. Alles open en eerlijk communiceren is het beste. Het zorgt ervoor dat je elkaar feedback kunt geven. Ook afspraken maken hoort bij communicatie. Het vastleggen van regels voor de opstart van de startup zorgt voor duidelijkheid in de toekomst en hierdoor worden problemen vermeden. Ook zien oprichters een verschillende mening hebben als iets positief. Op deze manier wordt er gediscussieerd waardoor er beredeneerde beslissingen worden genomen. Tot slot kan een goede samenwerking ontstaan als er op een respectvolle manier wordt gecommuniceerd en rekening wordt gehouden met elkaars grenzen.

Er zijn dus gelijkenissen met de bovenstaande bouwstenen van (Hambrick, 1994). Oprichters moeten efficiënt en effectief met elkaar communiceren en informatie uitwisselen om goed te kunnen samenwerken. Ook elkaar feedback of advies geven is belangrijk volgens de respondenten. Dat sluit aan bij het samenwerkingsgedrag volgens (Hambrick, 1994). Volgens de literatuur is communicatie één van de factoren die bijdraagt aan een goede teamdynamiek (Omri & Boujelbene, 2018). Deze

dynamiek is volgens hen van belang in een goede samenwerking. Ook volgens Diakanastasi et al. (2018) kan een slechte communicatie binnen het team een oorzaak zijn van het falen van een startup. Maar opmerkelijk is dat 80% van de respondenten geen problemen omtrent communicatie ondervinden. Over achter genomen beslissingen staan, hebben de respondenten in dit onderzoek geen informatie gegeven. Aanvullend op het onderzoek van Hambrick (1994) is naast communicatie, vertrouwen tussen oprichters van groot belang voor een goede samenwerking. Dit is een vernieuwend inzicht vanuit het empirisch onderzoek.

Verder is ook door de respondenten aangegeven hoe een team moet samengesteld zijn en welke kenmerken hierin belangrijk zijn. Vanuit de literatuur blijkt dat het succes van een onderneming afhangt van de kenmerken van het team (Hambrick & Mason, 1984). Maar omdat er in de literatuur veel tegenstrijdigheden zijn en weinig eenduidige conclusies zijn gevormd, werpen de respondenten van dit onderzoek een blik vanuit de praktijk. Volgens de respondenten heeft de samenstelling van startupteams heeft ook invloed op de samenwerking. Het is belangrijk dat oprichtingsteams goed samenwerken omdat zo conflicten kunnen worden vermeden. Uit de literatuur is gebleken dat conflicten tussen oprichters een grote oorzaak is van het falen van startups (Wasserman, 2012).

Een goede samenstelling begint bij het kiezen van een juiste medeoprichter. 80% van de respondenten gaf aan dat ze een startup altijd zouden oprichten met meerdere. Dat bevestigt het toenemende belang van ondernemingsteams in het afgelopen decennium (Cooney, 2005). Volgens de respondenten biedt het hebben van een medeoprichter enkele voordelen. Door het hebben van een medeoprichter zijn er meerdere meningen aanwezig binnen het team. Dat zorgt ervoor dat er overlegd en gediscussieerd wordt. Hierdoor ontstaan er beredeneerde beslissingen. Dat komt overeen met het onderzoek van (Wasserman, 2012). Vervolgens werd het onderzoek van Eichbaum (2021) ook bevestigd. Zoals eerder aangehaald, kunnen bij meerdere oprichters taken worden verdeeld. Dat is belangrijk want dit kan de druk verlagen bij de oprichters omdat bij de opstart van een startup er veel uitdagingen zijn (Eichbaum, 2021).

Daarnaast zorgt een medeoprichter ervoor dat talenten kunnen worden gecombineerd, waardoor er meer vaardigheden aanwezig zijn (Harrison et al., 1995; Kamm & Aldrich, 1991). Deze combinatie zorgt ervoor dat er een complementariteit ontstaat tussen oprichters (Eichbaum, 2021). Dat wordt ook bevestigd door de respondenten. Volgens hen is dat belangrijk aangezien zo de sterktes en de zwaktes van elkaar worden aangevuld. Hierdoor beschikken oprichters over meer vaardigheden en kennis en kunnen ze meer taken vervullen. Volgens de respondenten is een duidelijke rolverdeling ook belangrijk om problemen te vermijden. Dat sluit aan bij de bevindingen van Cooper & Bruno (2000). Zij geven aan dat door gebrek aan vaardigheden die elkaar aanvullen een onduidelijke rolverdeling ontstaat en zo conflicten ontstaan wat kan leiden tot het falen van een startup. Bijkomend vinden de respondenten dat niet alleen de oprichters op vlak van vaardigheden complementair moeten zijn, maar ook op vlak van persoonlijkheid. Als een oprichter wat meer introvert is, is het goed dat de andere oprichter extrovert is en zo elkaar aanvullen. De respondenten bevestigen hiermee dat het aanvullen van elkaars soft skills belangrijk is (Rainsbury et al., 2002).

Verder is het bezitten van soft en hard skills bij ondernemers belangrijk om de onderneming te laten groeien (Mishra, 2014). Communicatie, kunnen werken in team en doorzettingsvermogen zijn de belangrijkste soft skills die aangehaald werden door de respondenten in dit onderzoek. Deze komen

ook overeen met de soft skills uit tabel 1 van Mishra (2014) en Yildiz (2020). Op vlak van hard skills zijn de meningen van de respondenten verdeeld. Hard skills zijn niet noodzakelijk bij een ondernemer volgens de respondenten. In tegenstelling tot de literatuur die aantoont dat zowel soft en hard skills nodig zijn (Mishra, 2014). Daarnaast is het uit het empirisch onderzoek gebleken dat soft skills belangrijker zijn dan hard skills. Hiermee wordt het onderzoek van Klaus (2010) bevestigd.

Zoals eerder aangehaald, is complementariteit tussen oprichters belangrijk. Maar in de literatuur zijn er veel tegenstrijdigheden over de samenstelling van ondernemingsteams. Enkele auteurs vinden dat oprichters diverse kenmerken moeten hebben en dus verschillend van elkaar moeten zijn (Beckman, 2006; Gartner, 1985). Hierdoor vormen ze een heterogeen team (Miller et al., 1998). Terwijl anderen net gelijke kenmerken beter vinden (Perrone & Sedlacek, 2000). Zo vormen ze een homogeen team (Brattström, 2019). Volgens Eesley et al. (2014) hangt het van de omstandigheden af welke samenstelling het beste is. Opvallend is dat alle respondenten van dit onderzoek de standpunten van Beckman (2006) en Gartner (1985) volgen. Zij vinden dat teamleden verschillende ervaringen, opleidingen en vaardigheden moeten hebben. Deze kenmerken vallen onder het menselijk kapitaal (Unger et al., 2011). Volgens de respondenten zorgt diversiteit voor meer kennis, waardoor er betere beslissingen kunnen worden genomen. Dat komt overeen met de studie van (Wasserman, 2012). De respondenten vinden dus dat verschillende kenmerken een meerwaarde bieden. Dat bevestigt de conclusie van Beckman et al. (2007) en Cooper et al. (1994).

Daarnaast vinden enkele respondenten dat een verschillend netwerk hebben een meerwaarde biedt voor de startup. Dat sluit aan bij het onderzoek van Vissa & Chacar (2009). Hierin tonen ze aan dat een beperkt netwerk een negatieve invloed heeft. Het netwerk van oprichters kan worden geplaatst onder het sociaal kapitaal (Henttonen, 2010). Vervolgens helpen financiële middelen om een onderneming op te starten (Semrau & Hopp, 2016). Deze financiële middelen vormen het financieel kapitaal (Audretsch & Lehmann, 2004). Volgens de respondenten maakt het niet uit of deze middelen gelijk of verschillend zijn. Zij vinden dat voor de opstart er goede en duidelijke afspraken moeten worden gemaakt en vastgelegd. Dat zorgt ervoor dat er in de toekomst geen discussies en conflicten kunnen ontstaan. Omdat de respondenten dus diversiteit in financieel kapitaal niet noodzakelijk vinden, kunnen de conclusies van Semrau & Hopp (2016) niet worden bevestigd. Ook maakt het volgens de respondenten niet uit of oprichters dezelfde of verschillende demografische kenmerken hebben. Dat wordt ook aangehaald in de literatuur (Zhou & Rosini, 2015). Het onderzoek van Omri & Boujelbene (2018) toonde aan dat demografische kenmerken geen invloedrijke rol spelen bij het slagen van ondernemingen.

