

# Onderhandelen, theorie en praktijk



# Inhoudsopgave

## Voorwoord

1. Onderhandelingsproces en methode
2. Boodschappenlijst, onderhandelingsdoelen  
*Praktijksituatie: keuze van een strategische partner*
3. Variabelen, zaken die we kunnen ruilen
4. Kwantificeren van kosten en waarden van variabelen  
*Praktijksituatie: het verschil tussen waarde en kosten*
5. Krachtsverhoudingen  
*Praktijksituatie: onderschatten van een sterke merk*
6. Vragenstellen, actief luisteren en onderhandelen zijn nauw verwant
7. Meer verkopen, minder concessies
8. Delen van risico's en winsten, een uitdaging voor onderhandelaars  
*Praktijksituatie: Risk reward geeft de doorslag*
9. Onderhandelingen afstemmen op interpersoonlijke eigenschappen
10. Het belang en gebruik van creativiteit in het onderhandelingsproces  
*Praktijksituatie: Creatieve contractonderhandelingen*

11. U als onderhandelaar
12. Onderhandelingsstrategie
13. Onderhandelingsstactiek
14. Onderhandelen
- 14.1 Aanbevelingen, succesfactoren, tips  
*Praktijksituatie: Intern onderhandelen, kwalificeren van kansen*
- 14.2 Prijsonderhandelingen  
*Praktijksituatie: verrassende prijsstrategie*
- 14.3 Omgaan met bezwaren
- 14.4 Vervelende tactieken
15. Afsluiten  
*Praktijksituatie: Intimideren en afsluiten, aanschaf vastgoed*
16. De overeenkomst  
*Praktijksituatie: Het gevaar van een niet afgebakende adviesopdracht*
17. Projectmatig implementeren van het resultaat  
*Praktijksituatie: just leave it in my capable hands*
18. Verandermanagement tijdens implementatie en operatie  
*Praktijksituatie: stap voor stap veranderen*
19. Evalueren en bijsturen
20. Bewust kiezen en onderhouden van relaties  
*Praktijk situatie: Belang van relaties bij een complexe offerteaanvraag*
21. Zicht op cijfers

Literatuur en internetsites

Afkortingen

Namen en begrippen



# Voorwoord

Onderhandelen is, zowel privé als zakelijk, een belangrijke vaardigheid. Onze onderhandelingsmethode en onderhandelingscultuur zijn nu echt aan verandering toe. Er is behoefte aan meer flexibiliteit, eenvoud en aan minder juridisch touwtrekken. Daar onze interne en externe omgeving razendsnel veranderen, is het niet altijd nodig om alles tot op de laatste komma uit te werken. We richten ons op het bereiken van een gemeenschappelijk hoofddoel en het managen van veranderingen. Niet de overeenkomst, maar wat het project of samenwerking oplevert staat centraal. Naast de meer traditionele aanpak, behandelen we ook de F.E.E.D. methode. De kenmerken van deze aanpak zijn: focus op het hoofddoel, onderhandelingen strekken zich ook uit over de implementatie en operationele fase, sterke sturing op opbrengsten, eenvoud, creatief en pragmatisch managen van veranderingen, vertrouwen en lange termijn relaties.

In zakelijke transacties worden met de F.E.E.D. aanpak overeenkomsten eenvoudiger, resultaten beter en samenwerkingsverbanden duurzamer. Het grote gemeenschappelijke doel wordt kost wat kost vastgehouden. Andere zaken zijn ondergeschikt en kunnen te allen tijde

heronderhandeld worden. Een vertrouwensrelatie, geïnteresseerd zijn in elkaars succes en een heldere visie zijn belangrijke bestanddelen van deze methode. Collaboratief onderhandelen betekent niet, dat we concessies doen zonder iets van gelijke waarde terug te vragen. De methode is zacht voor de mens maar vrij hard voor de zaak. We brengen de opbrengsten van ons project nauwkeurig in kaart, sturen bij en tonen aan, dat de samenwerking echt vruchten afwerpt (benefit management and reporting).

