





# Onderhandelen, Kunst en Kunde

Van acceptabele naar optimale resultaten



# Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Het wat en hoe van onderhandelen	9
2. Wat willen we bereiken? Boodschappenlijst	15
<i>Praktijksituatie: keuze van een strategische partner</i>	
3. Variabelen, zaken die we kunnen ruilen	25
4. Kwantificeren van kosten en waarden van variabelen	27
<i>Praktijksituatie: het verschil tussen waarde en kosten</i>	
5. Krachtsverhoudingen	31
<i>Praktijksituatie: onderschatten van een sterke merk</i>	
6. Vragenstellen, stiltes en actief luisteren	37
7. Onderhandelingen afstemmen op interpersoonlijke eigenschappen	43
8. Creativiteit	55
<i>Praktijksituatie: Creatieve contractonderhandelingen</i>	
9. U als onderhandelaar	67
10.    Onderhandelingsstrategie	71
11.    Onderhandelingstactiek	77

12.	Onderhandelen	83
12.1	Aanbevelingen, succesfactoren, tips	83
	<i>Praktijksituatie: Intern onderhandelen, kwalificeren van kansen</i>	
12.2	Prijsonderhandelingen	95
	<i>Praktijksituatie: verrassende prijsstrategie</i>	
12.3	Omgaan met bezwaren	99
12.4	Vervelende tactieken	101
12.5	Speciale aandachtspunten	103
13.	Afsluiten	105
	<i>Praktijksituatie: Intimideren en afsluiten, aanschaf vastgoed</i>	
14.	De overeenkomst	113
	<i>Praktijksituatie: Het gevaar van een niet afgebakende adviesopdracht</i>	
	<i>Praktijksituatie : uitvoeren van wat er overeengekomen is</i>	
15.	Evalueren, leren en bijsturen	123
	<i>Praktijk situatie: Belang van relaties bij een complexe offerteaanvraag</i>	
16.	Zicht op cijfers	127
	Literatuur en internetsites	139
	Afkortingen	141
	Namen en begrippen	143

# Voorwoord

Het is niet zo, dat onderhandelen een soort wiskunde is, waar we rekenregels op loslaten en er vervolgens een overeenkomst uitrolt. Het is zowel een kunde met harde regels als een kunst met zachte vaardigheden. Uiteraard hebben we een uitgebreide boodschappenlijst, lijst met te ruilen variabelen, vraagtechniek om belangen te achterhalen en een slimme strategie en tactiek nodig. Maar empathie, creativiteit, rapport, gevoel, de juiste sfeer en humor spelen ook een rol. De zachte factoren bij onderhandelingen worden schromelijk onderschat. Als we ons hiervan bewust zijn en tevens de basisregels van onderhandelen echt begrijpen en toepassen kunnen we tot mooie resultaten komen.

Helaas starten veel onderhandelingen zonder een gedegen voorbereiding. Hierdoor laten we, voor alle betrokkenen, mooie kansen liggen. Of we nu over een auto, huis, kantoorautomatisering, catering, zonnepanelen of over een verandering in arbeidsvoorwaarden onderhandelen, vaak verlopen de gesprekken moeizaam, met minimaal resultaat. Verkopers en

inkopers, die zakelijke deals afsluiten, hebben baat bij lange termijn relaties en het vinden van optimale, duurzame oplossingen.

We gaan uitgebreid in op de voorbereidingen, inclusief het bepalen van de beste strategie en tactiek. Vanzelfsprekend besteden we veel aandacht aan het meest effectieve gedrag tijdens onderhandelingen.

Dit boek heb ik geschreven na ruim dertig jaar onderhandelingservaring in diverse sectoren. De theorie komt ruimschoots aan bod, maar de praktische toepasbaarheid staat voorop. Er worden praktijksituaties besproken, van zowel succesverhalen als van 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.

Veel leesplezier



# 1. Het wat en hoe van onderhandelen

Er zijn allerlei situaties waar onderhandelingsvaardigheden een grote rol spelen. Enkele willekeurige voorbeelden.

A.