Daarnaast moeten volgens de respondenten oprichters ook gelijke kenmerken bezitten. Beiden moeten ze in dezelfde visie geloven en in dezelfde richting denken. Hiermee bevestigen ze het onderzoek van Aven & Hillmann (2018). Ook geven de respondenten aan dat wanneer oprichters niet dezelfde doelen hebben, er problemen kunnen vormen in de samenwerking en zelfs kan lijden tot het falen van de startup. Dat sluit aan bij de bevindingen van Diakanastasi et al. (2018). Hierin halen ze aan dat een verschil in visie kan zorgen voor conflicten en kan lijden tot een faling. Daarnaast zorgen volgens de respondenten gelijke karakters voor een betere samenwerking. Dat is gelijk met de literatuur want volgens Perrone & Sedlacek (2000) zorgen gelijke persoonlijkheidskenmerken voor een sterke cohesie, wat een positieve invloed heeft. En dat zorgt ervoor dat teamleden elkaar beter

begrijpen en effectiever werken (Wasserman, 2012). Gelijkheid in motivatie is volgens de respondenten ook heel belangrijk om tot een goede samenwerking te komen. Er beide voor willen gaan en erin geloven is een vereiste om succesvol te worden. Dat is ook volgens het onderzoek van Diakanastasi et al. (2018) belangrijk omdat verschillen in motivatie voor het falen van een startup kan zorgen. Maar omdat dit niet of weinig is onderzocht in de literatuur, biedt dit empirisch onderzoek een vernieuwend element.

Volgens Omri & Boujelbene (2018) concluderen dat het succes van een ondernemingsteam afhangt van de combinatie van menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, financieel kapitaal en teamprocesfactoren. Het empirisch onderzoek toont aan dat zowel menselijk kapitaal zoals opleiding, ervaring en vaardigheden als netwerk en financiële middelen belangrijk zijn binnen een startup team. Maar daarnaast moet er ook een goede communicatie en samenwerking zijn om een succesvol team te realiseren. De respondenten bevestigen dus het onderzoek van Omri & Boujelbene (2018).

Tot slot is het, naast conflicten vermijden, ook belangrijk dat oprichters met conflicten kunnen omgaan (Vandekerckhof et al., 2015). Uit de literatuur blijkt dat conflicten over persoonlijke verschillen een negatieve invloed hebben op de prestaties (Ensley & Pearce, 2001; Jehn, 1997). Volgens hen hebben conflicten over taken een positieve invloed op de prestaties. Deze studies werden ook door de respondenten uit het empirisch onderzoek bevestigd.

Dit empirisch onderzoek heeft aangetoond dat er vele gelijkenissen zijn vanuit de praktijk met de literatuur. Maar ook dat enkele basis factoren zoals vertrouwen en communicatie heel belangrijk zijn voor een goede samenwerking. Deze worden vaak vergeten in de academische literatuur. Daarnaast blijven de meningen van de respondenten verdeeld over tegenstrijdigheden in de literatuur. Hierdoor kan er besloten worden dat er geen éénduidige conclusies zijn over de invloed van bepaalde factoren. Dit onderzoek biedt een blik vanuit de praktijk over de verschillende factoren en geeft een indicatie om hier verder onderzoek op uit te voeren. Welk effect elke factor zal hebben bij de samenwerking zal van de context afhangen (Certo et al., 2006).

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van wat in dit onderzoek wordt bevestigd en welke extra inzichten dit onderzoek geeft.

Tabel 5: Samenvattend overzicht

	<b>BEVESTIGD</b>	<b>EXTRA INZICHTEN</b>
<b>Samenwerking</b>	Effectief en efficiënt informatie uitwisselen zorgt voor een goede samenwerking (Hambrick, 1994).	Communicatie is de sleutel voor een goede samenwerking.
	Samenwerkingsgedrag vertonen zorgt voor een goede samenwerking (Hambrick, 1994).	Vertrouwen tussen oprichters is van groot belang om te kunnen samenwerken.
<b>Complementariteit</b>	De combinatie van vaardigheden zorgt voor complementariteit van oprichters (Eichbaum, 2021)	Complementariteit tussen oprichters zorgt ervoor dat sterktes en zwaktes elkaar aanvullen en zo meer



		vaardigheden bezitten om taken te kunnen verdelen.
	Gebrek aan aanvullende vaardigheden zorgt voor een onduidelijke rolverdeling waardoor er conflicten kunnen ontstaan (Cooper & Bruno, 2000).	Complementair zijn op vlak van persoonlijkheid is belangrijk voor de samenwerking.
<b>Soft en hard skills</b>	Elkaars soft skills aanvullen is belangrijk (Rainsbury et al., 2002).	
	Communicatie, in team werken en doorzettingsvermogen zijn belangrijke soft skills (Mishra, 2014; Yildiz, 2020).	Doorzettingsvermogen is een cruciale soft skill om als ondernemer te bezitten.
	Soft skills zijn belangrijker dan hard skills (Klaus, 2010).	Ondernemers moeten niet noodzakelijk hard skills hebben.
<b>Heterogene factoren</b>	Oprichters moeten verschillende ervaringen, opleidingen en ervaringen hebben (Beckman, 2006; Gartner, 1985).	Diversiteit in financiële middelen tussen oprichters is niet noodzakelijk.
	Oprichters moeten een verschillend netwerk hebben (Vissa & Chacar, 2009).	
<b>Homogene factoren</b>	Oprichters moeten in dezelfde visie geloven en in dezelfde richting denken (Aven & Hillmann, 2018).	
	Gelijke persoonlijkheidskenmerken voor een sterke cohesie, wat een positieve invloed heeft (Perrone & Sedlacek, 2000).	
	Verschillen in motivatie kan zorgen voor het falen van een startup (Diakanastasi et al., 2018)	Gelijkheid in motivatie tussen oprichters is belangrijk voor een goede samenwerking.
<b>Conflicten</b>	Conflicten over persoonlijke verschillen hebben een negatieve invloed op de prestaties en conflicten over taken hebben een positieve invloed op de prestaties (Ensley & Pearce, 2001; Jehn, 1997).	



## **5. Limitaties en verder onderzoek**

Omdat dit onderzoek gebruik maakt van meningen en ervaringen van medeoprichters, zijn de resultaten subjectief. Hierdoor kunnen de antwoorden variëren per interview. Ook werden de interviews afgenomen in een kortere tijd omdat de respondenten niet bereid waren om meer dan 30 minuten vrij te maken. Het zoeken naar respondenten was een grote uitdaging in dit onderzoek. Oprichters van een startup hebben het vaak druk en wilden daarom niet deelnemen. De uiteindelijke steekproef van dit onderzoek telt tien respondenten. Door gebrek aan tijd en respons van respondenten, was het niet mogelijk om een grotere steekproef te hebben. Ik zou aanraden om in de toekomst een onderzoek uit te voeren op grotere schaal om zo meer validiteit te bekomen. Naast de gelijkenissen met de literatuur, kan een meer uitgebreid onderzoek voor meer vernieuwende elementen zorgen. Op deze manier kan de huidige literatuur worden aangevuld. Ik zou aanraden om startups te interviewen die voldoen aan de criteria zoals in dit onderzoek. Een uitbreiding naar andere provincies in België is zeker mogelijk. Daarnaast is het ook mogelijk om in de toekomst te focussen op specifieke sectoren. Verder kan het ook nog interessant zijn om oprichters met een verschillend geslacht te gaan onderzoeken. Dat kan misschien lijden tot vernieuwende inzichten. Tot slot is het interessant om ook gefaalde startups te betrekken bij de steekproef. Omdat een slechte samenwerking kan lijden tot conflicten en met gevolg tot falen, is het interessant om de factoren van deze slechte samenwerking te onderzoeken. In de toekomst is aan het licht brengen van meer doorslaggevende factoren het doel om zo het aantal falende startups te verminderen.