Dit boek heb ik geschreven na ruim dertig jaar onderhandelingservaring in de internationale zakelijke markt en mijn werk als docent bedrijfskunde en commercieel trainer. De theorie komt ruimschoots aan bod, maar de praktische toepasbaarheid staat voorop. Bij de praktijksituaties gaat het naast successen ook over mijn fouten en pijnlijke blunders. Om complexe constructies als ‘hem/haar’ en ‘hij/zij’ te voorkomen is voor de leesbaarheid van dit boek gekozen voor de mannelijke persoonsvorm. Hopelijk inspireert dit boek u en kunt u de ideeën vertalen naar uw unieke situatie.





# 1. Onderhandelingsproces en methode

Onderhandelen is het uitwisselen van variabelen, om tot een voor alle partijen acceptabele uitkomst te komen. Wij willen tot een deal komen, die ons in een betere positie brengt dan geen deal. Bovendien moet deze overeenkomst beter zijn dan ons beste alternatief. Dit geldt voor alle betrokken partijen. Onderhandelen is voor iedereen die iets koopt, verkoopt of een samenwerkingsverband aangaat een essentiële vaardigheid. Overigens blijft, voor verkopers, het voorkomen van onderhandelen altijd de beste optie. Verkopers die beter plannen en verkopen, zullen minder onderhandelen en dus minder concessies doen. Dit kunnen ze bewerkstelligen door het aanbod beter te positioneren en de inhoud te vertalen naar kwantificeerbare waarden voor de koper. Voor kopers kan onderhandelen zeer lucratief zijn, maar ook zij behoren hun standpunt duidelijk neer te zetten.

Onze onderhandelingsaanpak bestaat ruwweg uit:

- Voorbereiding met o.a. opstellen wensen/boodschappenlijst, lijst met variabelen die we kunnen ruilen, kosten en baten van deze variabelen, bepalen krachtsverhoudingen, onderhandelingsstrategie en tactiek

- Onderhandelen
- Opstellen van de overeenkomst
- Implementeren en operatie van hetgeen afgesproken is
- Evaluatie en bijsturing

De implementatie en operatie staan hier nadrukkelijk bij, omdat dit de enige manier is om de investeringen terug te verdienen. In deze fase wordt er nog stevig onderhandeld en overlegd.

De voorbereidingen, het opbouwen van stevige relaties en de implementatie van hetgeen afgesproken is, worden nog wel eens onderbelicht. Het is vreemd, dat het waarmaken van de geplande opbrengsten van een project minder aandacht krijgt dan het bewaken van kosten, kwaliteit en tijd. Toch vormen deze veronderstelde opbrengsten de hoofdreden van het project.

Flexibiliteit, Empathie, Effectiviteit en Duurzaamheid verdienen meer aandacht, daarom de F.E.E.D. methode.

- Flexibiliteit. Veranderingen volgen elkaar in rap tempo op. We willen deze volgen en indien mogelijk anticiperen we op veranderingen. Tijdens onderhandelingen stellen we ons meegaand en flexibel op. Dit wil niet zeggen dat we aan alle wensen van de ander tegemoet komen. Als we een concessie doen, zorgen we ervoor dat we iets van gelijke waarde terugkrijgen. Het beste

kunnen we iets ruilen, dat voor de een weinig kost en voor de ander veel waard is. We richten ons op het bereiken van een gemeenschappelijke hoofddoel en het managen van veranderingen. Niet de overeenkomst, maar wat het project of samenwerking oplevert staat centraal. Contracten waarin alle details in beton gegoten zijn, geven ons niet de flexibiliteit die de huidige tijd vereist.

- **Empathie.** We leven ons in in de standpunten en belangen van de ander. We luisteren actief en ontdekken waarom hij een bepaald standpunt inneemt. Dit doen we, om de klant echt te begrijpen. Zo kunnen we creatieve en relevante oplossingen bedenken en ontstaat er een hechtere vertrouwensrelatie. We durven onze gevoelens te uiten (dit vind ik erg vervelend voor u; ik kan me voorstellen, dat dit moeilijk voor u is). Onderhandelingsteams blijven na de initiële onderhandelingen betrokken tot dat het afgesproken doel bereikt is. De menselijke factor mogen we niet onderschatten. Projectleiders die bij de implementatie van de overeenkomst een hoofdrol spelen, betrekken we tijdig bij de onderhandelingen.
- **Effectiviteit.** We streven een bepaald groot doel na, dit houden we, tijdens de onderhandelingen, implementatie en operatie, goed voor ogen. We doen er alles aan om dit te bereiken. Bij moeilijkheden zoeken we samen met de klant naar creatieve oplossingen.
- **Duurzaamheid.** Door een hechte relatie met de klant en eerlijk zaken doen, zal dit niet het laatste gemeenschappelijke project zijn. Naast economische waarde genereren we zo mogelijk ook sociale