U woont in een appartementencomplex en wilt samen met andere bewoners energie gaan opwekken. Vragen die dan opkomen zijn:

- wie wordt de trekker van dit project
- wie gaat, wat investeren
- hoe verdelen we de kosten en opbrengsten
- hoe overtuigen we bewoners die minder enthousiast zijn
- wie verzorgt de communicatie met alle betrokkenen
- welke leveranciers benaderen we
- hoe kiezen en onderhandelen we met een leverancier
- hebben we een onderhoudsovereenkomst nodig
- et cetera

B.

U gaat uw auto inruilen. Vragen die aan de orde komen:

- inruilen tegen wat (merk, leeftijd, km stand)
- wat heb ik de verkopende partij te bieden
- maximaal te besteden bedrag
- bij wie (garage in de buurt?)
- vraagprijs
- onderhandelingstactiek
- et cetera

C.

U gaat een nieuw kantoorautomatiseringssysteem aanschaffen

Mogelijke vragen:

- wie stelt een lijst met eisen/wensen op
- hoeveel willen/kunnen we besteden
- wie gaat het systeem onderhouden
- wanneer willen we het nieuwe systeem in gebruik nemen
- welke leverancier(s) nodigen we uit
- hoe beslissen we (besliscriteria, wegingsfactoren, prioriteiten)
- et cetera

*Onderhandelen is het uitwisselen van variabelen, om tot een voor alle partijen acceptabele uitkomst te komen. Laten we het woord 'acceptabele' vervangen door 'optimale'. En hebben we wel onderzocht of we de taart kunnen*

vergroten alvorens we beginnen te delen? Variabelen zijn zaken die we kunnen ruilen. Wij willen tot een deal komen, die ons in een betere positie brengt dan zonder deal. Bovendien moet het resultaat beter zijn dan ons beste alternatief. Dit geldt voor alle betrokken partijen, zowel zakelijk als privé. Onderhandelen is voor iedereen die iets koopt, verkoopt of een samenwerkingsverband aangaat een essentiële vaardigheid. Overigens blijft, voor verkopers, het voorkomen van onderhandelen meestal de beste optie. Verkopers die beter plannen en verkopen, zullen minder onderhandelen en dus minder concessies doen. Dit geldt ook in de privésfeer. Verkopers kunnen dit 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. Er is een verschil tussen eenmalig/transactie gebaseerd en relatiegericht onderhandelen. We proberen altijd om achter de belangen van de ander te komen en zijn niet tevreden met slechts kennis over standpunten. Vaak kunnen we hierdoor de te verdelen koek vergroten en tot de best mogelijke deal komen.

Een onderhandelingsaanpak kan ruwweg bestaan uit:

- Visie vastleggen. Waar willen we uiteindelijk uitkomen
- opstellen wensen/boodschappenlijst,
- lijst maken met variabelen die we kunnen ruilen,
- kosten en baten van deze variabelen berekenen,
- bepalen krachtsverhoudingen,

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

We gaan in latere hoofdstukken nog in detail op deze onderdelen in. Zeker vijftientig procent (!) van het onderhandelingsproces bestaat uit tijd aan voorbereidingen. De implementatie en operatie staan hier nadrukkelijk bij, omdat dit de enige manier is om de investeringen terug te verdienen. Ook in deze fase wordt er nog stevig onderhandeld en overlegd.

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.

Enkele aandachtspunten:

- 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. 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 om te ontdekken waarom hij een bepaald standpunt inneemt. Dit doen we, om de ander echt te begrijpen. Zo kunnen we creatieve en relevante oplossingen bedenken en kan er een hechte vertrouwensrelatie ontstaan. 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 ander naar creatieve oplossingen.
- **Duurzaamheid.** Door een hechte relatie 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 de andere partij. 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 verdient 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.

In de praktijk zullen deze stappen niet als een soort waterval doorlopen worden. Sommige onderhandelingen vragen om een iteratieve aanpak, waarin we een paar stappen terug doen om dan 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. We sturen sterk op opbrengsten, eenvoud, creatief en pragmatisch managen van veranderingen, vertrouwen en lange termijn relaties. 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 bij alle onderhandelingen essentieel.

## 2. Wat willen we bereiken? De boodschappenlijst?

Als we spreken over de boodschappenlijst bedoelen we, zowel de lijst van de koper als van de verkoper. We onderzoeken ook of er een sterk gemeenschappelijk belang is.

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.