## 6. Conclusie

Tot slot kunnen we concluderen dat dit kwalitatief onderzoek een antwoord biedt op de onderzoeksvraag: "Wat zijn de factoren die bepalen of cofounders in een startup goed samenwerken?". Uit de resultaten van het empirisch onderzoek is gebleken dat enkele factoren een invloed hebben op de samenwerking tussen oprichters. Ten eerste moeten oprichters vertrouwen hebben in elkaar. Vertrouwen zorgt ervoor dat taken kunnen worden verdeeld en zo sneller en efficiënter gewerkt kan worden. Ten tweede is een open communicatie belangrijk. Een effectieve communicatie tussen oprichters is essentieel voor een goede samenwerking. Frustraties kunnen lijden tot problemen en conflicten. Oprichters moeten dus open en eerlijk met elkaar communiceren en discussiëren om tot beredeneerde beslissingen te komen en zo frustraties vermijden. Vervolgens moeten oprichters complementaire vaardigheden bevatten. Door diversiteit in opleidingen, ervaringen, vaardigheden en netwerk kunnen oprichters elkaars sterktes en zwaktes aanvullen. Dat is een meerwaarde in startupomgeving omdat deze gekenmerkt is door veel taken en uitdagingen. Daarnaast is het van belang dat oprichters dezelfde visie delen. Ze moeten in dezelfde richting denken en in hetzelfde doel geloven. Om deze doelen te behalen moeten oprichters over voldoende motivatie beschikken. Ze moeten bereid zijn om ervoor te gaan en samen te werken om succes te bereiken. Ook doorzettingsvermogen is een belangrijke soft skill om als oprichter te hebben. In een startup zijn er veel uitdagingen en tegenslagen. Oprichters moeten de nodige inspanningen kunnen leveren om ervoor te blijven gaan. Tot slot is het van belang dat oprichters kunnen omgaan met conflicten. Slecht naar elkaar luisteren en niet tot een oplossing komen kan zorgen voor geen goede samenwerking. Dit onderzoek biedt dus een overzicht van factoren die een invloed hebben op de samenwerking tussen oprichters in een startup. Maar elk ondernemend team is anders. Welke samenstelling van factoren het beste is, hangt ook af van de omstandigheden.



## Referentielijst

- Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing, 21*(1), 125-148.
- Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2004). Financing high-tech growth: the role of banks and venture capitalists. *Schmalenbach Business Review, 56*, 340-357.
- Aven, B., & Hillmann, H. (2018). Structural role complementarity in entrepreneurial teams. *Management Science, 64*(12), 5688-5704.
- Batjargal, B. (2007). Internet entrepreneurship: Social capital, human capital, and performance of Internet ventures in China. *Research Policy, 36*(5), 605-618.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of management Journal, 49*(4), 741-758.
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization science, 19*(1), 3-24.
- Beckman, C. M., Burton, M. D., & O'Reilly, C. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of Business Venturing, 22*(2), 147-173.
- Bednár, R., & Tarišková, N. (2017). Indicators of startup failure. *Industry 4.0, 2*(5), 238-240.
- Beest, J., Klomp, L., & van Uxem, F. (1997). Voorbereiding op de start en succes. *Oplevend Ondernemerschap in Nederland, 131-144*.
- Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*: Rowman & Littlefield.
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research, 29*(11), 1.
- Brattström, A. (2019). Working with startups? these are the three things you ought to know about startup teams. *Technology Innovation Management Review, 9*(11).
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change. *Administrative science quarterly, 42*(1), 1-34.
- Cantner, U., & Stützer, M. (2010). *The use and effect of social capital in new venture creation: Solo entrepreneurs vs. new venture teams*. Retrieved from
- Cardon, M. S., Post, C., & Forster, W. R. (2017). Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture teams. *Academy of management review, 42*(2), 283-305.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly, 17*(5), 441-453.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal, 23*(3), 275-284.
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management studies, 43*(4), 813-839.
- Chandler, G. N., Honig, B., & Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing, 20*(5), 705-725.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing, 13*(4), 295-316.
- Chen, X.-P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of management Journal, 52*(1), 199-214.
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing, 20*(6), 727-746.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research, 10*(1), 97.
- Cooney, T. M. (2005). What is an entrepreneurial team? In (Vol. 23, pp. 226-235): Sage Publications.

- Cooper, A. C., & Bruno, A. V. (2000). Success among high technology firms. *Small Business: Critical Perspectives on Business and Management, Routledge, London and New York*, 1183-1191.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of management*, 28(3), 387-412.
- Davis, A. E., Aldrich, H. E., & Longest, K. C. (2009). Resource drain or process gains? Team status characteristics and group functioning among startup teams. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 2.
- De Carolis, D. M., Litzky, B. E., & Eddleston, K. A. (2009). Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(2), 527-545.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- Der Foo, M., Wong, P. K., & Ong, A. (2005). Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 385-402.
- Diakanastasi, E., Karagiannaki, A., & Pramataris, K. (2018). Entrepreneurial team dynamics and new venture creation process: an exploratory study within a start-up incubator. *Sage Open*, 8(2), 2158244018781446.
- Eesley, C. E., Hsu, D. H., & Roberts, E. B. (2014). The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1798-1817.
- Eichbaum, S. (2021). *Cofounder matchmaking: what makes a good cofounder and where to find one*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504-529.
- Eisenmann, T. (2021). *Why startups fail: A new roadmap for entrepreneurial success*: Currency.
- Ensley, M. D., & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 145-160.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365-386.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of management Journal*, 46(3), 374-384.
- Foo, M.-D. (2011). Teams developing business ideas: How member characteristics and conflict affect member-rated team effectiveness. *Small Business Economics*, 36, 33-46.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). *Finding the entrepreneur in entrepreneurship*. (18), SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, (3)
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology the journal of the British sociological association*, 12(1), 27-49.
- Graham, P. (2012). Startup= growth. *Paul Graham*.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Research in organizational behavior*, 16, 171-171.



- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Harper, D. A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 613-626.
- Harrison, R., Leitch, C., Leavy, B., & Walsh, J. (1995). Team entrepreneurship and new venture growth: Strategy, impact and policy. *Strategy and General Management*, 274-296.
- Hellerstedt, K., Aldrich, H. E., & Wiklund, J. (2007). The impact of past performance on the exit of team members in young firms: The role of team composition. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Henttonen, K. (2010). Exploring social networks on the team level—A review of the empirical literature. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27(1-2), 74-109.
- Holmberg-Wright, K. (2007). The Importance Management & Entrepreneurial Soft Skills. *Business Journal for Entrepreneurs*(3), 92-114.
- Huggins, R. (2000). The success and failure of policy-implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(2), 111-135.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.
- Kamm, J., & Aldrich, H. (1991). *Differences in network activity between entrepreneurial individuals and teams*. Paper presented at the 11th Babson Entrepreneurship Research Conference.
- Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., & Nurick, A. J. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. *Entrepreneurship theory and practice*, 14(4), 7-17.
- Kantrowitz, T. M. (2005). *Development and construct validation of a measure of soft skills performance*: Georgia Institute of Technology.
- Klaus, P. (2010). Communication breakdown. *California Job Journal*, 28(1248), 1-9.
- Kulicke, M., & Kripp, K. (2013). Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms EXIST-Gründerstipendium. *Fraunhofer ISI, Karlsruhe*, 1-30.
- Kunert, S. (2018). *Strategies in failure management: scientific insights, case studies and tools*: Springer.
- Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics*, 15, 59-71.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39-58.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*: Simon and Schuster.
- Mishra, K. (2014). Employability Skills That Recruiters Demand. *IUP Journal of Soft Skills*, 8(3).
- Morandin, G. (2015). *From University to Enterprise*. Paper presented at the Speech at “Soft Skills and their role in employability—New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301-316.
- Omri, A., & Boujelbene, Y. (2018). Success factors of entrepreneurial teams: modeling through the cognitive mapping. *Journal of entrepreneurship and management*, 7(1), 2.
- Perrone, K. M., & Sedlacek, W. E. (2000). A comparison of group cohesiveness and client satisfaction in homogenous and heterogenous groups. *Journal for Specialists in Group Work*, 25(3), 243-251.
- Pietarinen, A.-V., & Bellucci, F. (2014). New light on Peirce's conceptions of retrodution, deduction, and scientific reasoning. *International Studies in the Philosophy of Science*, 28(4), 353-373.