waarden. Als we een passie delen, versterken we de band met klanten, partners en medewerkers. Het proces stopt dus niet na het ondertekenen van de overeenkomst, maar strekt zich ook uit over de implementatie en operationele fase. De menselijke factor krijgt meer aandacht. Onderhandelingsteam worden niet ontbonden na de initiële onderhandelingen. Natuurlijk zullen er mutaties in de samenstelling van de teams plaatsvinden, maar deze worden tot een minimum beperkt. We zorgen er voor dat de contacten niet via een persoon lopen, maar dat er meerdere contactpunten zijn.

Daar onze interne en externe omgeving razendsnel veranderen, heeft het geen zin om alles tot op de laatste komma uit te werken en vast te leggen. Niet alles gaat bij de F.E.E.D methode overboord, maar de accenten verschuiven. De focus komt te liggen op het gemeenschappelijke hoofddoel/visie en het managen van de veranderingen in de overeenkomst en de implementatie. We brengen de opbrengsten van ons gezamenlijk project in kaart (benefit management and reporting). Hierdoor maken we zichtbaar dat we echt waarde toevoegen.

De F.E.E.D. methode is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

1. Ontwikkelen van een visie

2. Meetbare, uitdagende doelen stellen (boodschappenlijst). Voor ons en proberen ons ook in te leven in de ander. Wat zal er op zijn boodschappenlijst staan?
3. Vaststellen van de lijst met variabelen (zaken die we kunnen ruilen). Ook maken we weer verschillende lijsten voor onszelf en voor de andere betrokken partijen.
4. Kwantificeren van de kosten en waarden van de variabelen
5. Onderzoeken hoe de krachtverhoudingen liggen
6. Onderhandelingsstrategie en tactiek bepalen
7. Onderhandelen en afsluiten
8. Opstellen van de overeenkomst
9. Relatiemanagement
10. Managen van veranderingen
11. Implementeren van de overeenkomst
12. Meten en rapporteren van de opbrengsten (benefit management and reporting)
13. Evalueren, leren en bijsturen

In de praktijk zullen deze stappen niet als een soort waterval doorlopen worden. Onderdelen zoals relatiemanagement en het managen van veranderingen zijn in alle fases van het proces van belang. Sommige projecten vragen om een iteratieve aanpak, waarin we een paar stappen terug doen om weer het haalbare en/of beste spoor te bewandelen. Laten we vooral praktisch blijven en niet te veel tijd besteden aan zaken

die we niet kunnen beïnvloeden. De F.E.E.D. methode onderscheidt zich door: focus op het hoofddoel, onderhandelingen strekken zich ook uit over de implementatie en operationele fase, sterke sturing op opbrengsten, eenvoud, creatief en pragmatisch managen van veranderingen, vertrouwen en lange termijn relaties. We beweren niet, dat deze methode in alle onderhandelingsituaties nodig en nuttig is. Bij het kopen van een nieuwe auto, huis of andere transactiegerichte onderhandeling kunnen we een aantal stappen overslaan. Het hebben van een uitgebreide boodschappenlijst, variabelen en een slimme onderhandelingstactiek is in alle gevallen nuttig/nodig.

