

⊕ Slimme onderhandelaars, bloeiende bedrijven: 4 sleutels voor een goede deal

📖 Uit Trends van 10/09/2020 (</s/r/c/1639455>). 09/09/20 om 21:00 Bijgewerkt op 12/09/20 om 13:48

Net zoals mensen onderhandelen ook bedrijven meer dan ze denken, bewust en onbewust. Alleen gebeurt dat vaak ondoordacht. Bedrijven zetten te weinig in op onderhandelingsintelligentie en snijden daarmee in hun winst. Enkele ervaren dealmakers vertellen hoe het wel kan.



EEN AKKOORD SLUITEN Hoe complexer de onderhandeling, hoe meer kans dat iedereen kan winnen. © Getty Images

Uit onderzoek blijkt dat een leidinggevende in een bedrijf of een organisatie zo'n 70 à 75 procent van zijn tijd aan het onderhandelen is, vertelt Katia Tieleman, die onderhandelen en conflictbeheersing doceert aan de Vlerick Business School. "Een bedrijf onderhandelt constant. Over aankooprijzen van grondstoffen, verkooprijzen aan klanten tot de lonen van zijn medewerkers of de huurprijzen van de kantoren", schetst Jean-Pierre Blumberg, zakenadvocaat bij Linklaters. "Als je dat allemaal optelt, krijg je een spinnenweb van onderhandelingen dat een enorme impact heeft op de bedrijfsvoering en de resultaten", voegt Katia Tieleman toe.

Toch maken veel te weinig bedrijven structureel en systematisch werk van professionele onderhandelingstechnieken. "Onderhandelen is nog veel te vaak een ad-hocproces. Het gebeurt dossier per dossier, door individuele onderhandelaars - de *lone wolves* die achter een buit aan gaan. Je hebt er die succesvol zijn en je hebt er die dat minder zijn. Daar laten ondernemingen het dan meestal bij", legt Katia Tieleman uit.

Dubbel zo winstgevend

Het gebrek aan een overkoepelende onderhandelingspraktijk leidt vaak tot slechte uitkomsten. "Hoe vaak gebeurt het niet dat de verkoopafdeling de champagne ontkurkt nadat ze een groot order heeft binnengehaald, maar dat de productieafdeling niet weet hoe ze die klus moet klaren", geeft de Vlerick-docent als voorbeeld.

Onderhandelen is als een van de weinige processen nog niet geoptimaliseerd en geprofessionaliseerd in bedrijven. "Productie, financiën en aankoop zijn meestal afdelingen met goed doordachte, uitgewerkte en geoptimaliseerde processen. Maar onderhandelen als proces staat in de bedrijven in de kinderschoenen", zegt Tieleman.

De financiële gevolgen zijn funest, blijkt uit onderzoek. In 2009 deden de consultancykantoren ICCM en Huthwaite een vergelijkende studie bij de grootste 2000 ondernemingen ter wereld. De bedrijven die hun onderhandelingsprocessen professioneel beheerden, waren in de twee voorgaande jaren veel winstgevender, zo bleek. De totale groep leed in 2007 en 2008 een nettoverlies van 31 procent. De 25 procent die het beste scoorde in onderhandelingsintelligentie, tekende daarentegen een nettowinst van 43 procent op. Ondernemingen die geen processen hadden voor hun onderhandelingen, leden zelfs een nettoverlies van 63 procent.

Bredere plaatje

Katia Tieleman heeft een raamwerk ontworpen voor wat zij onderhandelingsintelligentie noemt. Dat omvat vier sleutels die leiden tot succesvolle onderhandelingen (zie kader *De vier sleutels*). Als onderhandelingspartijen die als leidraad gebruiken, zullen ze veel meer voldoening halen uit hun overeenkomst dan als ze er zomaar op los zouden onderhandelen.

De vier sleutels

Sleutel 1: Onderhandelen gaat om begrijpen, niet om overtuigen. Slim onderhandelen begint met een verkenning van de belangen van alle betrokken partijen, niet met strikte standpunten of posities waar partijen niet vanaf willen stappen.

