

FORRETNINGSVÆRKTØJER

# KONTRAKT- FORHANDLINGENS ABC

En praktisk guide om, hvordan  
du griber forhandlinger om er-  
hvervskontrakter an og kommer  
fra nej til ja

Britta K. Thomsen  
JurisConsult

## **Kontraktforhandlingens ABC**

1. udgave, 2009

© Britta K. Thomsen

Denne guide er ophavsretligt beskyttet. Guiden må downloades fra [www.vhmidtjylland.dk](http://www.vhmidtjylland.dk) og udskrives til egen brug. Anden gengivelse eller distribution i strid med ophavsretsloven er forbudt.

Udgiveren og forfatteren har bestræbt sig på at sikre, at oplysningerne i guiden er korrekte, men er ikke ansvarlige for eventuelle fejl eller mangler eller for tab eller skade, som måtte opstå ved brug af guiden. Oplysningerne i guiden kan ikke erstatte professionel rådgivning.

Omslag og layout: Væksthus Midtjylland.

## FORRETNINGSVÆRKTØJER

Denne guide er en del af serien FORRETNINGSVÆRKTØJER, som udgives af Væksthus Midtjylland med støtte fra Region Midtjylland og Den Europæiske Union.

FORRETNINGSVÆRKTØJER er skrevet til forretningskvinder og –mænd i mindre virksomheder, der har behov for hurtigt at få en grundlæggende viden inden for et bestemt forretningsområde. Det kan være som forberedelse til overtagelsen af nye opgaver, forhandlingen med forretningspartnern eller mødet med rådgiveren.

Væksthus Midtjylland er en erhvervsdrivende fond, der er stiftet af kommunerne i Region Midtjylland med det formål at vejlede iværksættere og virksomheder med ambitioner om at vokse sig større. Væksthus Midtjylland tilbyder blandt andet sparring, viden, networking og kurser.

### **VÆKSTHUS Midtjylland**

Åbogade 15

8200 Århus N

Telefon: 70 22 00 76

CVR-nr.: 30 08 94 56

[www.vhmidtjylland.dk](http://www.vhmidtjylland.dk)

E-mail: [info@vhmidtjylland.dk](mailto:info@vhmidtjylland.dk)

## FORFATTEREN

Britta K. Thomsen er indehaver af firmaet JurisConsult, [www.jurisconsult.dk](http://www.jurisconsult.dk), der rådgiver private og offentlige virksomheder inden for erhvervsjura og immaterialret.

Forud for etableringen af JurisConsult arbejdede Britta som virksomhedsjurist i større danske virksomheder. Fra 1997–2006 som chefjurist for det Schouw & Co.-ejede Martin Professional A/S, Århus, der er international markedsleder inden for computerstyret lys til underholdningsindustrien og arkitektoniske formål. Fra 1994–1997 som koncernjurist for Bang & Olufsen A/S, Struer, der er verdenskendt for sine unikt designede audio- og videoprodukter. Fra 1991–1993 som juridisk og økonomisk konsulent for det J. Lauritzen-ejede Danyard A/S, Frederikshavn, der har bygget højteknologiske skibe til blandt andet danske og udenlandske fragtrederier, krydstogtrederier og forsvarsministerier.



Britta er uddannet erhvervsjurist fra Aalborg Universitet med legat fra JL-Fondet (J. Lauritzen) og har derudover en erhvervsproglig uddannelse i engelsk og tysk også fra Aalborg Universitet.

# FORORD

Hver dag året rundt forhandler vi med andre mennesker, ofte uden at tænke nærmere over det.

Samlevende forhandler om, hvem der skal tage opvasken, hvilken farve de nye gardiner skal have, og hvem der skal handle ind. Venner forhandler om, hvor skiferien skal gå hen, hvem der skal give middag i næste uge, og hvilken film de skal se i biografen. Kollegaer forhandler om, hvem der skal gå til chefen og bede om et møde, hvem der skal hente kaffen, og hvem der skal tage det næste kundebesøg i Usbekistan. Statsledere forhandler om, om landegrænser skal åbnes for fri handel, om der skal indledes våbenhvile i en krig, og om tilfangetagne spioner skal frigives.

