

**Geachte relatie,**

Het is een uitdaging om een goede overeenkomst bij de koop of verkoop van een onderneming te sluiten. In deze nieuwsbrief staat daarom het thema 'onderhandelen' centraal.

Er zijn boekenkasten vol te schrijven en cursussen te over met betrekking tot dit onderwerp en toch zijn er op basis van ervaringen van ondergetekende een aantal belangrijke tips die de aandacht van de betrokken onderhandelaars vragen.

Gedurende de onderhandelingen wordt er vrijwel voortdurend over het verdienmodel en geld (vervangen door transactiewaarde?) onderhandeld. Daarom is een goede voorbereiding van onderhandelingen cruciaal. In die voorbereiding mag, naast de financiële cijfers, een goede risicoanalyse niet ontbreken. Omdat met name bij mkb-bedrijven een dergelijke analyse niet altijd goed gestructureerd wordt uitgevoerd, worden in deze nieuwsbrief begrippen als risico, risicomanagement en risicobeheer nader verklaard op basis van de laatste inzichten en gedeelde kennis in een KIVI bijeenkomst van 26 april jl.

In een dreigende faillissement situatie moeten alle betrokkenen heel goed de aansprakelijkheidsrisico's in beeld krijgen. Vandaar enkele aandachtspunten die hierbij van groot belang zijn. Het is vanwege de daaraan verbonden risico's heel belangrijk om uitgebreid stil te staan bij garanties en vrijwaringen.

Naïviteit komt een onderhandelaar vaak duur te staan. Vandaar ook aandacht voor het onderwerp 'wantrouwen en leugens' in onderhandelingen. Tenslotte worden nog enkele aandachtspunten gegeven die van belang zijn als de onderhandelingen worden afgebroken.

Naar aanleiding van bovenstaande inleiding, hebben we de volgende artikelen voor u opgesteld:


- Onderhandelen bij (ver)koop onderneming
- Onderhandelen over de prijs
- Contractrisico's
- (Bijna) failliet bedrijf (ver)kopen
- Garanties en vrijwaringen
- Wantrouwen, leugens en chantage in (ver)kooponderhandelingen
- Onderhandelingen afbreken

Verder wordt, zoals u van ons gewend bent, het overzicht van bedrijven die wij te koop aanbieden of bedrijven die wij zoeken namens opdrachtgevers in het eerste artikel hieronder uiteengezet.

Heeft u vragen over bovenstaande onderwerpen of suggesties voor onze nieuwsbrief, of wilt u zich aan- of afmelden? Laat het ons weten via [boodt@boodt.com](mailto:boodt@boodt.com) of bel naar 078 69 909 75.

Wij wensen U een fijne zomervakantie toe.

Met vriendelijke groet,



Kees Boodt

---

**Bedrijfsprofielen van te koop aangeboden bedrijven en gevraagde bedrijven**

**Te koop aangeboden bedrijven:**

- Werkplekbeveiligingsbedrijf
- Handels- en servicebedrijven, test en meetapparatuur, electronica
- Schildersbedrijf

### Gevraagde bedrijven:

- Aannemer bouw
- Aannemer bouw met projectenportefeuille
- Aannemer kleinschalige baggerwerkzaamheden
- Activa transactie in metaalindustrie
- Advies- en trainingsbureau
- Bedrijf in verpakkingmachines
- Bedrijf in lasmachines en toebehoren
- Beveiligings- en bewakingsdiensten
- Constructiebedrijf
- Groeier in gezondheidszorg
- Handelsbedrijf E-instrumentatie & installatiebedrijf
- Handelsbedrijf flenzen en fittingen
- Handelsbedrijf hand- en elektrische gereedschappen
- Handelsbedrijf lasmachines en toebehoren
- Handelsbedrijf RVS profielen en plaatstaal
- Handelsbedrijf werkkleding en persoonlijke beschermingsmiddelen
- Handelsvertegenwoordiging technische materialen en instrumenten t.b.v. industrie
- Handels- en distributiebedrijf promotie-artikelen
- Handels- en of productiebedrijf bedrijf food
- Handels- en of productiebedrijf bedrijf metalen producten
- Handel en/of productie waterzuiveringen
- Handel en/of productie-apparaten olieindustrie
- Handel en/of verhuurbedrijven B-2-B
- HVAC-installateur West- of Oost-Nederland
- ICT-bedrijven, zoals hardware- en automatiseringsbedrijven
- Ingenieursbureau bouw
- Ingenieursbureau machinebouw
- Ingenieursbureau mechatronica
- Ingenieursbureau systemen
- Installatiebedrijf beveiligingsinstallaties
- Installatiebedrijf duurzaam
- Installatiebedrijf electrotechniek
- Installatiebedrijf werktuigbouw
- Installatiebedrijf procescontrol en besturing
- Installatiebedrijf Oost-Nederland
- Installatiebedrijf regio Amsterdam
- Koel technisch bedrijf food
- Kraanbouwer
- Lasbedrijf
- Loonwerkersbedrijf met baggertechnische ervaring
- Logistiek dienstverlener (exceptioneel vervoer)
- Machinale werkplaats
- Naar Azië verplaatsbare productieactiviteiten of bedrijfje
- Olie- of gasgerelateerde bedrijven
- Onderhoudsbedrijven metaal/electro/bouw
- Onderhoudsbedrijf pompen
- Producent plaatwerk
- Producent kunststofproducten (spuitgieten)
- Producent metaal en kunststoffen
- Productie en servicebedrijf
- Productiebedrijf RVS meubilair
- Scheepsbouw
- Spreaders voor containers
- Tandwiel(kasten) producent
- Toeleverancier scheepsbouw, baggerindustrie en offshore industrie
- Transportbedrijf (bijzonder)
- Uitzendbureau / detachingsbedrijf
- Verfproducent
- Verhuisbedrijf
- Verhuurbedrijf aannemersmaterieel
- Verkoop, verhuur, service vorkheftrucks
- Waterbehandelingsbedrijf
- Werving & Selectie en detachering techniek
- Zakelijke dienstverlener bouwkosten beheersing.