Sleutel 2: Als het over geld gaat, is het voorbij. Voortbouwend op die belangen moeten de partijen voor zichzelf en elkaar de taart eerst groter maken, in plaats van ze onmiddellijk onder elkaar te willen verdelen.

Sleutel 3: Laat niet in je kaarten kijken. Wanneer partijen eenmaal klaar zijn om hun eisen op tafel te leggen, moeten ze goed weten wat hun ondergrens is en welke alternatieven ze hebben voor het geval ze niet tot een akkoord komen.

Sleutel 4: Bepaal de spelregels. Partijen kunnen hun invloed vergroten door voor, tijdens en na de onderhandeling afspraken en regels overeen te komen over het verloop, de structuur en de inhoud van de gesprekken.

De ultieme toetssteen voor elke onderhandeling moet zijn hoe die bijdraagt aan de bedrijfsstrategie. "Je moet altijd kijken naar het bredere plaatje en het einddoel", benadrukt Tieleman. Een bedrijf moet zich een aantal vragen stellen, zoals: 'Wie is er nog met dat dossier bezig?' 'Hoe kunnen we de handen in elkaar slaan?' Zo kun je de vier sleutels voor onderhandelingsintelligentie verankeren in de organisatie."

De meest tot de verbeelding sprekende onderhandelingen in de bedrijfswereld zijn die over fusies en overnames. De complexiteit van die dossiers en de belangen die op het spel staan, tonen de waarde van de vier sleutels tot onderhandelingsintelligentie. Trends vroeg aan de meest doorgewinterde adviseurs en zakenadvocaten hoe zij die vier sleutels in praktijk brengen.

Sleutel 1 'Weet wat jij en de ander echt willen'

Eddy Verbrugge weet als geen ander hoe cruciaal het is om bij een overname de belangen van alle partijen zo scherp mogelijk voor ogen te krijgen. Bij het adviesbureau SDM Valorum heeft hij honderden overnames van en door Belgische familiebedrijven begeleid. "Onze eerste taak is te doorgronden wat onze klanten die hun bedrijf willen verkopen of die een overname willen doen, echt willen", zegt hij. Klinkt logisch, maar dat is niet altijd het geval. "Sommige bedrijfsleiders hebben een heel duidelijk plan dat wij alleen kunnen verfijnen en uitvoeren. Anderen daarentegen hebben geen flauw benul. Ze weten niet wat ze moeten doen. Dan gaan wij daarover met hen in gesprek. Soms leidt dat tot een transactie, maar vaak ook niet. Jaarlijks hebben wij zo'n 200 gesprekken, maar we doen slechts 30 tot 40 transacties", zegt Verbrugge.

Onderhandelingen met familiebedrijven hebben een bijkomend aspect dat aandacht vergt, namelijk het emotionele. "In tegenstelling tot ondernemingen met een versnipperd aandeelhouderschap en een onafhankelijke raad van bestuur hebben familiale bedrijfsleiders een emotionele band met hun onderneming. Het is alsof ze hun kind verkopen. Die emotie beheren is een belangrijk onderdeel tijdens zo'n onderhandeling", legt Verbrugge uit.

De belangen van de tegenpartij spelen uiteraard ook mee. "Je moet weten wat alle betrokken partijen willen en dat kan alleen maar door goed te luisteren", stelt Marieke Wyckaert, advocaat bij Eubelius en specialiste in grote internationale overnames. Het beeld van onderhandelingen als een strijd waarin partijen elkaar vanuit hun eigen posities bestoken, is niet het juiste kader voor vruchtbare besprekingen, vindt zij. "Daar geloof ik niet in. Een onderhandeling is een succes wanneer beide partijen het gevoel hebben dat ze erbij gewonnen hebben."

