

‘Kom elkaar tegemoet’

GEORGE VAN HOUTEM begeleidt ondernemers bij onderhandelingen, ook bij overnames. Veel ondernemers onderschatten de emoties, stelt hij.

George van Houtem, mededirecteur van het Holland Consulting Group Onderhandelingsinstituut, ziet het regelmatig gebeuren: ‘Mensen denken in technische termen over onderhandelen. Ze stippelen van tevoren een zogenaamd waterdichte strategie uit, maar zodra ze achter de onderhandelings-tafel zitten, ontstaan vaak dezelfde patronen. Onervaren onderhandelaars vervallen snel in een competitieve of juist coöperatieve stijl. Ze stellen zich dominant op om hun belangen te beschermen, of ze geven teveel toe om de relatie goed te houden. Het is beter om een middenweg te vinden. Onderhandelen doe je op basis van wederkerigheid. Je moet elkaar in een onderhandeling tegemoet komen.’

Er is een wezenlijk verschil tussen onderhandelen met een bank over financiering of met een ondernemer over de verkoop van zijn bedrijf. Voor de ondernemer zijn de onderhandelingen persoonlijker en dus emotioneler, zegt Van Houtem: ‘Zo iemand heeft tijd nodig en hecht veel waarde aan zekerheid. Je moet hem niet opjagen. Onzekerheidsreductie is een belangrijk aspect van dit type onderhandelingen. Een bank wil ook zekerheid, maar kan meer afstand nemen. De bankmedewerker die de financiering verstrekt weet dat er nog een interne controle volgt. Het is wel belangrijk dat je vooraf je eigen belangen in kaart brengt. Voor een verko-

pende partij is financiële onafhankelijkheid bijvoorbeeld belangrijk, terwijl een koper geen financiële molensteen om zijn nek wil. Bedenk goed wat voor jou het zwaarste weegt en verken verschillende scenario's. Ga niet met een vaststaand draaiboek de onderhandelingen in.’

Opbloeiende liefde

Een overnameonderhandeling voeren zonder adviseur is onverstandig, vindt Van Houtem. Tegelijkertijd waarschuwt hij voor het te vroeg naar voren schuiven van de professionals: ‘Bij grote bedrijven gaan de bestuurders eerst als egeltjes langs elkaar heen lopen. Bij kleinere bedrijven zit de jurist of de adviseur vaak meteen aan tafel. Daardoor staat de onderhandeling gelijk op scherp. Het is beter om eerst de belangen en verwachtingen van beide partijen op tafel te krijgen voordat de concrete voorstellen en eisen komen.’

Begin een onderhandeling explorerend. Een overname is een soort opbloeiende liefde. Voor de zakelijke component zijn er adviseurs. Die komen later wel. Het juridische proces mag niet leidend zijn. Het is meer een belangrijk naspel. Ga eerst daten.’

Dirty tricks

Onderhandelen is slechts tot op zekere hoogte een rationeel proces, stelt Van



wie George van Houtem
wat Associate partner Holland Consulting
Group.

stelling ‘Win-win situaties bestaan niet’

Houtem: ‘Emoties spelen een belangrijke rol. Als de verkopende partij denkt dat de koper er koud op uit is om de zaak over te nemen en vervolgens te saneren, of als een van de partijen zich dominant opstelt, lopen de onderhandelingen mis. Je kunt niet uitsluitend onderhandelen op basis van ratio's.’ Mensen die zichzelf op de borst slaan vanwege hun ‘keiharde’ onderhandelingstechnieken en slimme trucs, zijn volgens Van Houtem in werkelijkheid vaak zwakke onderhandelaars: ‘Die hebben het niet begrepen. Ik houd niet zo van manipulaties. Ware onderhandelaars doorzien dat soort trucs. Je zet daardoor meteen de vertrouwensrelatie op het spel. Ik speel het liever open. Zonder overigens naïef te zijn. Ik geloof niet in win-win situaties. Iedereen is er op uit om het eigen belang recht te doen. Toch kun je beter openlijk je machtspositie uitspelen dan je toevlucht zoeken tot *dirty tricks*.’