Op onze website [www.boodt.com](http://www.boodt.com) vindt u [gedetailleerde bedrijfsprofielen](#) van bovenstaande te koop aangeboden en gevraagde bedrijven.

### Onderhandelen bij (ver)koop onderneming

Het succes van onderhandelen is afhankelijk van de vaardigheden van de onderhandelaars. Kennen zij de betrokkenen, de situatie en de machtsverhoudingen?

Over het algemeen zijn de volgende zaken van belang:

1. Formuleer het onderhandelingsdoel en de benodigde aanpak
2. De eerste bijeenkomst moet er een click tussen partijen ontstaan over de onderhandelingsdoelen
3. Spreek heel concreet en duidelijk uit wat u wil bereiken
4. Werk aan een goede relatie tussen partijen door b.v. naar win-win punten te zoeken, vermijd kritiek, blijf zakelijk e.d.
5. Maak uzelf aantrekkelijk voor de ander b.v. door synergiepunten te benoemen

6. Wacht zo lang mogelijk met het noemen van een prijs
7. Maak zo lang mogelijk gebruik van concurrentie (dus zo laat mogelijk exclusiviteit afgeven/bedingen)
8. Houdt de onderhandelingsissues met elkaar in evenwicht door evenwichtige uitruil ervan
9. Bewaar de omstreden issues voor het laatst
10. Kies de juiste locatie voor de onderhandelingen, zodat bijv. onrust bij personeel vermeden wordt
11. Kies de juiste omgeving en zorg voor goede sfeer bij de onderhandelingen.

### Onderhandelen over de prijs

Vanaf de allereerste kennismaking door partijen wordt gedurende het gehele onderhandelingsproces tot aan de ondertekening van de (ver)koopovereenkomst voortdurend over de prijs onderhandeld. Het is daarom belangrijk dat verkoper en koper tenminste voortdurend de onderhandelingen bijwonen, zo niet zelf uitvoeren. Over de mate van betrokkenheid moeten vooraf goede afspraken gemaakt worden op basis van o.a. de **emotionele betrokkenheid** van partijen.

Allereerst moet natuurlijk helder zijn waarover er onderhandeld wordt. Zijn het de aandelen of de activa. Vervolgens moet helder zijn wat de (ver)koopvoorwaarden zijn en moet de belangrijke vraag: 'Wat is de waarde van de aandelen of de activa?' beantwoord worden.

De (ver)koper moet op basis van informatie over het bedrijf de waarde bepalen. Daarvoor is duidelijke en correcte informatie vereist. Het is daarom noodzakelijk dat er een **informatiememorandum** beschikbaar is. In het memorandum worden o.a. weergegeven: de eigendomsstructuur, de markt waarin geopereerd wordt met gespecificeerd de producten en/of dienstverlening, het werkproces, het verdienmodel, de organisatie, huisvesting, financiële informatie over de prestaties, financiering, betalingsverkeer, en de verkoopvoorwaarden.

Er zijn verschillende **methoden om de waarde** van een bedrijf **te bepalen**. Bij de keuze van de methode is het van groot belang dat deze aansluit bij de risico's die het bedrijf loopt en is het bovendien een extra uitdaging om de risico's van een mkb-bedrijf te bepalen. Het voert te ver om hier verder in te gaan op de wiskunde van de waardebeoordeling.