Dat neemt niet weg dat partijen soms hardnekkig vasthouden aan hun standpunten en belangen, en die van de tegenpartij uit het oog verliezen. "Vaak loopt het vast op kleine, soms irrelevante zaken", zegt Eddy Verbrugge. "Over de grote lijnen komt er best snel overeenstemming, want anders komt er niets van. Maar daarna komen er vaak eindeloos veel details en loopt de emotie soms op. Dan loopt het af en toe vast."

Verbrugge herinnert zich nog levendig een transactie die stakte op een container voetballen. Zijn klant weigerde die af te schrijven van de prijs waartegen hij zijn bedrijf wilde verkopen. De deal dreigde daardoor in het water te vallen. "Het bedrag van die container bedroeg enkele tienden procent van de totale transactiewaarde, maar het was de druppel te veel. Meer wilde hij niet toegeven", vertelt hij. De voetballen waren niets meer waard, omdat ze van een oud model waren. "Wij hebben op het punt gestaan ze te kopen om het van de baan te hebben, en dat bracht hem tot inzicht", herinnert Verbrugge zich. "Het grootste gevaar is dat partijen zich ingraven in zulke details. Dat moet je zo snel mogelijk ontmijnen en de hoofd- van de bijzaken onderscheiden. Het gebeurt ook dat adviseurs zich vastbijten in bijzaken."

Sleutel 2 'Alle partijen kunnen winnen'

Die verzuring kun je doorbreken door het gesprek open te trekken. "Als de partijen op de grote principes in dezelfde richting werken, is er een basis. Van daaruit kun je de taart vergroten", zegt Matthias Wauters, teamgenoot van Marieke Wyckaert bij Eubelius. "Rond bepaalde knelpunten kun je kijken of je iets kunt toevoegen aan de transactie."

"Hoe complexer de onderhandeling, hoe meer mogelijkheden er daarvoor zijn", voegt Jean-Pierre Blumberg van Linklaters toe. "Fusies en overnames omvatten zo veel elementen dat in heel wat domeinen een win-winuitkomst te halen valt. Dat is de kunst van goed onderhandelen." De oplossing is vaak gelegen in kleine creatieve dingen, aldus de topadvocaat.

Als voorbeeld geeft hij de verkoop van een petrochemisch bedrijf. "Er was snel een overeenkomst over de waarde en de verkoopprijs, maar daarnaast was er veel onzekerheid over de mogelijke vervuiling van het bedrijventerrein en over wie de kosten van een opkuis zou dragen", schetst hij. Blumberg en zijn tegenpartij boetseerden een akkoord waar iedereen zich in vond. "We eindigden met een creatief systeem waarin we de mogelijke kosten over een periode van vijftien jaar spreidden over de partijen. Als de vervuiling in de beginjaren zou optreden, zou 80 procent van de kosten voor de verkoper zijn en 20 procent voor de koper. Aan het einde van de periode zou dat omgekeerd zijn."

Sleutel 3 'Geef nooit je grenzen prijs'

In de volgende fase bekennen de partijen kleur en leggen ze hun eisen op tafel over welk deel van de grotere taart ze mee naar huis willen nemen. Geven en nemen, opeisen en toegeven. Hoe goed ze daarin slagen, hangt af van de grenzen die ze voor zichzelf hebben bepaald en de alternatieven die ze hebben voor het geval dat er geen akkoord uit de bus komt. "Geef nooit je grenzen prijs", zegt Katia Tieleman. "Dan ben je overgeleverd aan de tegenpartij."

De rol van het eerste bod, ook wel anker genoemd, is van strategisch belang. "De eerste die een cijfer op tafel legt, bepaalt het kader", zegt Matthias Wauters. "Het eerste bod zal meestal te laag zijn, dat is inherent aan onderhandelen en positie kiezen", voegt Eddy Verbrugge toe.