Emnet for denne guide er, som titlen afslører, en bestemt type af forhandlinger. Nemlig forhandlinger om kontrakter mellem erhvervsdrivende eller erhvervskontrakter, som vi også vil kalde dem. Erhvervskontrakter kan dreje sig om mange forskellige ting såsom leje af en bygning, optagelse af et lån i en bank, køb og salg af en virksomhed, indkøb af materialer og komponenter eller forlig af en verserende retssag. Indholdet af en erhvervskontrakt vil variere afhængig af, hvilken type kontrakt der er tale om, men forhandlingsprincipperne vil være de samme.

I denne guide vil vi se på en forhandling som en proces, der består af tre hoveddele: Før forhandlingen, selve forhandlingen og efter forhandlingen. Formålet er at understrege, at en forhandling ikke kun drejer sig om det møde, man har med sin forhandlingspartner, men at der også ligger vigtige opgaver forud for forhandlingen og efter forhandlingen, hvis man vil opnå et optimalt resultat. Guiden kommer blandt andet ind på følgende:

- Forhandlingsemnet
- Forhandlingsteamet
- Forhandlingsplanen
- Mødestedet
- Forhandlingsteknikker og –tricks
- Brugen af kropssprog
- Vigtigheden af at lytte og stille spørgsmål
- Dokumentation af forhandlingsresultatet
- Opfølgning på forhandlingsresultatet
- Juridiske spilleregler

Guiden er ikke nogen teoretisk eller videnskabelig fremstilling, men derimod en videregivelse af erfaringer fra en praktiker til en anden. Det er ikke muligt at gennemgå alle de forhold, som en forhandling giver anledning til, i en guide som denne. Men det er håbet, at du vil være bedre klædt på til de forhandlinger, du uvægerligt render ind i som erhvervsdrivende, når du har læst guiden. Og måske kan guiden være med til at give dig appetit på at dykke dybere ned i emnet. Inspiration hertil finder du under Litteratur bagerst i guiden.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

## DEL 1: INDLEDNING ..... 9

### KAPITEL 1 GUIDENS EMNE..... 10

|  |    |
|--|----|
| Forhandlinger.....                         | 10 |
| En handling eller proces.....              | 10 |
| Har til formål at afklare en sag .....     | 10 |
| Erhvervskontrakter.....                    | 10 |
| Bindende aftale .....                      | 10 |
| Indgås mellem erhvervsdrivende .....       | 10 |
| Eksempler.....                             | 11 |
| Forhandlinger om erhvervskontrakter .....  | 11 |
| Fælles karakteristika .....                | 11 |
| To eller flere parter .....                | 11 |
| Har modsatrettede behov eller ønsker ..... | 12 |
| Forhandler efter eget valg.....            | 12 |
| Forventer indrømmelser fra modparten ..... | 12 |

## DEL 2: FØR FORHANDLINGEN ..... 13

### KAPITEL 2 FORHANDLINGSEMNET..... 14

|                        |    |
|------------------------|----|
| Intern afklaring.....  | 14 |
| Formål .....           | 14 |
| Eksempler .....        | 14 |
| Ekstern afklaring..... | 15 |
| Formål .....           | 15 |
| Eksempler .....        | 15 |

### KAPITEL 3 FORHANDLINGSTEAMET..... 17

|  |    |
|--|----|
| Egne forhandlere .....                               | 17 |
| Antal .....  | 17 |
| Fordele ved én forhandler.....                       | 17 |
| Ulemper ved én forhandler .....                      | 17 |
| Hjælperne som alternativ til flere forhandlere ..... | 17 |
| Karakteristika .....                                 | 18 |
| Faglige kvalifikationer .....                        | 18 |
| Personlige egenskaber.....                           | 18 |
| Stilling i virksomheden .....                        | 18 |
| Rollefordeling .....                                 | 18 |
| Hovedforhandleren .....                              | 19 |
| Medforhandlerne .....                                | 19 |
| Hjælperne .....                                      | 20 |
| Intern kommunikation .....                           | 20 |
| Fuldmagt og bemyndigelse .....                       | 20 |
| Modpartens forhandlere.....                          | 21 |
| Antal .....  | 21 |
| Karakteristika .....                                 | 21 |
| Rollefordeling .....                                 | 21 |
| Fuldmagt og bemyndigelse .....                       | 22 |