- Protopogerou, A., Caloghirou, Y., & Vonortas, N. S. (2017). Determinants of young firms' innovative performance: Empirical evidence from Europe. *Research Policy*, 46(7), 1312-1326.
- Rainsbury, E., Hodges, D. L., Burchell, N., & Lay, M. C. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*: Currency.
- Ries, E. (2017). *The startup way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*: Currency.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*: Pearson education.
- Semrau, T., & Hopp, C. (2016). Complementary or compensatory? A contingency perspective on how entrepreneurs' human and social capital interact in shaping start-up progress. *Small Business Economics*, 46, 407-423.
- Semrau, T., & Werner, A. (2012). The two sides of the story: Network investments and new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 159-180.
- Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2002). How to kill a team's creativity. *Harvard business review*, 80(8), 16-17.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of management Journal*, 49(1), 121-132.
- Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*: Currency.
- Timmons, J. A., Spinelli, S., & Tan, Y. (2004). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (Vol. 6): McGraw-Hill/Irwin New York.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- UNIZO. (2022). Starters Atlas 2022. Retrieved from [https://www.unizo.be/sites/default/files/startersatlas\\_2022\\_be\\_0.pdf](https://www.unizo.be/sites/default/files/startersatlas_2022_be_0.pdf)
- Van Maanen, J., Sørensen, J. B., & Mitchell, T. R. (2007). The interplay between theory and method. *Academy of management review*, 32(4), 1145-1154.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104-122.
- Vesper, K. H. (1990). New venture strategies. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). Leveraging ties: the contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1179-1191.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*: Princeton University Press.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S., & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3), 217-238.
- Wicker, A. W., & King, J. C. (1989). Employment, ownership, and survival in microbusiness: a study of new retail and service establishments. *Small Business Economics*, 1, 137-152.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, 330(6004), 686-688.
- Yildiz, Y. (2020). Explaining Startup Performance: How do Entrepreneur and Entrepreneurial Team Characteristics Make the Startup Successful. *Middle East Technical University*.
- Yin, B., & Luo, J. (2018). How do accelerators select startups? Shifting decision criteria across stages. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(4), 574-589.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods . Thousands Oaks. Sage. Young, LC and Wilkinson, IR (1989). *The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study*. *European Journal of Marketing*, 23(2), 109-122.

- Yu, L. (2002). Does diversity drive productivity? Different experiences and points of view don't, by themselves, make work groups more productive. The important factor is how people interrelate.(Teams). *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 17-18.
- Zhou, W., & Rosini, E. (2015). Entrepreneurial team diversity and performance: Toward an integrated model. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(1), 31-60.



## **Bijlagen**

### **Bijlage 1: Interviewleidraad**

#### **Introductie**

Goedemorgen/middag/avond meneer/mevrouw X, Ik ben Senze Vangansewinkel, student aan de universiteit Hasselt. Ik volg momenteel de Masteropleiding Ondernemen & Management – private sector. Voor mijn Masterproef doe ik onderzoek naar factoren die bepalen of cofounders in een startup goed samenwerken. Hiervoor neem ik interviews af van cofounders van startups om een vergelijking te kunnen maken tussen wetenschappelijke literatuur en de praktijk. Het interview zal ongeveer X minuten duren, het is volledig anoniem en de informatie wordt strikt vertrouwelijk gebruikt. Graag zou ik nog even willen vragen om uw toestemming te krijgen om dit interview op te nemen, dit zou achteraf helpen bij het transcriberen van het interview.

Indien u geen vragen meer heeft, beginnen we aan het interview.

#### **Feitelijke gegevens**

- Kan u uzelf kort voorstellen?
  - Wat is uw leeftijd?
  - Wat heeft u gestudeerd?
  - Welke ervaring heeft u?
  - ...

#### **Oprichten startup**

- Kan u uw startup beschrijven?
  - In welk jaar is uw bedrijf opgericht?
    - Hoelang bestaat het bedrijf?
  - Wat is de core business?
    - In welke sector is het bedrijf actief?
  - Hoeveel werknemers telt het bedrijf?
  - Waar situeert het bedrijf zich?
- Kan u de financiële evolutie van uw startup beschrijven?
  - Heeft uw onderneming gebruik gemaakt van externe investeerders?
    - Hoe heeft u deze overtuigd?
- Waarom heeft u de keuze gemaakt om samen een bedrijf te starten?
  - Welke argumenten hebben de doorslag gegeven om samen te ondernemen?
  - Waarom heeft u voor 2 en niet 3 oprichters gekozen? (of 3 en niet 4)
  - Hoe heeft u uw medeoprichter(s) geselecteerd?
    - Op basis van welke kenmerken?
- Denkt u dat een startup oprichten met één oprichter succesvoller is dan met meerdere oprichters? Waarom?
  - Heeft u hier zelf al ervaring in?
  - Kan u een voorbeeld geven?
- Zou u een ondernemer eerder adviseren om een persoon te vinden die ze kennen als medeoprichter of iemand waarmee ze nog geen band hebben (vreemdeling)?

Mijn onderzoek gaat over wat maakt dat cofounders goed samenwerken

- Wat verstaat u onder een goede samenwerking?
- Wanneer vind u dat er een goede samenwerking is?
- Wat is volgens u een succesvolle startup?

### **Homogeen/heterogeen**

Als we verder kijken naar de factoren onderling:

- Vind u dat oprichters dezelfde kenmerken moet bezitten?
  - Waarom (voordelen/nadelen)?
  - In welke kenmerken? (kennis/expertise, opleiding, ervaring, netwerk en financiële middelen)
- Vind u dat oprichters verschillende kenmerken moet bezitten?
  - Waarom (voordelen/nadelen)?
  - In welke kenmerken? (kennis/expertise, opleiding, ervaring, netwerk en financiële middelen)
- Welke combinatie van factoren leidt volgens u tot een goede samenwerking?
  
- Denkt u dat in dezelfde richting denken en dezelfde visie delen, een positieve of negatieve invloed heeft op het succes van een ondernemingsteam? Waarom?
  - Kan u een voorbeeld geven?
- Welke rol denkt u dat motivatie speelt?
  - Hoe denkt u dat verschil in motivatie het team beïnvloedt?
  - Heeft u zelf al verschillen in motivatie ervaren?
    - Hoe heeft u dat opgelost?

### **Soft/hard skills**

- Welke soft skills moeten ondernemers volgens u bezitten? (Communicatie, persoonlijkheid, teamvaardigheid, doorzettingsvermogen, passie, flexibiliteit, creativiteit, toewijding)
- Welke hard skills moeten ondernemers volgens u bezitten? (opleidingsachtergrond, opleidingsniveau, leeftijd, sector ervaring, startup ervaring, management ervaring, technische expertise)
- Denkt u dat ondernemers zowel soft als hard skills moeten bezitten of is één van beide voldoende? Waarom?
- In welke soft en hard skills moeten ondernemers volgens u complementair (aanvullend) zijn en in welke best gelijkaardig?
  - Kan u een voorbeeld geven van complementaire skills?

### **Ondernemingsteam**

- Welke redenen zijn volgens u de oorzaak waarom startups falen?
- Heeft u al moeilijkheden ervaren op vlak van samenwerking/communicatie/besluitvorming/betrokkenheid?
  - Kan u voorbeelden geven?
  - Hoe bent u hiermee omgegaan?
  - Welk effect heeft dat gehad op de onderneming?
- Welke gevolgen denkt u dat interpersoonlijke spanningen tussen cofounders teweeg brengen? Wat is uw mening of ervaring?

- Heeft u een idee over een percentage van startups die mislukken door interpersoonlijke spanningen tussen cofounders?
- Denkt u dat conflicten tussen teamleden over taak gerelateerde onderwerpen een positieve of negatieve invloed hebben op de bedrijfsprestaties?
  - Kan u een voorbeeld geven?

Tot slot wil ik u bedanken voor uw tijd en uw medewerking aan het onderzoek. Is er nog iets dat u wilt toevoegen?

## Bijlage 2: Codes en quotes

### Goede samenwerking

<b>FACTOR</b>	<b>RESPONDENT</b>	<b>QUOTES UIT HET INTERVIEW</b>
<u>VERTROUWEN</u>	A1	<p>"Je moet erop kunnen vertrouwen dat je allebei blijft doorzetten tot het einde, anders heeft het geen zin en kan je niet ten volle vooruit denken."</p> <p>"Het moet respectvol zijn, het moet met vertrouwen zijn en je moet evenwaardig bijdragen en inzetten."</p>
	A2	<p>"Ik denk dat het belangrijk is om taken te kunnen verdelen en vertrouwen in elkaar te hebben."</p>
	B1	<p>"De dingen die B2 en ik belangrijk vinden is sowieso vertrouwen. Dat is wel belangrijk om samen te kunnen werken. Ik vertrouw erop dat B2 altijd zijn taken goed afrond en omgekeerd. En we hebben allebei beslissingsrecht. Dat is heel belangrijk. Ik ben zeker dat als ik een beslissing neem, die gesteund wordt door B2 en andersom. Waardoor dat wij een heel hoog tempo kunnen maken. We hebben niet constant mekaars toestemming nodig en dat is wel belangrijk in een beginfase dat je snel en makkelijk beslissingen kunt maken."</p>
	B2	<p>"Ja communicatie is heel belangrijk. Communicatie en vertrouwen. Vertrouwen dat je in elkaar domein de vrijheid kunt geven. B1 vertrouwt mij op technisch vlak en ik hem op financieel vlak. Natuurlijk ben ik wel graag op de hoogte. Dus communicatie is belangrijk. En als je elkaar vertrouwt, moet je niet al het werk dubbel doen."</p>
	D2	<p>"Je werkt samen aan het bedrijf vanuit die belangrijke 'purpose' die je deelt maar je geeft elkaar ook ruimte en het vertrouwen om uw eigen ding te kunnen doen."</p>
<u>COMMUNICATIE</u>	A1	<p>"Communicatie is de basis voor dit alles denk ik. We communiceren frequent en op alle vlakken van de startup: Ik deel mijn moeilijkheden op technisch vlak van het product en we houden elkaar op de hoogte van alles wat er aan het gebeuren is en nemen alle belangrijke beslissingen gezamenlijk."</p> <p>"Wij kunnen respectvol discussiëren en akkoord gaan en een andere mening hebben over een bepaald punt."</p>
	A2	<p>"Vooral op een goede manier de boodschap kunnen overbrengen en zich kunnen aanpassen aan het doelpubliek."</p>