De **prijs** die uiteindelijk overeengekomen wordt is vrijwel altijd **anders dan** de **waarde** die door partijen in de onderhandeling is bepaald. Dit wordt meestal veroorzaakt doordat de verwachting over de toekomst van beide partijen verschilt.

De inhoudelijke onderhandelingen gaan dus over de risicoperceptie over de toekomst van partijen. De basisvraag is dan ook: 'Hoe werkt de **risicoperceptie** van partijen?'. De risicoperceptie is een subjectief oordeel over de kans dat een risico optreedt, de omvang ervan, het moment waarop en de hevigheid waarmee het zich voordoet. Dit oordeel kan gebaseerd zijn op rationele en irrationele overwegingen.

Die perceptie wordt gebaseerd op opvattingen over economie, marktsituatie, branche, verdienmodel, performance van het bedrijf, de financiering en het contract zelf. Risico inschattingen worden enerzijds realistischer als de betreffende persoon meer ervaring heeft met het betreffende risico maar anderzijds bestaat ook het gevaar van onderschatting van het risico door die persoon.

Risicoperceptie wordt gedeeltelijk bepaald door de daadwerkelijke omvang van het betreffende risico. Er zijn echter belangrijke **vertekeningen in de perceptie**. Die komen volgens professor doctor N.K. de Vries van de Universiteit van Maastricht voort uit drie belangrijke bronnen: kenmerken van het risico zelf, de toegankelijkheid van het risico (kan men zich gemakkelijk voorstellen dat het risico zich materialiseert), en de eventuele betrokkenheid van de waarnemer.

Het is goed dat onderhandelingspartners zich realiseren dat zij risico's vooral onderschatten wanneer:

- het (relatief) grote risico's zijn
- men dat risico zelf loopt
- men denkt het risico te kunnen controleren door eigen handelen

- het voor de waarnemer een bekend (in plaats van een nieuw) risico is
- het aantal mensen dat blootgesteld wordt relatief klein is
- het een 'natuurlijk' risico is in plaats van het gevolg van onnatuurlijk of immoreel ingrijpen.

Het is niet gemakkelijk om deze vertekeningen tegen te gaan. Neem het eerste aandachtspunt. De wereld om ons heen is continu in beweging, dus logischerwijs verandert ook de inschatting van risico's. Het is echter wel zorgwekkend dat er momenten zijn waarop we risico's – vaak als ze het grootst zijn – volledig uit het oog lijken te verliezen.

Gelukkig is er een effectieve manier om te anticiperen op onrealistische risicopercepties. Risicopercepties die vooral gebaseerd zijn op gevoel kunnen worden tegengegaan door van tevoren vast te leggen wat je als beslisser gaat doen in uiteenlopende situaties. Goede voorbereiding van het overnameproces met verschillende scenario's voor de economie, marktsituatie, branche, verdienmodel, performance van het bedrijf, de financiering en het contract is dus sterk aan te bevelen.

Een verkoper heeft meestal een andere risicoperceptie dan de koper. Bovendien moet de koper meestal bijvoorbeeld de risico's inschatten van een integratie en/of harmonisatie. De risicoperceptie van een koper kan door de verkoper positief beïnvloed worden door garanties in het contract te laten opnemen.

---

## **Contractrisico's**

In de fase liggend tussen de contractonderhandelingen en het tekenen van het contract moeten, bij de (ver)koop van een bedrijf, de ongewenste gebeurtenissen beoordeeld worden die de afspraken in het contract negatief kunnen beïnvloeden. Met andere woorden men moet dan een goed inzicht hebben in de risico's verbonden aan het contract. Maar hoe krijg je die risico's goed in beeld?

Bijna iedere onderhandelings situatie is anders. Goede voorbereiding op die situatie is dus essentieel. In beursgenoteerde ondernemingen is het risicomanagement vanwege de Corporate Governance regels over het algemeen goed geregeld. Er is dan veel bekend over de risico's en de informatie is in veel gevallen goed gestructureerd en gedocumenteerd. Bij het mkb is dit vaak veel minder het geval, want in het meest gunstige scenario zit het dan in het hoofd van de ondernemer.