### KAPITEL 4 FORHANDLINGSPLANEN..... 23

|               |    |
|---------------|----|
| Analyse ..... | 23 |
|---------------|----|

|  |    |
|--|----|
| Problemstillinger.....                                     | 23 |
| Mulige løsninger.....                                      | 23 |
| Magtforholdet.....   | 24 |
| Forhandlingsmål.....                                       | 24 |
| "Must have".....   | 24 |
| "Nice to have".....  | 25 |
| "Win-win".....   | 25 |
| Forhandlingsstrategi og -taktik.....                       | 26 |
| Strategi.....  | 26 |
| Taktik.....  | 26 |
| Juridiske spilleregler.....                                | 26 |
| Forhandlingsadfærd.....                                    | 26 |
| Vold.....  | 26 |
| Anden tvang.....   | 27 |
| Svig.....  | 27 |
| Fejlinformation.....                                       | 27 |
| Udnyttelse.....  | 27 |
| I strid med almindelig hæderlighed.....                    | 28 |
| Forhandlingsresultat.....                                  | 28 |
| Urimeligt eller i strid med redelig handlemåde.....        | 28 |
| I strid med ærbarhed eller almindelig moralopfattelse..... | 28 |
| Specifikke love.....                                       | 29 |

### **DEL 3: FORHANDLINGEN..... 30**

#### **KAPITEL 5 MØDESTEDET..... 31**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Hjemmebane.....               | 31 |
| Fordele.....                  | 31 |
| Ulemper.....                  | 31 |
| Udebane.....                  | 31 |
| Ulemper.....                  | 31 |
| Fordele.....                  | 32 |
| Neutral grund.....            | 32 |
| Stiller parterne lige.....    | 32 |
| En ofte overset mulighed..... | 32 |
| Distancemøde.....             | 32 |
| Stiller parterne lige.....    | 32 |
| Begrænset anvendelighed.....  | 33 |

#### **KAPITEL 6 FORHANDLINGSTEKNIK..... 34**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Nogle udvalgte teknikker..... | 34 |
| Kompromis.....                | 34 |
| Købslagning.....              | 34 |
| Logik.....                    | 34 |
| Følelser.....                 | 35 |
| Trusler.....                  | 35 |
| Eksempel.....                 | 35 |

#### **KAPITEL 7 FORHANDLINGSTRICKS..... 37**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Nogle udvalgte tricks.....    | 37 |
| Giv kaffe og kage.....        | 37 |
| Gør en tjeneste.....          | 37 |
| Ha' gode nyheder i ærmet..... | 37 |
| Brug afledningsmanøvrer.....  | 37 |

|  |           |
|--|-----------|
| Sig undskyld og tak .....                      | 37        |
| Vær uforstående .....                          | 38        |
| Spørg hvorfor .....                            | 38        |
| Giv den kolde skulder.....                     | 38        |
| Sammenlign med andre .....                     | 38        |
| I strid med virksomhedspolitik .....           | 38        |
| Vær vedholdende .....                          | 38        |
| Skab splid hos modparten.....                  | 39        |
| Betvivl modpartens kompetence .....            | 39        |
| Henvi til fantomaftaler.....                   | 39        |
| Gør meget ud af lidt .....                     | 39        |
| Bed om en pause .....                          | 39        |
| Præsenter håbløse alternativer .....           | 39        |
| Angreb er det bedste forsvar.....              | 40        |
| Lige en ting mere .....                        | 40        |
| <b>KAPITEL 8 KROPSSPROG .....</b>              | <b>41</b> |
| Nogle udvalgte eksempler .....                 | 41        |
| Hovedet.....                                   | 41        |
| Øjnene.....                                    | 41        |
| Hænderne .....                                 | 41        |
| Armene.....                                    | 41        |
| Benene.....                                    | 42        |
| <b>KAPITEL 9 AT LYTTE OG SPØRGE .....</b>      | <b>43</b> |
| At lytte .....                                 | 43        |
| Selvdisciplin .....                            | 43        |
| Forskellige niveauer .....                     | 43        |
| At spørge .....                                | 43        |
| Træning.....                                   | 43        |
| Forskellige teknikker .....                    | 43        |
| <b>DEL 4: EFTER FORHANDLINGEN .....</b>        | <b>44</b> |
| <b>KAPITEL 10 OPSUMMERING .....</b>            | <b>45</b> |
| Formål.....                                    | 45        |
| Indhold .....                                  | 45        |
| virkning .....                                 | 45        |
| <b>KAPITEL 11 KONTRAKTINDGÅELSE .....</b>      | <b>46</b> |
| Formål.....                                    | 46        |
| Indhold.....                                   | 46        |
| Virkning.....                                  | 46        |
| <b>KAPITEL 12 KONTRAKTADMINISTRATION .....</b> | <b>47</b> |
| Formål.....                                    | 47        |
| Indhold .....                                  | 47        |
| Virkning.....                                  | 47        |
| <b>DEL 5: AFSLUTNING .....</b>                 | <b>48</b> |
| <b>KAPITEL 13 EFTERTANKER.....</b>             | <b>49</b> |
| <b>LITTERATUR .....</b>                        | <b>50</b> |