		<p>Dat is heel belangrijk. Maar ook als het erop aan komt, zeer sturend en constructief en correct kunnen communiceren.”</p>
	B2	<p>“Maar qua karakter of qua manier van denken mogen er zeker gelijkenissen zijn. Dat zorgt ervoor dat er een vlottere communicatie is en dat je elkaar beter begrijpt.”</p> <p>“Er zijn wel eens discussies over beslissingen maar dan moet er gewoon gepraat worden. En ook gewoon bij neerleggen dat uw idee misschien het toch niet is. Andere moeilijke momenten op vlak van communicatie eigenlijk niet. Ik denk dat we daar wel wat geluk in hebben dat het bij ons zo positief loopt.”</p>
	C1	<p>“Ik denk dat het gelijk is als in een relatie. Communicatie is de sleutel. Je mag het niet te lang laten aanslepen. Ik heb tot nu toe nog nooit een frustratie moment gehad tegenover C2. En als er dat in de toekomst zou komen dan is communicatie heel belangrijk. Dingen moeten worden gezegd worden. Dus voor mij is samenwerken communicatie.”</p> <p>“Communicatie is het belangrijkste. Als je een goede communicatie techniek hebt, dan kun je mensen ook achterhalen om je idee te volgen. En ook uw visie te kunnen volgen. Het is ook een manier om uw mening over te brengen. Communicatie is het belangrijkste en zou elke ondernemer moeten hebben. Als je uw idee en visie niet kunt communiceren dan ga je er niet geraken.”</p>
	C2	<p>“En als derde puntje ook nog de juiste communicatieve vaardigheden. Je moet juist kunnen communiceren met alle stakeholders.”</p> <p>“Nee, wij zijn super open naar elkaar. Als er iets is dan spreken wij direct met elkaar.”</p>
	E1	<p>“Ik denk dat het dan heel belangrijk is dat je begrip toont aan elkaar maar dat je het ook rap genoeg terug oppakt en dat je dat ook communiceert.”</p> <p>“communicatief zijn is echt een must. Je moet durven je product of dienst te verkopen en te overleggen.”</p> <p>“Nee qua besluitvorming niet. Nee eigenlijk op vlak van communicatie en samenwerking ook niet, alles loopt heel vlot.”</p>

E2	<p>“Communicatie, het respectvol omgaan met elkaar. Het luisterend vermogen.”</p> <p>“Wij zitten 90% van de tijd op dezelfde lijn. Het is nog niet gebeurd dat wij een discussie hebben gehad waar wij niet zijn uitgekomen.”</p>
D1	“Ook eerlijk zijn als iets niet goed loopt en elkaar feedback geven.”
D2	“En nog terug te komen op de vraag van wat is goed samenwerken dan is communiceren ook heel belangrijk. Ik heb geleerd dat wat voor mij goed is, niet altijd ook goed is voor anderen. Open communiceren is super belangrijk, je moet alles kunnen uitspreken. Je mag geen schrik hebben om iets op tafel te leggen want dat is een teken dat het niet zo goed gaat.”

#### Teamsamenstelling

<b>FACTOR</b>	<b>RESPONDENT</b>	<b>QUOTES UIT HET INTERVIEW</b>
<u>COMPLEMENTARITEIT</u>	A1	<p>“Er moet wel een goede klik zijn qua persoonlijkheden, en een duidelijke reden qua skillset aanvulling.”</p> <p>“Ik zou durven stellen dat ze net niet dezelfde kwaliteiten moeten hebben. Een belangrijke reden om niet alleen te zijn is om meer kennisdomeinen &amp; skills te hebben, dus een zekere mate van aanvulling moet er onderling wel zijn.”</p>
	A2	<p>“Ze moeten complementair zijn ze moeten ook wel voor een deel dezelfde visie hebben.”</p> <p>“Dus ik denk dat dat belangrijk is om gelijk in te zijn. En daarnaast kan je perfect complementair zijn in vaardigheden.”</p>
	B1	“Je moet zorgen dat je sterktes en zwaktes complementair zijn op zoveel mogelijk dingen. Bijvoorbeeld bij mij en B2 is dat puur qua skill set. Het commercieel/financieel, B2 is technisch. Maar ook qua persoonlijkheid. Ik ben wat extroverter, hij wat introverter. Heel veel dingen waar ik goed in ben, is hij minder en andersom. Dus ik denk dat dat zeker goed is.”

		"Dus hoe meer complementair je bent, hoe meer jezelf met u twee kunt doen."
	C1	"En dan heb je ook het verschil in complementariteit. Voor mij hangt dat af van het type bedrijf of je complementariteit nodig hebt in het bedrijf."
	C2	"Ja wij waren gewoon om met elkaar te werken. Ik heb bijvoorbeeld een cursus geschreven voor het kwalitatieve deel van het toelatingsexamen en C1 was meer voor de theoretische kant en wij werkten veel samen. En wij hadden zoets van wij zijn hier goed in en wij vullen elkaar heel goed aan, waarom beginnen wij dit niet zelf. Dus ja die complementariteit naar elkaar toe."
	E1	"Maar dan wel iemand zoeken die complementair is met u. Die niet dezelfde skills heeft en die niet uit dezelfde job komt. Maar dat je elkaar echt aanvult."
	E2	"Je kan complementair zijn maar ook hetzelfde zijn. Ik denk dat E1 en ik meer hetzelfde zijn dan complementair in ons gedrag en in de personen die wij zijn. Maar dat we wel complementair zijn op werk gerelateerd vlak. Ze heeft andere kennis en sterktes dan dat ik heb. Dus op dat vlak vullen we elkaar wel heel goed aan. En daarnaast begrijpen we elkaar heel goed omdat we op dat vlak hetzelfde zijn."
		"Ook daar weer afhankelijk van wat je gaat aanbieden en wat je nodig hebt in je bedrijf. Maar voor ons was dat wel heel goed dat ieder zijn ding kon doen. Ik denk vooral inhoudelijk. Ik heb alles gedaan naar marketing toe en optimalisatie en IT gerelateerde zaken. Ik denk dat we daar wel complementair in zijn want als we allebei hetzelfde zouden doen dan zouden we iemand tekort komen denk ik."
	D1	"Ja zowel zij als ik waren heel erg opzoek naar complementariteit. Maar natuurlijk moeten er ook wel raakvlakken zijn. Op vlak van ervaring konden we elkaar inhoudelijk echt aanvullen. Dus ik vind dat er voldoende verschil moet zijn maar ook wel overeenkomsten."
	D2	"Maar ik vind vooral dat ze elkaar moeten aanvullen. Dus qua kenmerken, ik ben meer introvert, zij is meer extravert. Als je zo kijkt naar kenmerken dus er zijn wel wat persoonlijkheidskenmerken die anders zijn. Ik heb