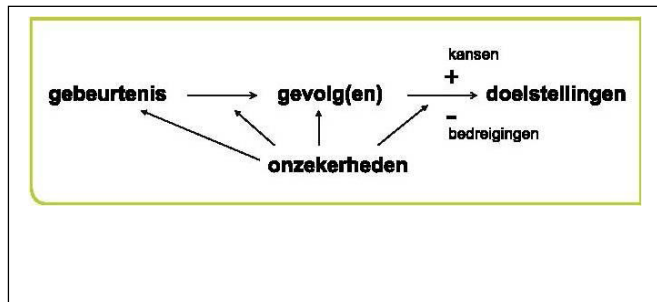
Eind 2009 is de nieuwe norm voor 'risk management' ofwel risicomanagement gepubliceerd: ISO 31000. ISO 31000 biedt enerzijds een algemeen kader voor organisaties die risk management in de meeste brede zin in de praktijk willen brengen, anderzijds dient het als paraplu voor allerlei sector- en onderwerp specifieke ISO-normen op het gebied van risk management.

In die situaties dat het mis ging blijkt vaak dat risico's onvoldoende in hun volle omvang herkend (geïdentificeerd) worden en/of dat de risicobeheersingsaanpak mank gaat aan gebrek aan kennis, onvoldoende diepgang of onvoldoende validatie van bepaalde aannames, witte vlekken, blinde vlekken. Met het hierna te bespreken 4-kwadranten model wordt getracht op praktische wijze een hulpmiddel te ontwikkelen om deze tekortkomingen tijdig te adresseren.

Van de onafhankelijke beroepsvereniging KIVI hanteert afdeling Risicobeheer en Techniek de definitie van NEN-ISO 31000: Risico is het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen.

- *Opmerking 1.* Een effect is een afwijking van de verwachting – positief en/of negatief;
- *Opmerking 2.* Doelstellingen kunnen worden gekenmerkt door verschillende aspecten (bijvoorbeeld financiële, Arbo- of milieudoelen) en kunnen betrekking hebben op verschillende niveaus (zoals strategisch, organisatie breed, een project, product of proces);
- *Opmerking 3.* Een risico wordt vaak gekarakteriseerd door verwijzing naar mogelijke gebeurtenissen en gevolgen of een combinatie daarvan;
- *Opmerking 4.* Risico wordt vaak uitgedrukt als een combinatie van de gevolgen van een gebeurtenis (met inbegrip van wijzigingen in omstandigheden) en de bijbehorende waarschijnlijkheid dat de gebeurtenis zich voordoet;
- *Opmerking 5.* Onzekerheid is het geheel of gedeeltelijk ontbreken van informatie over, inzicht in of kennis van een gebeurtenis, de gevolgen daarvan, of de waarschijnlijkheid dat deze zich voordoet.

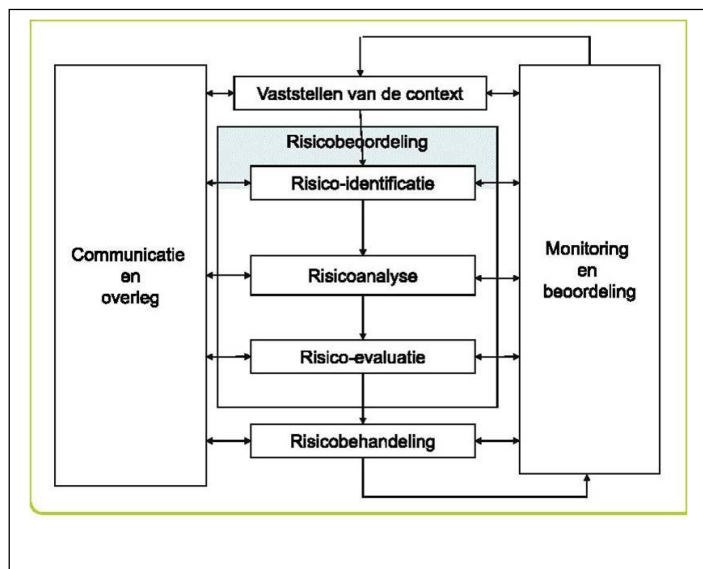
Belangrijk uitgangspunt voor deze definitie is dat deze niet (alleen) het negatieve karakter van risico's (kans op schadelijke effecten) zou moeten weergeven, maar dat het risico als neutraal begrip neerzet (kansen en bedreigingen). Dit sluit aan bij risk management als basis van ondernemen, want 'ondernemen is risico nemen', dat wil zeggen omgaan met onzekerheden die positieve en negatieve effecten op de bedrijfsresultaten en daarmee het succes van de organisatie kunnen hebben, zoals in de volgende figuur wordt weergegeven.



Risico management omvat de gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot risico's. Belangrijk is vervolgens hoe risico management is ingebed in beide organisaties van koper en verkoper en hoe het wordt ingebed in de onderhandelingen. Kortom, risicobeheer is omgaan met onzekerheden.