## 2. Boodschappenlijst, onderhandelingsdoelen

Er is een onderscheid tussen een visie, missie en doel. Een visie is iets wat we nastreven, maar waarschijnlijk nooit helemaal zullen bereiken. Een missie is een vertaling van deze visie in een hoofddoel voor onze organisatie. Stel onze visie is: alle mensen behoren toegang te hebben tot schoon drinkwater. Dit zullen we nooit helemaal bereiken. We zijn echter vastberaden om dit zo dicht mogelijk te benaderen. We vertalen de visie naar een missie voor ons bedrijf (iets wat we, als onderneming, willen en kunnen bereiken). In het voorbeeld van drinkwater, zou onze missie kunnen zijn: we gaan onderhoudsvriendelijke en betaalbare waterzuiveringsinstallaties bouwen. We definiëren onze visie en missie zo helder mogelijk, zodat hier een motiverende werking van uitgaat voor alle betrokkenen. Een doel is een direct of indirect uit de missie afgeleide gewenste, duidelijk omschreven situatie die op een bepaald tijdstip behaald moet zijn. Wat willen we uiteindelijk bereiken, waar zijn we naar op weg? Dit hoofddoel is zeer belangrijk en vergt de nodige tijd en aandacht. Telkens als we denken dat we het goed gedefinieerd hebben, stellen we de waarom vraag. Hierdoor komen we tot de kern en kunnen we ons commitment testen.



Een onderneming heeft slechts beperkte middelen en zal aangewezen zijn op samenwerking met partners. We gaan op zoek naar organisaties die ons kunnen helpen om onze doelen te verwezenlijken. We zoeken naar gemeenschappelijke belangen en testen of deze sterk genoeg zijn voor een hechte en duurzame samenwerking. Dit is verre van eenvoudig en vergt enkele workshops waarin we de materie zowel pragmatisch als creatief benaderen. Als we dit traject doorlopen hebben, kunnen we gaan onderhandelen over ieders inbreng en over de verdeling van kosten en opbrengsten. We vertalen onze missie in meetbare, aansporende, positieve doelen. Voor dergelijke doelen willen mensen zich echt inzetten. Bij elk doel vragen we ons af, waarom dit belangrijk voor ons is en of het behalen van dit doel de invulling van onze missie dichterbij brengt. Het rijtje doelen wordt onze boodschappenlijst. Deze boodschappenlijst zetten we op volgorde van belangrijkheid. De doelen worden zo specifiek en meetbaar mogelijk gesteld. Samen met onze klant en partners houden we het overstijgend doel, ook na externe en interne veranderingen, voor ogen.

Als we een huis willen kopen, kan onze wensenlijst er als volgt uitzien:

- vrijstaande woning
- op maximaal 500 meter van scholen, openbaar vervoer en winkels
- kosten maximaal driehonderd en vijftig duizend euro (woning inclusief alle bijkomende kosten)
- minimaal 110 m<sup>2</sup> vloeroppervlakte
- met garage

- minimaal 300 m<sup>2</sup> grond
- oplevering binnen twaalf maanden
- een prettige, veilige woonomgeving

Indien we gaan onderhandelen over een specifieke woning stellen we een uitgebreide specifieke boodschappenlijst samen. Ook proberen we te bedenken wat de andere partij voor boodschappenlijst heeft.

Elk onderdeel van deze boodschappenlijst onderwerpen we aan een nader onderzoek. Ons alles overstijgende doel kan zijn: een prettige, veilige woonomgeving. Dit wordt ten kosten van alles vastgehouden.

Bij complexe projecten zoals het kopen van een bedrijf of een belangrijke strategische samenwerking kan het nuttig zijn, om deze doelen aan een nog intensiever onderzoek te onderwerpen. Willen en kunnen we dit doel wel echt bereiken? We gaan de zaak achtereenvolgens door verschillende brillen bekijken. Deze aanpak is een variatie op de hoeden van De Bono. Als het onze doelstelling is om een bepaald bedrijf over te nemen, kan deze exercitie er als volgt uitzien:

1. We bekijken alles rationeel, als een computer. Wat weten we van dit bedrijf, welke harde cijfers hebben we? Hoe zien de cijfers er over de afgelopen drie jaren uit, hoeveel specialisten zijn er, hoe is hun klantenverdeling, welke strategische samenwerkingsverbanden zijn er, in welke landen is men actief, wat is de verhouding vaste en

variabele kosten, wat is hun intellectueel eigendom, hoe ziet de winst en verliesrekening en de balans er uit, et cetera, et cetera.