## **DEL 1: INDLEDNING**

## KAPITEL 1 GUIDENS EMNE

Emnet for denne guide er som nævnt forhandlinger om kontrakter mellem erhvervsdrivende (erhvervskontrakter). Det virker umiddelbart ligeud ad landevejen, men før vi går om bord i de efterfølgende kapitler, vil vi bruge et par minutter på at præcisere, hvad vi helt nøjagtigt mener, når vi snakker om "forhandlinger" og "erhvervskontrakter".

### Forhandlinger

#### En handling eller proces

Hvis man slår det engelske ord for forhandling, "negotiation", op i Merriam-Webster OnLine,<sup>1</sup> står der "the action or process of negotiating or being negotiated". Og slår man ordet "negotiate" op, står der "to confer with another so as to arrive at the settlement of some matter".

#### Har til formål at afklare en sag

En forhandling er altså sagt med lidt andre ord en handling eller proces, der går ud på, at to eller flere personer drøfter en sag med hinanden med henblik på at nå frem til en afklaring af sagen. Det er denne betydning af ordet, vi vil bruge i denne guide.

### Erhvervskontrakter

#### Bindende aftale

Hvis man slår det engelske ord for kontrakt, "contract", op i Merriam-Webster OnLine, står der "a binding agreement between two or more parties, especially one legally enforceable".

En kontrakt er altså sagt med lidt andre ord en aftale mellem to eller flere parter, som er bindende for parterne. Og i særdeleshed en aftale, som en part kan tvinges til at opfylde ved domstolene, hvis det ikke sker frivilligt. Det er denne betydning af ordet, vi vil bruge i denne guide.

#### Indgås mellem erhvervsdrivende

En erhvervskontrakt er en kontrakt, der indgås mellem erhvervsdrivende. Kontrakter, der indgås mellem en erhvervsdrivende og en privatperson eller mellem privatpersoner, falder altså uden for rammerne af denne guide. Mange af de principper, der er beskrevet i guiden, vil dog være anvendelige også i disse situationer.

---

<sup>1</sup> Du finder Merriam-Webster OnLine på [www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com).

## Eksempler

### Forhandlinger om erhvervskontrakter

Og nogle eksempler på forhandlinger om erhvervskontrakter fra dagligdagen:

Star Refrigerators A/S's forretning går strygende. I indeværende år har man ansat 10 nye medarbejdere, og i det kommende år forventer man at ansætte 15 nye medarbejdere. Det kræver større kontorlokaler. Virksomhedens direktør henvender sig derfor til direktøren for Ejendomsselskabet Space A/S, som har en kontorbygning til udlejning. De to direktører aftaler et møde for at drøfte vilkårene for Star Refrigerators A/S's mulige overtagelse af lejemålet.

Innovative Hjerner ApS har opfundet et system, som gør det muligt for bilister at holde en fast afstand til forankørende biler. Virksomheden mangler imidlertid kapital til at få færdigudviklet systemet og bragt det på markedet, og man har derfor kontaktet en bank for at få et lån. Bankens erhvervskundechef har inviteret til et møde, og spørgsmålet er nu, om virksomheden kan få sig snakket frem til et lån og på hvilke betingelser.

Delight Café A/S blev etableret i 1960 og har gennem årene udviklet sig til et landsdækkende net af forretninger med en flot indtjening. Ejeren gennem alle årene mener, at tiden er kommet til at trække sig tilbage og skumme fløden, og har fået en henvendelse fra en udenlandsk investor, som kunne være interesseret i at overtage forretningerne. Ejeren går nu og overvejer, hvordan hun får mest muligt ud af de forestående forhandlinger.