### Risk managementproces(sen)

Risico management krijgt concreet gestalte door de uitvoering van het zogenoemde risico managementproces. Dit proces is breder dan een risicoanalyse of -beoordeling, zoals weergegeven in de onderstaandefiguur.



In het hart van het proces zitten de bekende stappen van het identificeren, analyseren en evalueren van risico's verbonden aan proces, product, project of organisatie als geheel. Die stappen vormen tezamen de risicobeoordeling. Die beoordeling kan alleen goed worden uitgevoerd als de context en scope zijn bepaald. Die context wordt ten dele ontleend aan het Risk management framework, maar voor de risicobeoordeling van een specifieke situatie kan en moet die context gedetailleerder worden bekeken. Op basis van de beoordeling wordt besloten of, en zo ja, hoe het risico wordt 'behandeld'.

Dat kan variëren van het volledig vermijden van het risico door de activiteit waarmee het risico verbonden is te beëindigen, via het beïnvloeden van de kans op optreden of van het effect ervan tot en met het accepteren van het risico zonder verdere aanpassingen. Vervolgens is monitoring en herbeoordeling van de ontstane situatie belangrijk om na te gaan of de toegepaste beheersmaatregelen effectief zijn of de context is veranderd, waardoor de bepaalde risico's anders moeten worden gewaardeerd en aangebrachte controls moeten worden aangepast. De activiteiten 'consultatie en

communicatie' en 'monitoring en review' zijn ook belangrijke schakels naar het raamwerk voor risk management, die ervoor zorgen dat de resultaten van specifieke risico managementprocessen worden gerapporteerd en geconsolideerd naar het gewenste niveau van de organisatie.

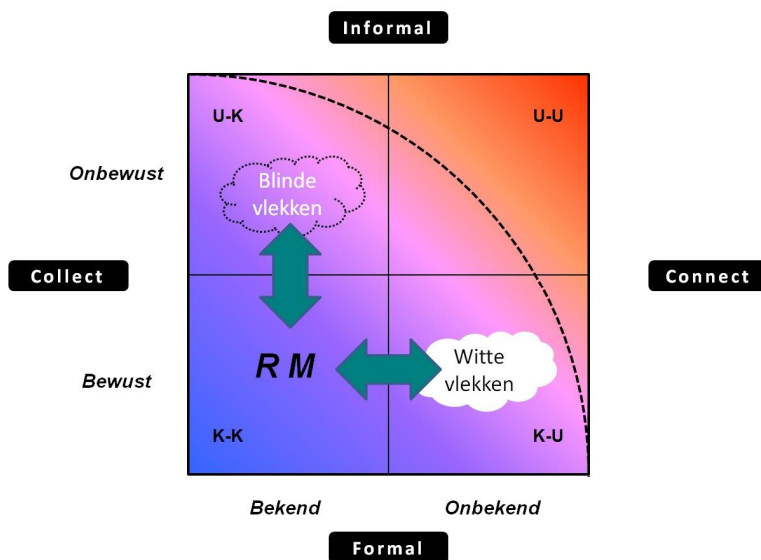
In de techniek worden modellen ontwikkeld om die onzekerheden zo goed mogelijk op tafel te krijgen, bijvoorbeeld door KIVI Afdeling Risico Beheer en Techniek (RBT). Het RBT model ziet er als volgt uit.

De technicus werkt met de risico's waarvan hij zich bewust is en die hem goed bekend zijn.



### (on)bekend & (on)bewust

Risico Beheer  
&  
Techniek



Bron: De oorspronkelijke dichotomie met vier velden. Ir. Rob Schouten, 9 oktober 2013.

Toelichting op bovenstaand model:

- Het veld rechts onder is het deel van de risico's waarvan de technicus zich wel bewust is maar die hij toch niet helemaal kent: de Witte Vlekken.
- Het veld links boven zijn de risico's waarvan men zich helemaal niet bewust is, maar die bij anderen (wij noemen dat 'derden') wel bekend zijn: Blinde Vlekken.
- Het veld rechts boven bevat de risico's die men zich niet bewust is en die ook bij derden onbekend zijn. De Zwarte Gaten.

We zoeken voor elk van de 4 velden naar:

- Kenbaarheid = op de hoogte (kunnen) zijn
- Toegankelijkheid = hoe krijgen we de informatie bijeen?
- Beheersbaarheid = hoe ga je er mee om?
- Verantwoordelijkheid = wat is de rol & taak van partijen?
- Communiceerbaarheid = hoe kunnen/moeten we er met stakeholders informatie over uitwisselen om tot praktische hanteerbaarheid te komen?