	<p>heel veel energie om door te gaan en zij heeft meer nodig aan recuperatie. En dat is oké.”</p> <p>“Maar dat wil wel zeggen dat je meer moeite moet doen om elkaar te begrijpen op vlak van inhoud en achtergrond. Dus bij ons is dat ook aanvullend en je moet elkaar hun ding laten doen maar dat wil niet zeggen dat je geen interesse moogt hebben. Het is goed dat je taken verdeeld maar je moet je ook wat verdiepen in elkaars gebied zodat je mee bent met wat de ander doet. Dus aanvullend sowieso maar je moet ook naar elkaar toegroeien over de inhoud.”</p>
<p><u>SOFT EN HARD SKILLS</u></p>	<p>A1 “Ik ben te weinig gekend met startups om te zeggen: dit moet je hebben en dit is minder nodig. Gezamenlijk moet je een bepaalde set skills hebben (zowel soft/hard) en gebruik aan skills op beide vlakken zal het traject voornamelijk moeilijker, maar ik denk niet onmogelijk.”</p>
	<p>A2 “Ja alles wat gaat over communicatie en gedrag en manier van met mensen omgaan enzo.”</p> <p>“Vooral op een goede manier de boodschap kunnen overbrengen en zich kunnen aanpassen aan het doelpubliek. Dat is een heel belangrijke. Maar ook als het erop aan komt, zeer sturend en constructief en correct kunnen communiceren.”</p> <p>“Hangt ervan af in welke startup je zit. Heb je een technologie startup dan zal een opleiding in technologie wel helpen. Maar vandaag zal iedereen wel een bepaalde basissets van economie of financieel moeten hebben.”</p> <p>“Je hebt ze allebei nodig. Maar stel dat je iemand hebt die geen soft of hard skills heeft en toch complementair is, dat kan ook werken. Maar dan heb je echt wel de uiterste om het succesvol te maken.”</p>
	<p>B1 “Doorzettingsvermogen, het verschil willen maken. Echt een impact willen hebben om welke reden dan ook.”</p> <p>“Ja ik denk dat je op beide vlakken complementair wilt zijn. Als je hard skills meeneemt dan zijn die best complementair.”</p>

	<p>B2</p> <p>“Ik denk dat het heel moeilijk is om daar echt bepaalde skills op te plakken. Ik denk dat het wel veel van de bedrijfscultuur bepaald. De ene pakt communicatie anders aan dan de andere. Ik denk niet dat je kunt zeggen van deze soft skills zijn belangrijk en deze niet. Het is natuurlijk wel essentieel dat je elkaar respecteert bij het samenwerken.”</p> <p>“Ik denk dat bij het opstarten van een startup je hard skills nodig hebt. Dan sta je zelf op de eerste rij om problemen aan te pakken en daar heb je hard skills voor nodig. De founder die gevonden is aan product of specifieke kennis, daar zijn de hard skills wel belangrijk. Maar ik denk vanaf het moment dat een ondernemer in een KMO ofzo gaat werken dat hard skills minder belangrijk worden. Want meestal heb je dan personeel met de nodige capaciteiten.”</p> <p>“Ja qua hard skills heeft ieder een beetje zijn domein dus daarin sowieso ja. Soft skills ja dat kan wel een meerwaarde zijn dat je verschillende hebt. Het geeft je verschillende karakters en een makkelijkere manier om iets te bereiken.”</p>
	<p>C1</p> <p>“Afhankelijk van het bedrijf. Maar ik denk dat een minimum hebben van soft skills, belangrijk is. Communicatie is het belangrijkste. Als je een goede communicatie techniek hebt, dan kun je mensen ook achterhalen om je idee te volgen. En ook uw visie te kunnen volgen. Het is ook een manier om uw mening over te brengen. Communicatie is het belangrijkste en zou elke ondernemer moeten hebben. Als je uw idee en visie niet kunt communiceren dan ga je er niet geraken.”</p> <p>“Ik denk het niet. Ik heb al gezien bij mensen die veel hard skills hebben en er niks mee doen, je er niks aan hebt. Hard skills zijn niet alles. Er zijn sectoren dat inderdaad hard skills nodig zijn. Maar voor mij is ondernemen vooral durven en doen.””</p>
	<p>C2</p> <p>“Ik denk sowieso dat communicatieve, empathie. Daarnaast ook nog leiderschap want als founder moet je kunnen heel goed kunnen nadenken van wat de mensen</p>

willen en hoe dat zij denken. En van daaruit een goede leider zijn.”

“Ik denk dat dat in lijn loopt met de soft skills. Als je een goed profiel hebt om een leider te kunnen zijn, dat dat secundair is. En het is ook wel afhankelijk van de sector. Maar niet iedereen moet een master diploma management hebben om te kunnen ondernemen. Ik denk dat de hard skills afhankelijk zijn van de branche van het bedrijf.”

“Ja afhankelijk van de sector, geloof ik daar wel in. Ik denk dat je ondernemerschap niet kunt leren op school. Ik denk dat je het in u moet hebben en dat de soft skills primeren. Als je ook doorzettingsvermogen en wilskracht hebt. Dan zul je ook wel de nodige motivatie hebben om de juiste hard skills op te doen. Daar geloof ik wel in.”

E1

“communicatief zijn is echt een must. Je moet durven je product of dienst te verkopen en te overleggen. Kritisch zijn en ook creatief. Niet knutselen maar creatief denken. Onderhandelen vind ik ook een belangrijke. Ik zou dat als belangrijkste zeggen op dit moment. Natuurlijk zijn er nog meer dingen.”

“Dat is heel afhankelijk van wat je startup doet. Maar het is wel belangrijk dat je weet hoe je een bedrijf vorm geeft. Wat nodig is om een bedrijf te laten draaien. Dus kennis van het bedrijfsleven en een specialisatie in iets. Want dat ik wat je wilt gaan uitbouwen. Uw cijfers kennen is ook wel belangrijk. Ja ik zou zeggen dat dat wel de belangrijkste zijn.”

“Ik denk dat een combinatie nodig is. Als ondernemer moet je niet altijd de specialist zijn in de business maar het helpt wel. Maar ik denk dan dat soft skills heel belangrijk zijn. Soft skills zijn altijd essentieel en die hard skills helpen wel. Je kan ook mensen rondom u verzamelen die goed zijn in wat jij wilt bieden. Maar de combinatie is ideaal. Als ik er dan toch ene zou moeten kiezen, dan zou ik toch gaan voor die soft skills.”

	<p>E2</p> <p>“Ja doorzettingsvermogen sowieso. Je moet doorzetten anders lukt het niet. Ook passie, je moet passie hebben voor wat je brengt. En ja communicatie, het respectvol omgaan met elkaar. Het luisterend vermogen.”</p> <p>“Ja afhankelijk van wat je brengt. Waar uw sterktes liggen of waar uw kennis of ervaring ligt is echt afhankelijk van uw product of dienst.”</p> <p>“Ik denk dat soft skills primeren. Want zonder doorzettingsvermogen kom je nergens. Je mag zoveel hard skills hebben als je wil maar als je het niet in u hebt of het vuur niet hebt om een ondernemer te zijn, dan ga je er niet komen. Dus ik denk dat soft skills primeren boven hard skills.”</p>
	<p>D1</p> <p>“empathie omdat je die nodig hebt om de behoefte van uw klanten te ontdekken en contact te maken met medewerkers en mensen aan te trekken. Dus dat is heel belangrijk. Zich kunnen inleven in anderen en rekening houden met anderen en naar behoeften kunnen pijlen. En daar goed op reageren en anticiperen. En daarnaast ook onderhandelen. Als je contracten moet afsluiten. Ook doorzetten en proactief zijn. Probleem oplossen en creatief zijn, flexibiliteit.”</p> <p>“Het financiële luik is echt super belangrijk. Je moet van heel veel dingen een beetje weten. Zoals juridisch bij contracten en boekhouding. En ook mee zijn met de digitalisering. Daarnaast ook marketing en sales. En natuurlijk vak inhoudelijke kennis. En je moet daarin ook blijven leren.”</p> <p>“Je hebt ze allebei nodig.”</p>
	<p>D2</p> <p>“Doorzettingsvermogen, netwerk, communiceren, visie uitdragen en visie vormen. Maar vooral samenwerken, doorzetten, veerkracht. Goed communiceren, ja echt de basis dingen. Leiderschap ook nog.”</p> <p>“ja hangt af waarop het bedrijf zich focust. Maar je moet de basis expertises kennen. Je moet iets van finance kennen maar ook van sales en marketing. En als je een product ontwikkeld, dan moet je daar ook kennis over</p>

