

Team, team en op de derde plaats ...team

Vraag eender welke investeerder wat het eerste is waarnaar hij/zij kijkt bij de beoordeling van een startend bedrijf en het antwoord luidt: het team! Ook bij het inschatten van de subsidieerbaarheid van projecten scoort de teamsamenstelling ontzettend hoog. Vraag is dan waaraan zo'n team precies moet voldoen. Het goede nieuws: daar is al behoorlijk wat onderzoek over gepleegd. Het slechte nieuws: men is het niet altijd helemaal met elkaar met elkaar eens. Dat neemt niet weg dat we vrij eenvoudig de voornaamste contouren kunnen onderscheiden:

Omvang

Eén van de gemakkelijkst te beoordelen eigenschappen en tegelijk één van de belangrijkste is de omvang van het team. De grootte van een team heeft een behoorlijke invloed op de performance in een turbulente omgeving. En bij een starters is dat bij uitstek het geval.

Einzelgängers hebben aanzienlijk minder kansen op succes. Niemand om mee te reflecteren. Geen partner die jouw zwakke punten kan compenseren. Kim Hvidkjær onderschrijft die stelling alvast in zijn boek [How to F*ck up your startup](#)¹. Er zijn maar weinig mensen die alle vereiste competenties in één persoon verenigen om een succesvolle technologiestarter naar een volgend niveau te tillen. Mark Zuckerberg is blijkbaar zo'n uitzondering, hoewel een paar mensen hem wel voor het gerecht hebben gedaagd om betaald te worden voor hun bijdrage.

Vijf oprichters of meer is dan weer van het goede teveel. Te lage cohesie en te veel aanleiding tot conflicten aldus de specialisten. Als een team van 5 of meer functioneert is dat – kort door de bocht – omdat twee ervan de anderen domineren.

We landen dus ergens tussen twee en vier qua ideale teamsamenstelling. Daartussen lopen de meningen wat uiteen. Sommigen zweren bij twee omdat paren de eenvoudigste en meest stabiele verbinding vormen. Denk aan Jobs en Wozniak, Allen en Gates, Ellison en Lane, Hewlett en Packard, Larry en Sergei, Yang en Filo, Omidyar en Skoll. In de Leuvense regio zien we voorbeelden bij Layerwise, Octinion en eSaturnus. R. Paul Singh stelt het als volgt: "Voor de meeste bedrijven zijn twee tot drie mensen voldoende als medeoprichters. Twee medeoprichters is vanuit managementperspectief het meest ideaal. Drie, hoewel in veel gevallen oké, kunnen een menigte worden als er nieuw management wordt aangesteld en de oprichters partij gaan kiezen."² Jef Bezos houdt het simpel: "als je een team niet met twee pizza's kunt voeden, is het te groot."

Opmerkelijk is dat veel startups zich vanzelf aan dit optimum houden: de Startup Monitor (2018) geeft aan dat de meeste startups in team starten, met een gemiddelde van 2,7 oprichters per startup³. Volgens Omar Mohout hebben startups in Vlaanderen gemiddeld 2,5 founders⁴. Bij de laatste call voor de Innovatieve Starterssteun bij VLAIO in 2023 had 59% van de bedrijven 2, 3 of 4 founders. Kortom: rond de drie zit je goed.

¹ <https://soundcloud.com/user-283810662/boekenwijzer-podcast-how-to-fuck-up-your-startup?> (10:17')

² <https://articles.bplans.com/everything-you-always-wanted-to-know-about-cofounders/#:~:text=For%20most%20companies%2C%20two%20to,and%20founders%20start%20taking%20sides.>

³ <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>

⁴ <https://trends.knack.be/ondernemen/er-wordt-veel-aandacht-besteed-aan-start-ups-maar-te-weinig-aan-toekomstige-toppers/>

Let wel, we praten hier over founders. Dat het team in haar geheel -zeker na een tijd- uitbreidt, vormt geen belemmering.

Skin in the game

Los van het aantal koppen is de tijd die ze in het bedrijf steken cruciaal. Werken ze alleen in de avonden en in het weekend aan de startup of zijn ze er full time mee bezig? Dan gaat het over **skin in the game**. Een team moet niet enkel ambitieus zijn maar ook 100% procent committed aldus Geert-Jan Smits in de *Startup Scorecard*⁵. In de beginfase kan je dat nog wat nuanceren: wellicht is het dan goed dat de founders nog een bijverdienste hebben om zo de runway wat te kunnen verlengen.

Opvallend (en tegelijkertijd lijkt het vanzelfsprekend): de CEO dient bij de founders te zitten. Johan Torssell van de Universiteit van Stockholm heeft in 2022 een studie⁶ bij meer dan 25.000 Europese startups gedaan. Doel: het onderscheiden van de belangrijkste teamkenmerken. Een externe CEO is voor een startup een 'red flag'. Later in de ontwikkeling van het bedrijf kan dit anders worden wanneer de groei en organisatorische uitdagingen die daarmee samengaan de capaciteiten van de founder-ceo overstijgen.

Wat dan nog? Complementariteit...

Ongeacht het aantal oprichters, moeten ze elkaar wel aanvullen. Identieke profielen bieden weinig toegevoegde waarde. *Complementariteit* is dus een belangrijke factor. Daarnaast is ook *diversiteit* interessant. Zo zouden bedrijven met een vrouwelijke medeoprichter 63% beter presteren dan bedrijven met een volledig mannelijk team volgens First Round Capital. Maar diversiteit kan natuurlijk ook gaan over leeftijd of culturele achtergrond.