De Basisrisico's kunnen we altijd wel benoemen. Ze staan keurig in een (digitale) lijst. Iedereen kan het system raadplegen. Maar dan? Witte vlekken zijn anders van aard van blinde vlekken. Hoe gaat men om met onzekerheden waarvan men zich in principe wel bewust is, maar inhoudelijk onvoldoende mee bekend is - rechtsonder: de Witte Vlekken.

En dan, is men ontvankelijk voor informatie over mogelijke risico's waarvan men zich niet bewust is, doch die bij derden wel bekend zijn - linksboven: de Blinde Vlekken.

### **(Bijna) failliet bedrijf (ver)kopen**

Als in een onderneming de situatie dreigt dat de financiële verplichtingen niet meer nagekomen kunnen worden dan moet de dga zich o.a. vanuit zijn bestuurlijke aansprakelijkheid goed beraden: 'Surseance van betaling en faillissement aanvragen?' 'Een doorstart maken?' of 'Proberen een buitengerechtelijke crediteursanering door te voeren eventueel in combinatie met snel verkopen?' Hiervoor is geen algemeen recept te geven, want er zijn geen gemakkelijke oplossingen. Per situatie moet beoordeeld worden wat de beste oplossing is voor alle betrokkenen. Bovendien is het een beslissingssituatie die natuurlijk doorspekt is met allerlei emoties en met een grote tijdsdruk. In een dergelijke situatie is onafhankelijk advies van een ervaren adviseur onontbeerlijk.

Cruciaal zijn: 'Snelle en correcte informatieverstrekking, verwerking en beoordeling over opbrengsten (dus opdrachtenportefeuille) en kosten (zoals personeel, huur vastgoed, belastingen etc.)' maar zeker ook 'De oorzaken (falend management, marktomstandigheden, etc.) kennen van het faillissement.' De koper van een (bijna) failliet bedrijf moet een uitgebreide ervaring in de branche en dergelijke overname situaties hebben om de risico's verbonden aan een dergelijke overname te managen. Bovendien moet hij/zij in staat zijn het vertrouwen van alle betrokkenen binnen recordtijd terug te winnen.

Onderhandelen in dergelijke situaties vereist een grote flexibiliteit van, en brede onderhandelingsvaardigheden van de betrokken onderhandelaars. Aandachtspunten zijn natuurlijk de emoties bij de betrokkenen die het grootste financiële risico lopen maar ook de machtspositie van betrokkenen.

---

### **Garanties en vrijwaringen**

Een koper zal vrijwel altijd garanties en vrijwaringen op willen nemen in de koopovereenkomst. In de praktijk worden hierover tussen koper en verkoper stevige discussies gevoerd, die zijn noodzakelijk om de risico's bij de bedrijfsovername in redelijkheid en billijkheid te verdelen over de koper en de verkoper.

Een vrijwaring is bedoeld voor een specifiek en voorzienbaar risico. Zoals bijvoorbeeld over debiteurenvorderingen of belastingen of pensioenverplichtingen. De schade is duidelijk en op te vorderen.

Daarentegen heeft een garantieverklaring betrekking op een meer algemeen risico. De verkoper verklaart bijvoorbeeld dat er geen verborgen gebreken zijn aan de onderneming. Een garantieverklaring heeft dus betrekking op (nog) onbekende en onvoorziene gebeurtenissen. De schademoehtierbewezen worden.

#### **Tips**

1. Omschrijf de garanties en vrijwaring zeer zorgvuldig want bij een zogenaamde non-conformiteit zal de rechter op de tekstuele inhoud beoordelen en niet op de bedoeling
2. Specificeer nauwkeurig de beperkingen bij garanties
3. Beschrijf uitvoerig wat niet tot de garantie behoort
4. Beschrijf ook zorgvuldig voor welke aanspraken de garanties niet gelden
5. Welke uitsluitingen van garanties wil de verkoper hanteren.

Zorgvuldige vastlegging in de koopovereenkomst helpt om de positie van verkoper of koper te verbeteren.

#### **Considerans**

De considerans behoort niet tot de inhoud van de overeenkomst, maar dient om bij geschillen tot een juiste uitleg te kunnen komen van de inhoud van de overeenkomst. De considerans geeft de achtergrond van de transactie weer, zoals voorgeschiedenis, motieven van de partijen en bedoeling van de overeenkomst.

---

### Wantrouwen, leugens en chantage in (ver)kooponderhandelingen

Soms worden (ver)kooponderhandelingen bemoeilijkt door wantrouwen, leugens en/of chantage. Als partijen in de onderhandeling elkaar nog niet goed kennen, is het lastig een dergelijk fenomeen direct te herkennen. Deze fenomenen kunnen de onderhandelingen aanzienlijk bemoeilijken of zelfs opblazen. Teneinde deze fenomenen beter te leren kennen worden daarom de fenomenen hier kort besproken.