		<p>hebben. Maar kennis hebben over finance is wel heel belangrijk want ze kunnen je in de maling nemen anders. En ook op strategie en administratie.”</p> <p>“Nee je hebt ze allebei nodig. Maar dan wel de relevante voor uw startup.”</p>
<u>VERSCHILLENDE FACTOREN</u>	A1	<p>“Ik zou durven stellen dat ze net niet dezelfde kwaliteiten moeten hebben. Een belangrijke reden om niet alleen te zijn is om meer kennisdomeinen &amp; skills te hebben.”</p> <p>“Ik vind het zeker een meerwaarde om netwerkrelaties te hebben, maar niet doorslaggevend.”</p> <p>“Ik denk dat met een verschillende achtergrond, sta je samen net sterker dan wanneer je 2x hetzelfde profiel bent.”</p>
	A2	<p>“Nee want dat zou niet erg nuttig zijn voor u als startup. Mijn netwerk is uitgebreider dan die van A1 en meer richting business mensen. En dat van A1 is meer met development mensen en mensen in die regio, wat ook heel nuttig is. Want als je je team wilt versterken in development dan moet je het daar gaan zoeken en niet bij mijn business kant.”</p>
	B2	<p>“Dat maakt minder uit. Want ik merk door actief te zijn met de firma, creëer je een netwerk.”</p>
	C1	<p>“Ik denk dat dat zeker wel iets kan bijbrengen. Ik denk dat mensen die van een ander standpunt komen ook een andere mening kunnen brengen en dat heb ik graag.”</p>
	C2	<p>“Ik denk dat er geen added value is voor het bedrijf als je twee dezelfde personen hebt. Wij zijn in achtergrond en kennis zo verschillend dat ik het net heel nice vind. Want klanten halen ook aan dat het goed is dat wij verschillend zijn.”</p>
	E1	<p>“Nee dat vind ik echt niet. Ik vind net dat je verschillend moet zijn van elkaar.”</p> <p>“Ja, zeker. Ik vind dat echt een meerwaarde. E2 heeft TEW gedaan, dat is net goed dat wij verschillende richtingen hebben gedaan. En een verschillend traject afgelegd, andere ervaringen opgedaan. Dat is verrijkend. En dat zie ik ook bij andere bedrijven als</p>



	<p>mensen samenwerken met de zelfde achtergrond dan werken die met oogkleppen op. Dus ik denk dat het beter is om diversiteit te brengen in uw team.”</p> <p>“Ik denk ook dat het beter is om een verschillend netwerk te hebben. Dat verbreed uw mogelijkheden. Hoewel ik wel gemerkt heb... E2 en ik heb een stuk een gedeeld netwerk en daarin komt wat extra steun als ze u allebei kennen. Maar ik vind het ook wel meerwaarde om een verschillend netwerk te hebben want dat verbreed uw klantenbasis. Ik vind dat een voordeel en zou gaan voor de combinatie.”</p>
E2	<p>“verschillend netwerk is absoluut een meerwaarde. Ik denk dat als je als vertegenwoordiger van uw bedrijf in een netwerk komt, je daar niet perse met twee hoeft te zijn. Het is wel heel fijn dat wij de opmerking krijgen dat mensen de synergie tussen E1 en mij mooi vinden. Ze zeggen dat het enthousiasme van ons afdruipt als wij samen zijn. Het is mooi om te zien dat er energie is en wie achter het bedrijf staat. Ik denk dat het meer een sterkte is om het bedrijf te vertegenwoordigen in zoveel mogelijk netwerken. Dat je ook zoveel mogelijk potentiële kopers hebt of partners kunnen worden.”</p> <p>“Afhankelijk van wat de afspraken zijn. Als ik zeg ik wil 75% van de aandelen, dan moet ik ook 75% van het kapitaal inbrengen. Het is maar wat je wilt.”</p>
D1	<p>“Ja klopt ik denk echt dat dat positief is. Ik denk dat als je wilt groeien, je diversiteit nodig hebt.”</p> <p>“Ja maar ik denk wel dat een netwerk iets is wat je meeneemt vanuit vorige ervaringen maar je bouwt het ook op. Bij ons hadden we beide verschillende ervaringen met verschillende netwerken door onze leeftijd. Maar je kan dat ook beginnen opbouwen.”</p>
D2	<p>“Ik vind verschillend zijn een meerwaarde. Maar dat wil wel zeggen dat je meer moeite moet doen om elkaar te begrijpen op vlak van inhoud en achtergrond.”</p> <p>“Het netwerk is voor mij niet het belangrijkste want dat bouw je uit. Maar als het een aanvullend netwerk is en</p>

<p><u>GELIJKE FACTOREN</u></p>	<p>A1</p> <p>relevant is voor de organisatie, dan is het zeker beter. Maar is dat de reden om iemand te kiezen, nee.”</p> <p>“Ik denk dat beide founders in het geheel wel over een gelijkaardig niveau moeten beschikken.”</p> <p>“Richting en visie moet je allebei wel over akkoord zijn.”</p> <p>“Uiteraard zou die persoon dan ook even hard in de startup moeten geloven en financieel evenwaardig in de startup zitten.”</p> <p>“Zelfs zonder financiële middelen, zonder hulp van buitenaf is motivatie het enige wat een founder recht houdt. Van zodra dat wég is, kan je zelfs met alle financiële middelen en hulp van buitenaf nog moeilijk een succes bekomen denk ik.”</p>
	<p>A2</p> <p>“Wij hebben dezelfde waarden en normen. Ik denk dat dat belangrijk is om gelijk in te zijn.”</p>
	<p>B1</p> <p>“Onze morele principes en doelen zijn heel gelijklopend. En dat is wel goed want als je niet dezelfde doelen hebt, wordt het heel moeilijk.”</p> <p>“Dezelfde visie delen en in dezelfde richting denken heeft zeker een positieve invloed.”</p>
	<p>B2</p> <p>“Maar qua karakter of qua manier van denken mogen er zeker gelijkenissen zijn. Dat zorgt ervoor dat er een vlottere communicatie is en dat je elkaar beter begrijpt. Ja een beetje dezelfde leeftijd helpt daar wel in. Het is natuurlijk geen must. Maar een beetje op dezelfde manier in het leven staan, beide jong en gedreven zijn. Als je er allebei voor wilt gaan en de tijd erin willen steken ten opzichte als er wel een verschil zou zijn. Dan zouden er frustraties komen onderling. Ja bij gelijkenissen heb je minder kans op frustraties.”</p> <p>“Ja komt ook wat op hetzelfde neer. Als je er allebei gelijk instaat, dat is het gemakkelijkste. Beter allebei geen geld dan één iemand meer dan de andere. Ook weer om conflicten te vermijden. Een verschil tussen beide founders is niet aangeraden want dat kan het evenwicht verstoren. En er moeten natuurlijk ook</p>

afspraken gemaakt worden. Vooraf moet dat duidelijk onderling afgesproken zijn.”

“Ja sowieso positief want je hebt met het bedrijf een bepaalde visie. En in het teken van dat neem je beslissingen. Dus daar moet wel een consensus over bestaan. Bij verschillende richtingen komt het niet goed. Ik denk dat de visie wordt bepaald door het idee en wat we willen bereiken. En ik denk als die visie niet hetzelfde is, de samenwerking ook niet tot stand kan komen.”

“Ik denk als het misloopt tussen de oprichters. Of niet dezelfde visie hebben een heel groot risico tot falen is. En niet doorzetten, want uiteindelijk is er altijd een uitweg.”

“Ja dezelfde visie, motivatie en er blijven voor gaan. Dat zorgt eerder voor succes.”

C2 “Maar qua karakter moet je wel matchen en overeenkomen.”

“Ik vind het moeilijk om te zeggen of dat het echt gelijk verdeeld moet zijn bij het oprichten van een startup. Ik denk dat het afhangt van de startup.”

“Ja dat is die wilskracht om ergens voor te gaan en die is wel heel belangrijk. En ik denk dat in een startup je echt gemotiveerd moet zijn en doorzettingsvermogen moet hebben om het tot een succesvol einde te kunnen brengen.”

E1 “Het is belangrijk dat je zeer gedreven bent en meer uren te doen na de kantooruren en bereidt bent om ervoor te gaan.”

“Positief sowieso. Ik denk dat dat een must is, anders ga je niet ver geraken.”