Complementariteit gaat verder dan vaardigheden. Het zit ook in persoonlijkheid. Jürgen Ingels geeft dat mee in zijn boek '[50 lessen voor ondernemers](https://soundcloud.com/user-283810662/boekenwijzer-50-lessen-voor-ondernemers-jurgen-ingels)'⁷. Je persoonlijke gedrag en de beïnvloeding van jouw gedrag door teamleden is essentieel bij de formatie van het team. Iedereen heeft idealiter één specialiteit, die iets toevoegt aan het totaal. Dus moet je ook met iedereen goed kunnen samenwerken. Zonder wrijving geen glans, maar teveel wrijving is funest voor het bedrijf. Torsell stelt dat founders dezelfde drijfveren en *normen en waarden* moeten delen.

Startups begin je niet met een vreemde, maar ook zeker niet met je beste vrienden. Je begint niet met een vreemde omdat je niet weet hoe je op elkaar reageert. Bij vrienden weet je dat wel, maar als de startup mislukt, mislukt de vriendschap vaak ook. Wat is dan een ideale plek om teamleden te vinden? Denk aan (voormalige) collega's waar synergie ontstaat bij het samenwerken of oude studiegenoten. Je kunt ook aan een bootcamp deelnemen en je aansluiten bij een startup-team om intensief samen te werken in die 'veilige' setting.

Bekijk het formeren van een team als een huwelijk: is de 'relatie' succesvol, dan ben je nog niet zo snel van elkaar af. Erger wordt het als de relatie niet succesvol is. Dan wil je vriendschappelijk of op zijn minst hoffelijk uit elkaar.

⁵ <https://startupscorecard.nl>

⁶ <https://medium.com/berylls-digital-ventures/the-most-influential-team-attributes-when-predicting-startup-success-513e88fe792c>

⁷ <https://soundcloud.com/user-283810662/boekenwijzer-50-lessen-voor-ondernemers-jurgen-ingels>? (7:55')

Over hackers, hustlers en visionairen

We haalden eerder complementariteit als factor aan. Maar welke kennisdomeinen zoek je dan? Idealiter heb je een co-founder aan boord die de ins-en-outs van de markt kent. Die maakt de vertaling van wat klanten willen naar productspecificaties, en weet ook langs welke kanalen je die klant bereikt.

Naast iemand met marktkennis heb je best een founder aan boord met de noodzakelijke technische kennis van het product. Een technologiegedreven startup die alle technische ontwikkelingen uitbesteedt? Tenzij je over heel veel cash beschikt, geven we je weinig kans.

Een derde profiel is dat van de verkoper. In wetenschappelijke middens vaak wat onderbelicht, maar zonder de nodige commerciële drive bouw je geen succesvolle onderneming op. Dit profiel kan natuurlijk samenvallen met het eerste.

Foundr claimt: “We stellen drie medeoprichters voor die passen bij drie verschillende aspecten van het leiden van een bedrijf: de visionair, de hustler en de hacker. De visionair bepaalt de macrovisie en planning van het bedrijf. De hustler is de uitvoerder en personeelsleider. En als laatste richt de hacker zich op het maken van het best mogelijke product/dienst voor het bedrijf.”⁸

Seibel en Caldwell van Y combinator spreken van ‘founder-market fit’. Adam Adekunle geeft hierover volgende uitleg⁹: is dit team het juiste team om het specifieke probleem aan te pakken dat zij hebben geïdentificeerd? Dat begint uiteraard met marktkennis, maar gaat nog wel wat verder: de founder-market fit kan worden gedefinieerd als de match tussen de oprichters van een bedrijf en het idee dat ze willen uitwerken, de sector en de klant. Het kan dus zijn dat je wel een goed idee hebt, maar niet voor het team dat je hebt gevormd.

Van groot belang is de executiekracht van een team. Theoretische beschouwingen zijn ok, maar uiteindelijk komt het neer op uitvoering. Heeft het team daadkracht en kan het snel handelen? Johan van Mil, co-founder van de Nederlandse VC Peak, maakt dit aspect meetbaar en schotelt het team een survey voor met gerichte vragen zoals ‘stel dat dit gebeurt, wat ga je dan doen?’

Geert-Jan Smits gebruikt de term ‘*humbition*’ wat een samenvoeging is van ‘*humility*’ en ‘*ambition*’. De oprichters zijn zelfbewust, nieuwsgierig en staan open voor feedback.

Tenslotte: eerdere ondernemerservaring verhoogt de kansen op succes aanzienlijk: 1st time founders: 10% kans op succes, 2nd time founders 20% kans op succes, 3rd time founders 30%.

De mythe van jong

Leeftijd blijkt dan weer niet zo’n groot verschil te maken. De jonge drop-out als perfecte grondlegger van een startup? Een mythe volgens Torsell. Alleszins zijn er genoeg voorbeelden van succesvolle startups met zowel jonge als wat oudere founders. Azoulay, Jones, Kim en Miranda stellen in de Harvard Business Review dat de gemiddelde leeftijd van succesvolle startup founders 45 jaar is¹⁰. Het jongste voorbeeld dat Sprout in deze context aanhaalt -Michael Dell- was 18. Het oudste voorbeeld -

⁸ <https://foundr.com/articles/leadership/founding-team>

⁹ <https://www.linkedin.com/pulse/founder-market-fit-its-importance-attracting-venture-capital-sam/>

¹⁰ <https://hbr.org/2018/07/research-the-average-age-of-a-successful-startup-founder-is-45>

Charles Flint- was 61 toen hij IBM stichtte. Dus de meesten onder ons kunnen er nog wel een keertje aan beginnen.

Bas Sturm