#### Hoe herken je wantrouwen?

Wantrouwen kan gevoed worden door negatieve ervaringen in het verleden met een bepaalde persoon. Maar het kan ook voortkomen uit vooroordelen. Bijna iedereen heeft die. 'Bijvoorbeeld de bank zal je zeker niet helpen'. Ook onzekerheid kan de oorzaak zijn van wantrouwen.

#### Hoe ga je met wantrouwen om?

Het recept is simpel: 'Bouw vertrouwen op'.

#### Liegen en leugens, ziek of ziekelijk?

Iedereen vertelt wel eens een leugen. Om jezelf te beschermen of om de ander niet te kwetsen. Dat is heel normaal en helemaal niet ziek of gek. Anders wordt het bij **de pathologisch leugenaar**. Deze liegt enkel om het liegen. Het **liegen** is een **verslaving** of een **levenswijze** geworden en hoe de leugenaar het ook probeert, hij kan het liegen niet laten.

Het liegen ontstaat vaak uit **onvrede** over het **eigen leven**, dat is niet interessant genoeg in de ogen van de leugenaar en zo beginnen de eerste leugens. In het begin enkel om het leven wat interessanter te maken, vervolgens steeds vaker om de eerdere leugens te verbloemen.

De **leugenaar komt ontzettend eerlijk over**. Dat komt omdat ze in hun eigen leugens geloven. Ze liegen, dat weten ze ook wel dat ze liegen, maar eigenlijk ook weer niet. Het is alsof ze in hun leugens een andere persoon scheppen waar ze in gaan geloven. Zodra jij ze er op aanspreekt voelen ze dat alsof je hen persoonlijk aanvalt. Tenslotte is die persoon die ze bedacht hebben voor hen wel degelijk echt. Die willen ze dan ook niet zomaar opgeven.

Zeker als ze in **paniek** raken bij ontdekking zullen ze eerder meer dan minder gaan liegen (daarom is het ook een aandoening). Redenen om te liegen. Er zijn diverse redenen waarom mensen liegen. Ze kunnen bijvoorbeeld een ziekte verzinnen **om** aandacht of **sympathie te krijgen**. Soms heeft het liegen een financiële grondslag, ze proberen **met** hun **leugens geld** bij je **los te krijgen**.

#### Hoe herken je dit fenomeen?

Het is vrijwel onmogelijk een leugenaar te herkennen. Uit diverse wetenschappelijke onderzoeken blijkt namelijk dat er geen kenmerkende gedragskenmerken zijn.

#### Hoe wapen je je tegen dit fenomeen?

- Onderzoek de achtergrond en betrouwbaarheid van de andere partij.
- Kom bepaalde grondbeginselen overeen vóór de onderhandeling.
- Stel vragen waar je het antwoord al op weet.
- Maak verslag bespreking en laat dit ondertekenen.
- Voeg cruciale feitelijke informatie die door de andere partij wordt verstrekt in schriftelijke vorm toe aan de eindovereenkomst.
- En tijdens de onderhandelingen let op signalen:
  - stemmingswisselingen/impulsief gedrag
  - manipulatief gedrag
  - een ziekelijke neiging om te liegen
  - verveling
  - gedragsproblemen
  - sterke overtuigingskracht
  - tegenstrijdige uitspraken
  - ontwijkende antwoorden
  - onverantwoordelijk gedrag
  - geen medeleven



### Hoe onderhandel je met een leugenaar?

- Start zelf direct open en eerlijk en wek vertrouwen
- Stel directe vragen en geen algemene vragen
- Vraag door bij onvolledige of ontoereikende antwoorden
- Vermijd discussies over elkaar overbieden op prestaties

### Wanneer is liegen fraude?

Volgens de wet is er sprake van fraude als de volgende vijf elementen aanwezig zijn:

1. onjuiste weergave van een wezenlijk feit
2. besef van deze onjuistheid
3. intentie om de andere partij te laten vertrouwen op deze valse voorstelling van zaken
4. gerechtvaardigd vertrouwen bij de benadeelde partij gewekt en
5. schade of nadeel voor de onschuldige partij.

Op basis van deze elementen kan men concluderen dat 'onethische onderhandelingspraktijken vaak onwetmatig zijn of dat blijken te zijn zodra ze aan het licht komen'. Liegen is met andere woorden niet alleen verkeerd: het is ook wettelijk niet toegestaan om te liegen in onderhandelingen.

In technische zin houden rechtbanken partijen aan de waarheid van hun voorstelling van zaken, maar wordt overdreven aanprijzing vergeven. Voor de onderhandelaars is het de grote uitdaging om onderscheid te maken tussen wettelijk bindende en wettelijk niet bindende verklaringen.