“Ja, dat is zeker al gebeurt. Er zijn momenten geweest dat E2 minder gemotiveerd was en dat ik minder gemotiveerd was. Meestal door dingen die in het persoonlijk leven zijn gebeurt. Maar dat kan en dat is heel normaal. Niemand is altijd 100% gemotiveerd. Ik

		denk dat het dan heel belangrijk is dat je begrip toont aan elkaar maar dat je het ook rap genoeg terug oppakt en dat je dat ook communiceert.”
	E2	<p>“Ik denk dat E1 en ik meer hetzelfde zijn dan complementair in ons gedrag en in de personen die wij zijn.”</p> <p>“Zeker en vast een positieve. Ik denk dat als je niet dezelfde visie hebt, het snel einde verhaal is. Ik denk dat je wel hetzelfde naar de toekomst moet kijken en hetzelfde idee moet hebben waarom je dit doet en naar waar willen we gaan. Als je daar op een ander spoor zit, dan ga je uit elkaar groeien na een tijd.”</p> <p>“Ja er zijn verschillende redenen. Ik denk bijvoorbeeld als de cofounders het niet meer eens zijn met elkaar over de toekomst of over de visie.”</p> <p>“Als je dezelfde communicatiestijl hebt, is het veel gemakkelijker.”</p> <p>“Als cofounders het niet meer eens zijn met elkaar over de toekomst of over de visie, dan kan dat lijden tot het falen van de startup.”</p>
	D1	<p>“Nee maar ik vind wel dat een zelfde visie belangrijk is.”</p> <p>“Elke cofounder is verschillend hoe je omgaat met motivatie en hoe je je work-life-balance beheert.”</p>
	D2	“Ze moeten dezelfde waarden hebben en in dezelfde richting denken en dezelfde ‘purpose’.”
<u>OVERIGE FACTOREN</u>	A1	“Voor mij persoonlijk is het een grote voorwaarde om mijn medeoprichter te kennen. Anders zou ik die sprong waarschijnlijk niet wagen.”
	A2	<p>“Doordat wij elkaar zo goed kennen, weten wij goed hoe dat wij met elkaar moeten omgaan en kunnen wij goed met conflicten omgaan.”</p> <p>“Wij kennen elkaar 30 jaar en dat wilt wel wat zeggen. Het is gevaarlijk om met die persoon een startup op te starten. Mochten wij nu heel slecht overeen komen dan heeft dat wel persoonlijke gevolgen. Dan is misschien een vreemde net iets beter. Langs de andere kant heb</p>

	<p>je al een band en weet je wat je aan elkaar hebt als je met zo iemand start. Het zal telkens een afweging zijn.”</p>
B1	<p>“Eigenlijk zou mijn algemeen advies zijn om altijd eerst eens samen te werken voor dat je beslist om samen cofounders te worden. Of je nu vrienden bent of niet, ik zou altijd minstens een periode van 3 tot 6 maanden samen te werken voor je beslist om er voltijds in te stappen. Dat is ook wat B2 en ik hebben gedaan. We hebben eerst een 6 tal maanden na de uren en in de weekends gewerkt aan een project en dan besloten om er voltijds voor te gaan.”</p> <p>“Er moet gekeken worden of die persoon echt ondernemersbloed heeft en niet snel zal opgeven. Want vaak is het dat een cofounder die geen ondernemersbloed heeft, sneller opgeeft of er sneller uitstapt.”</p>
B2	<p>“Ja kijk ik wist van mezelf dat ik technisch wel goed onderbouwd ben maar als we het in een groter groeiverhaal wilde gieten, dat ik ook wel capaciteiten miste. Ja het financiële en het commerciële is mij minder gelegen. En ik ging ervan uit dat als ik iemand vond die net het tegenovergestelde is van mij dat het wel tot een mooier geheel kon worden. Ja dus door het gebrek van kennis van een aantal zaken.”</p> <p>“Dus ja door actief opzoek te gaan en zelf eigenlijk de voorwaarden in kaart te brengen en daarmee opzoek te gaan naar iemand.”</p> <p>“Altijd met meerdere. Als het is in een groot groeiverhaal waar grote investeerders bij komen kijken, zou ik het nooit alleen doen. Dat is gewoon een zwakte. Het is een sterkte dat er binnen een onderneming overleg is. En het feit dat je elkaar moet overtuigen van een bepaalde mening en moet overleggen zorgt ervoor dat je altijd tot een beredeneerde beslissing komt.”</p> <p>“Maar ik denk dat de connectie of de vriendschap mag niet de drijver zijn om een business te starten. Ik geloof daar minder in. Het zou eigenlijk heel toevallig zijn dat twee mensen elkaar al kende bij het opstarten.”</p>

C1

"Ik ben wel echt een grote gelover dat het alleen niet kan. Want ik geloof dat je niet alles alleen kunt. Je weet niet altijd alles."

"Ik en C2 kenden elkaar niet zo goed toen we dit hebben opgestart. We kenden elkaar op professioneel vlak en nu gelukkig is zij iemand die heel eerlijk is. Dus het hangt er veel vanaf. Ik denk als je het met meerdere doet, je elkaar niet zo goed moet kennen. Maar als je elkaar te goed kent, kan het ook gevaarlijk zijn. En als je elkaar nog niet zo goed kent, kan het ook gevaarlijk zijn dat je nog punten ontdekt waarbij dat er volledig tegenovergestelde meningen zijn. Maar ik vind dat goed. Als het bijvoorbeeld gaat over de visie van het bedrijf en de lange termijn. Dat zijn zaken waarbij het bij mij maakt of breekt. Als die niet gelijk dan ga je op een punt komen dat het kan breken."

C2

"c1 en ik hebben ook een hele tijd gewerkt samen bij onze concurrent. En wij hadden daar gemerkt dat wij het wel anders en beter konden en hebben daarom samen iets opgericht."

"Ik denk dat dat afhankelijk is van bedrijf tot bedrijf en van persoon tot persoon. Ik ben onlangs benaderd door iemand die een partner zocht voor haar startup omdat ze het niet alleen wilde. Dat is dubbel. Want als je iemand kent maar je bent niet 100% zeker of dat gaat werken en gaat klikken. Dan zou ik zeggen wees voorzichtig. Want dat kan voor problemen zorgen. Voor iemand die je niet kent ik het misschien extra moeilijk. Want wat als je na een half jaar beseft dat het toch niet werkt en dat het niet lukt om samen te werken. Dat denk ik dat nog lastiger is. Dus ik zou kiezen voor iemand die ik ken. Maar ik zou ook wel heel selectief zijn want ik zou het niet met iedereen kunnen."

"Ik denk dat dat altijd slecht is voor een startup. Werknemers voelen dat ook en denken misschien dat ze een kant moeten kiezen. Ik denk ook dat het fataal kan zijn voor een startup. Er moet een oplossing voor gezorgd worden. Als eigen belangen boven het belang

		van het bedrijf komen te staan dan kan dat lijden tot het falen van een bedrijf.”
E1		<p>“Door zo met elkaar te babbelen en door met elkaar gewerkt te hebben, hebben we gemerkt dat het samen goed gaat.”</p> <p>“Dan heb je altijd een klankbord. En we hebben zelf ook al gemerkt dat het fijn is om ideeën met elkaar af te toetsen. En ook durft zeggen als iets beter is. Dus ik zou wel adviseren om dat met iemand samen te doen.”</p> <p>“Maar om nu echt met een vreemde iets te beginnen, lijkt me moeilijk. Want je kunt elkaar niet inschatten.”</p> <p>“Maar ik zou het toch doen met iemand die ik ken en waarvan ik weet dat ik daar goed mee kan samenwerken. Want ik zou het niet met gewoon een vriendin doen, je moet echt wel weten dat je op werkvlak overeen komt en dezelfde discipline en motivatie hebt.”</p>
E2		<p>“En dat was niet alleen een klik op privé vlak maar ook werk gerelateerd. En toen zijn we beginnen nadenken van we willen wel iets van onszelf. We denken dat we daar allebei capabel voor zijn.”</p> <p>“Daarom moet je geen vrienden zijn maar je moet weten dat die persoon genoeg kennis en ervaring heeft. En ambitieus en ondernemend is om op te starten.”</p> <p>“En het buikgevoel en intuïtie moet ook goed zitten.”</p>
D1		<p>“Ja wij komen allebei vanuit een grote organisatie en dat ondernemerschap leer je alleen maar door zelf te doen. En we wilde onze visie naar buiten brengen en ik wilde dat verder zetten maar wilde het niet alleen doen.”</p> <p>“Maar dat zou ook met een vreemde kunnen maar dan zal er wat meer moeite moeten worden gestoken in de samenwerking. Terwijl dat het een voordeel als je al ooit hebt samengewerkt.”</p>
D2		<p>“Ik heb ervoor gekozen om dat niet alleen te doen omdat ik van kortbij gezien heb welke uitdagingen dat het heeft. Ik heb graag een klankbord op hetzelfde niveau en de successen die je samen kan vieren.”</p>

“Ik geloof daar heel sterk in want het ondernemerschap is met heel veel hoogtes en laagtes. Als ik alleen zou geweest zijn, zouden we niet staan waar we nu staan.”

“Ik zou nooit meteen met een vreemde maar ook niet omdat je elkaar kent samenwerken. Het gaat erom dat je elkaar leert kennen. Je moet een periode inlassen dat je elkaar leert kennen, ook op werkvlak. En dat kan voor een half jaar zijn, het is voor mij belangrijk dat er een datum ligt. Dan beslissen we zo of zo. Maar in de context van elkaar aanvoelen en samenwerken voor het bedrijf, vind ik wel belangrijker.”