2. Hoe voelt deze overname/samenwerking. Heeft hier iedereen een goed gevoel bij?
3. Nu gaan we alles zeer positief bekijken. We vragen ons af waarom dit een succes wordt. Wat brengt ons deze overname: betreden van nieuwe geografische markten, verkrijgen van nieuwe vaardigheden, vermindering van de vaste kosten, lagere overhead, versterkt imago, sprekende merknamen, intellectueel eigendom, risico spreiding, duurzaamheid et cetera.
4. Vervolgens bekijken we alles door een negatieve bril, als advocaat van de duivel. Waarom gaat dit mislukken? Hier kunnen zaken geopperd worden als: we hebben totaal verschillende culturen, er zijn taalproblemen, de beloningssystemen zijn totaal anders, de overname is financieel niet haalbaar, de aandeelhouders zullen in opstand komen, de vakbonden pikken dit niet.
5. Nu bekijken we of er alternatieven zijn. We zetten een creatieve bril op. Is het niet beter om te investeren in ons eigen bedrijf en autonoom te groeien, zijn er andere overname kandidaten, waarom investeren we niet in een totaal andere branche et cetera.
6. Het is nu tijd om alles te organiseren, samen te vatten en in kaart te brengen. Hier kan mind mapping een rol spelen.

Onze (SMART) doelen zijn op volgorde van belangrijkheid gezet. We hebben een helder toekomstbeeld. Dit houden we continu voor ogen.

Voordat we met derden overleggen, is er intern overeenstemming over de hoofddoelstelling. Alle betrokkenen committeren zich aan dit doel. Andere doelen worden wel nagestreefd, maar zijn onder omstandigheden in te ruilen tegen iets anders van voldoende waarde. Als we het hoofddoel niet vast kunnen houden gaat de transactie niet door. Andere doelen kunnen na het ondertekenen van de overeenkomst, ja zelfs nog na de implementatie, tijdens de operationele fase ter discussie gesteld worden.

In de praktijk werken veel bedrijven met zogenaamde ODE's om intern de verwachtingen te managen. Deze afkorting staat voor Optimum, Desirable en Essential. Het optimum, wat we als maximum haalbare zien, wordt vaak gebruikt als openingszet. Desirable is wat we denken te bereiken. Het essential punt is wat we minimaal willen bereiken. Als we dit niet kunnen behalen, hebben deze onderhandelingen geen zin meer (WAP walk away point). We houden ook ons beste alternatief voor een bepaalde deal, het BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) in de gaten.

Ons huiswerk is hiermee nog niet af. Weten en begrijpen we wat de andere partij wil bereiken en waarom? Is er een sterk gemeenschappelijk belang? Ook dit is belangrijk voor een duurzame samenwerking.

*Praktijk situatie: keuze van een strategisch partner*

*Bij het bedrijf waar ik werkte (laten we het AmerikaConsult noemen) was ik verantwoordelijk voor de business in Europa. De zaken verliepen voorspoedig maar we deden weinig projecten in Oost Europa. Ik had hier vroeger wel veel gewerkt, maar vond het makkelijker om mijn omzet- en winstdoelstellingen binnen West en Noord Europa te behalen. Onze COO (mijn baas) was niet zo geïnteresseerd in waar de business vandaan kwam, als de cijfers maar gehaald werden. Tijdens een management vergadering kwam het onderwerp Oost Europa weer eens ter sprake. De EU breidde zich steeds verder naar het oosten uit en deze gebieden konden volgens onze CEO niet meer genegeerd worden. Nu was het dus niet meer de vraag óf maar h oe we deze markt gingen betreden. Er lagen enkele opties op tafel. Zelf doen, een lokale business partner zoeken of werken met een verkoopagent. Uiteindelijk besloten we met een lokale partner te werken. Tijdens de daarop volgende maanden maakten we kennis met verschillende potentiële partijen.*

*Uiteindelijk werd er een partner gevonden, waar het meteen mee klikte. In een managementvergadering werd het onderwerp uitgebreid besproken. De COO wilde al meteen een contract opstellen. Ik had goede, maar ook erg slechte ervaringen met partners. Daarom stelde ik een tussenstap voor. De andere managers wilden hier aanvankelijk niet van horen. Ik hield echter voet bij stuk en vroeg om drie uur extra tijd voor deze belangrijke beslissing. Ik was er van overtuigd, dat het zinvol was om deze extra tijd te nemen. Uiteindelijk stemde iedereen in.*

*Ik stelde een creatieve sessie voor om de voor- en nadelen van deze partner op een rij te zetten. We kozen voor een variant van 'de hoeden van De Bono'. Dit had ik al*