### Emotionele chantage

Wat is emotionele chantage eigenlijk? Met emotionele chantage willen mensen iets voor elkaar krijgen wat ze op een normale manier niet lukt. Ze spreken jouw gevoel voor hen aan en niet zelden gaat dit gepaard met tranen en verwijten. Ze zeggen bijvoorbeeld dingen als:

- *Moet je eens kijken wat je me nu hebt aangedaan...*
- *Jij bent de enige die me begrijpt...*
- *Jij bent de enige die mij kan helpen...*

Als dit voor jou bekende uitspraken zijn, dan heb je zeker te maken (gehad) met emotionele chantage. Het is een krachtige vorm van manipulatie waarbij mensen je (indirect) dreigen te straffen als je niet doet wat zij van je willen. Ze noemen je dan bijvoorbeeld egoïstisch of slecht, omdat ze al hun problemen op jou schuiven.

### Hoe krijgt de chanteur zijn zin?

Om hoe dan ook zijn zin door te drijven heeft de chanteur een pakketje middelen. Hij maakt hierbij gebruik van FOG (Fear, Obligation, Guilt, ook wel Angst, Verplichting, Schuldgevoel). Dit werkt als volgt:

**Bang maken:** Doe wat ik zeg want anders... gevolgd door een aantal bedreigingen. Je moet dit doen of dat laten, anders ... zal ik je negeren, ophouden met ....., kwaad over je spreken, of wat hij verder maar kan bedenken om je bang te maken.

**Je verplichten om:** Iets te doen wat hij zegt, want het is je plicht. Een goede koper luistert naar de verkoper, een goed mens gedraagt zich zo en zo, etc..

**Schuldgevoel geven:** Jij bent slecht als je zo doet, jij bent gek als je dit doet, jij bent gevaarlijk als je dat en dat...

Kort gezegd zijn de woorden van de chanteur: Je beloofde, je moet, je hoort, je bent verplicht, ik heb het van je tegoed, je kunt niet anders.

### Hoe herken je een chanteur?

- Ze kunnen niet tegen hun verlies
- Jij telt niet mee, alleen zij zijn belangrijk
- Wat jij wilt telt ook niet, want hun wil is wet
- Ze willen iedereen hun wetten opleggen, wie niet volgt is de vijand
- Je moet hoe dan ook doen wat zij willen, omdat ze niet met frustratie om kunnen gaan
- Ze zijn geheel gericht op zichzelf : "Ik wil het en ik wil het NU"
- Ze overdrijven alles vreselijk, één ruzie is goed voor een 80-jarige oorlog
- Als ze anderen af kunnen bekken voelen ze zich machtig
- Eigenlijk zijn het kleine bange en een beetje zielige mensen

- Ze sluiten nooit compromissen, maar dan ook NOOIT
- Wijzen altijd met de vinger naar een ander, omdat zij absoluut niet naar hun eigen gedrag kunnen en willen kijken, zij doen tenslotte nooit iets fout
- Zien het hebben van een andere mening als een directe aanval op zichzelf

### **Waarom ben je chantabel?**

In welke mate mensen eenvoudig te manipuleren of dat mensen moeilijk te manipuleren zijn hangt af van bijvoorbeeld gemakzucht, een gebrek aan zelfvertrouwen of door een slechte voorbereiding, etc. Het is dus goed dat u uw eigen valkuilen kent en er wat aan doet.

### **Hoe onderhandel je met een chanteur?**

Onderken maar negeer de chantage of pauzeer, maar ga er zeker niet over in discussie. Succes met onderhandelen!

---

## **Onderhandelingen afbreken**

Er bestaat bij een bedrijfsovername de nodige vrijheid om desgewenst de onderhandelingen af te breken. Mits daarbij wordt opgelet en de nodige spelregels in acht worden genomen.

### **Tips voor het afbreken van (ver)kooponderhandelingen**

1. Benadruk bij ieder aanbod de ongebondenheid, dus b.v. geen onvoorwaardelijk aanbod doen
2. Benadruk bij ieder aanbod de vrijblijvendheid, dus b.v. geen exclusiviteit afspreken
3. Formuleer schriftelijk één of meerdere voorbehouden en houdt dat consequent vol gedurende het verdere verloop van de onderhandelingen
4. Leg vast dat tot het ondertekenen van de koopovereenkomst er geen schadeplicht is bij afbreken van onderhandelingen
5. Ook in een Letter Of Intent moeten duidelijke afspraken worden gemaakt dat partijen vrij zijn de onderhandelingen zonder schadeplicht af te breken.

*Bron: o.a. Hein Pragt*

---