Daarna ontvouwen de gesprekken zich. "Meestal starten die met een lijst van een twintigtal punten. Je tast de gevoeligheden af, zet de oplossingen die je al hebt gevonden op papier en dan eindig je met enkele punten waarop de partijen het verst uit elkaar liggen", schetst Wauters. "Hoe vroeger je voor jezelf weet waarop je veel wilt toegeven en waarop niet, hoe beter." Zijn collega Wyckaert wijst op de vreemde dynamiek die er dan soms ontstaat. "Vaak merk je dat punten die voor de tegenpartij van levensbelang zijn, dat niet zijn voor jou en omgekeerd. Wat voor jou een kleine toegeving is, betekent een grote winst voor hen. Daar moet je op inzetten", schetst ze.

De voorbereiding is cruciaal voor die fase, zeggen alle experts unaniem. "Doorgaans zijn Belgen goede *marchanten*, maar dat leidt vaak tot een gebrek aan voorbereiding", vertelt Jean-Pierre Blumberg. "Dat durft zich tegen hen te keren wanneer ze tegenover grote buitenlandse partijen staan die zich tot in de puntjes hebben voorbereid."

Dat zegt ook Eddy Verbrugge. "Om goed te onderhandelen moet je alle facetten, kansen en risico's van je dossier analyseren en de tegenpartij zeggen wat ze kunnen verwachten. Buitenlandse partijen, groot en klein, laten zich vaak bijstaan door externe adviseurs, terwijl Belgische ondernemers dat nog te vaak als een kostenpost zien", zegt hij. "Complexe materies zoals overnames mag je niet onderschatten. Dan brengen adviseurs vaak meer toegevoegde waarde dan wat ze kosten."

Eerlijkheid is een ander aspect waar alle ervaren onderhandelaars op hameren. "Als we helpen met de verkoop van een bedrijf omdat de familiale eigenaar eruit stapt, maar het management is zwak, dan vertellen we dat gewoon aan potentiële kopers", geeft Verbrugge als voorbeeld.

Sleutel 4 'Bepaal de spelregels'

Ten slotte hebben onderhandelaars veel te winnen door het verloop en de inhoud van de gesprekken mee te bepalen. Dat begint bijvoorbeeld met wie er aan tafel zit. "Wij zijn als adviseur altijd hoofdonderhandelaar", vertelt Eddy Verbrugge. "Wij houden de bedrijfsleiders die we adviseren zo lang mogelijk weg van de transactiegesprekken, vanwege de emotionele betrokkenheid. Zij staan bij wijze spreken hun kind af en bij zo'n verkoop gebeurt er altijd gedegen onderzoek waarbij de tegenpartij zal zeggen dat het kind toch niet zo mooi is als gedacht."

Die bufferrol geeft een extra strategisch voordeel. "Als de eindbeslisser aan tafel zit, moet die meteen kleur bekennen, terwijl wij altijd kunnen zeggen dat we moeten overleggen met onze opdrachtgevers."

Marieke Wyckaert herinnert zich een onderhandeling waarin het bepalen van de spelregels tot in het extreme werd getrokken. "Onze klant was in de running met twee andere bedrijven om een afdeling van een groot voedingsconglomeraat over te nemen", vertelt ze. "Zijn plan was alle vergaderzalen in gebruik te nemen in het gebouw van de tegenpartij waar de overnamegesprekken plaatsvonden." Zo hadden de twee andere kandidaten geen gespreksruimte meer. "Wij hebben daar een week lang non-stop gekampeerd en onderhandeld. De tweede dag tot 2 uur 's nachts, de derde tot 3 uur en de vierde tot 4 uur. En de tegenpartij had er heel strategisch voor gekozen enkel in middageten te voorzien." Een constructievere spelregel zou zijn geweest om genoeg eten, drinken en plaats voor iedereen te hebben.

Als onderhandelaars die vier sleutels vakkundig inzetten, heeft dat een grote impact op de uiteindelijke deal. "Het is altijd geven en nemen. Je kunt nooit het hele laken naar je toe trekken. Alle partijen hebben baat bij een evenwichtige transactie", besluit Jean-Pierre Blumberg.

” 'Een innovatieve onderneming en de fiscaal ambtenaar die haar controleert: twee meer verschillende werelden bestaan niet'

- Leen Ketels