

Duits-Nederlandse onderhandelingen

Hoe men onderhandelt, hangt altijd af van persoonlijke vaardigheden en voorkeuren, en praten met klanten is anders dan praten met leveranciers. Toch zijn er enkele punten waarop de Duitse en Nederlandse bedrijfscultuur over het algemeen van elkaar verschillen.

Een groot verschil in zakelijke onderhandelingen ligt in de bevoegdheden van de deelnemers. Nederlanders hebben vaak verregaande mandaten, Duitsers meestal niet. Wim Maarse, hoofd van de economische afdeling van de Nederlandse ambassade, legt uit: "Als een Duitser aan het einde van een onderhandeling zegt dat hij de overeenkomst met zijn leidinggevende nog moet verduidelijken, betekent dat meestal dat hij achter het resultaat staat. Maar hij moet echt eerst de goedkeuring van de leidinggevende krijgen. Aan de andere kant, als een Nederlander zegt dat hij eerst over het resultaat moet overleggen, kan dat betekenen dat hij het er niet mee eens is, maar dat liever door zijn leidinggevende laat uitleggen. Als een Nederlander het ermee eens is, is de kans groter dat hij iets zegt als: "Het is in orde, ik licht mijn leidinggevende in over het resultaat."

In Duitsland is het gebruikelijk dat de bedrijfsleider aan het begin van een samenwerking persoonlijk contact legt. Hij bespreekt de belangrijkste punten, stelt de kaders en delegeert het werk vervolgens aan de uitvoerende medewerkers. In Nederland werkt het precies andersom: eerst leggen de uitvoerende medewerkers contact, dan wordt er een melding naar de leidinggevende gestuurd.

Dit geldt ook voor de samenwerking tussen overheidsinstanties. Zo vroegen Nederlandse ambtenaren bij de aanleg van een nieuw weggedeelte in het Duits-Nederlandse grensgebied hun Duitse collega's om materiaal. Ze weigerden echter "zomaar" iets uit te geven en legden de hele zaak aan hun burgemeester voor. Vervolgens vroeg deze zijn Nederlandse collega naar informatie over de zaak. Nu zou men moeten weten dat een Nederlandse burgemeester een bovenliggende functie heeft en concrete zaken als wegebouw meestal overlaat aan een *wethouder* (Beigeordneden). De Nederlandse burgemeester was dan ook verbaasd.

Men kan er dus niet zomaar van uitgaan dat gelijk klinkende rangaanduidingen ook informatie geven over de bevoegdheden en taken. Soms is het beter om vooraf na te gaan wie waarvoor verantwoordelijk is (bijvoorbeeld bij de Euregiokantoren). En als de leidinggevende niet meteen komt, moet men als Duitser niet denken dat Nederlanders geen interesse hebben.

Ook de manier van onderhandelen is anders: in Nederland is men meer procesgericht en pragmatischer, in Duitsland resultaatgericht en probleembewust. "Duitsers zijn heel

systematisch", zegt Lily Sprangers, voormalig directeur van het Duitsland Instituut Amsterdam, "ze spreken eerst randvoorwaarden en uitgangspunten af, zodat duidelijk is dat iedereen over hetzelfde praat. Dan begint pas de inhoudelijke discussie. Hier in Nederland komt men direct ter zake en dat kan soms behoorlijk chaotisch overkomen. Soms wordt alles tegelijk besproken. Zojuist sprak men nog over productie en productiekosten, nu alweer over de afzetmarkt, en tussendoor was er nog een goed reclame-idee. Men is niet systematisch maar associatief. Meestal gaat dit snel en goed. Er kunnen echter ook misverstanden ontstaan doordat de beginvoorwaarden niet vooraf duidelijk zijn gemaakt."

Een voorwaarde voor een succesvolle onderhandeling "op zijn Nederlands" is de bereidheid van beide partijen om een beetje toe te geven. "Wisselgeld meenemen", zoals Han van der Horst uitlegt in zijn boek over de Nederlandse mentaliteit. "Zonder dit wisselgeld krijgt men in Nederland niet veel gedaan. Dat geldt zowel voor de grote politiek als voor de sportvereniging, het schoolbestuur of een universitaire faculteit. Alle betrokkenen zijn gewend om hun mening te kunnen uiten en willen deze in de uiteindelijke beslissing weerspiegeld zien."

Men streeft naar een resultaat waar iedereen uiteindelijk tevreden over kan zijn. Ook van de directeur of leidinggevende wordt verwacht dat hij zich opstelt als gesprekspartner. Er moet daarom eerst een basisafpraak zijn als men überhaupt tot een overeenstemming wil komen.

Nederlanders vinden hun Duitse gesprekspartners vaak koppig en niet bereid om toe te geven of een compromis te sluiten. Van de Duitsers wordt gezegd dat ze altijd een duidelijk omschreven doel hebben waar ze regelrecht op afstormen en dat ze met alle macht willen bereiken. Hoewel Nederlanders vooraf ook een minimaal doel definiëren dat ze willen bereiken, zijn ze vervolgens erg flexibel in het benaderen van dit doel. Dit betekent dat ze het in verschillende stappen proberen te bereiken en zeker midden in de onderhandeling van strategie kunnen veranderen. Als de directe weg geblokkeerd is, nadert men zijn doel gewoon via een omweg.

Hoe dit werkt? Bijvoorbeeld door op meerdere niveaus tegelijk te onderhandelen of door meerdere aspecten tegelijk te bespreken. Als men het bijvoorbeeld heeft over de prijs, gaat het niet alleen om de prijs per ton, maar ook om de leveringsvoorwaarden, het bedrag van de aankoop, het tijdsbestek, enz. Wees dus voorzichtig als men het over meerdere dingen tegelijkertijd heeft en alle achterdeuren sluiten alvorens een concessie te doen. Want als het op strategie aankomt, zijn de Nederlanders ervaren in *overleg* en moeilijk te verslaan!

Bron: <https://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/kultur/kulturunterschiede/verhandlungen.html>