Supermarkedet Kraft ApS har fået et tilbud om at købe et større parti blomsterkrukker, der er importeret fra Malaysia. Ejeren af supermarkedet har ikke tidligere haft blomsterkrukker i sit sortiment og er derfor lidt usikker på, hvor meget han må give for krukkerne og kan sælge dem for i butikken. Ejeren har aftalt et telefonmøde med leverandøren og vil forberede sig blandt andet ved at undersøge markedet for blomsterkrukker.

DanCommunication A/S lancerede sidste år en mobiltelefon, der har vundet international anerkendelse på grund af sit unikke, farverige design og en uovertruffen funktionalitet. Mobiltelefonen markedsføres internationalt under varemærket "ColourTel", men nu er virksomheden blevet stævnet af en franskmænd, der hævder, at hun har retten til varemærket i Europa og USA, og at virksomhedens brug af varemærket der er ulovlig. Parterne er blevet enige om at mødes for at søge at nå til en mindelig løsning af sagen.

### Fælles karakteristika

De eksempler, vi har nævnt ovenfor, viser, at der er nogle karakteristika, som går igen fra forhandlingssituation til forhandlingsituation.

#### *To eller flere parter*

En forhandling involverer to eller flere parter. Indimellem forhandler vi med os selv om, hvorvidt vi skal tage til tennis eller blive i sofaen, købe et dyrt TV eller en billigere variant eller tage til Mauritius eller Tarm på sommerferie.

rie. Men denne type "forhandlinger" er ikke forhandlinger i ordets egentlige betydning.

*Har modsatrettede behov eller ønsker*

Parter, der deltager i en forhandling, har en fælles sag, men nogle behov eller ønsker, som går i hver sin retning. Den ene part vil for eksempel sælge så dyrt som muligt, mens den anden part vil købe så billigt som muligt. Og det er det, der får parterne til at sætte sig til forhandlingsbordet i håb om på den måde at finde en gylden middelvej, som de alle kan acceptere.

*Forhandler efter eget valg*

Parter, der forhandler, gør det efter eget valg. Vi kan vel alle huske en situation, hvor vi har følt os pressede til at forhandle for at nå til en afklaring af en sag. Men i de allerfleste tilfælde vil vi have muligheden for at sige nej tak til en forhandling. Og nogle gange bør man faktisk sige nej tak, for eksempel hvis det vil forbedre ens forhandlingsposition at vente.

*Forventer indrømmelser fra modparten*

Parter, der vælger at indlede forhandling om et eller andet, gør det, fordi de forventer, at de kan få mere ud af at forhandle end ikke at forhandle. En part, der ikke er indstillet på at give indrømmelser til den anden part, forventes at sige nej tak til en forhandling. Det ligger i forhandlingsbegrebet, at det er en "give-and-take"-proces.

## **DEL 2: FØR FORHANDLINGEN**

## KAPITEL 2 FORHANDLINGSEMNET

Noget af det første, man bør gøre, når man står foran en forhandling, er at få præciseret, hvad det er der skal forhandles om, og det gælder såvel internt i forhold til en selv som eksternt i forhold til ens forhandlingspartner. Det kan virke overflødigt at nævne det, men faktisk sker det ikke så sjældent i praksis, at man glemmer dette vigtige skridt i sin iver efter at komme i gang med selve forhandlingen.

### Intern afklaring

#### Formål

Formålet med at afklare internt forud for en forhandling, hvad det er der skal forhandles om, er at sikre, at når man mødes med sin forhandlingspartner, så får man drøftet – og er man forberedt til at drøfte – de ting, der er behov for at få drøftet. Og ikke nogle helt andre.

En forhandling kan bestå af en lang række møder, og de emner, der skal drøftes på det enkelte møde, kan variere. For eksempel kan det første møde gå ud på, at forhandlingsparterne føler hinanden på tænderne for at finde ud af, om de overhovedet har noget at snakke om. Det andet møde kan gå ud på at grave et stik dybere og drøfte, hvad hovedpunkterne i en forhandlingsløsning skal være. Det tredje møde kan gå ud på at nå til enighed om alle detaljer i forhandlingsløsningen.

#### Eksempler

Og et par dagligdags eksempler på intern afklaring forud for en forhandling:

Quality Steel A/S har fået en henvendelse fra en udenlandsk kunde, som er interesseret i at købe et større parti stål. Det er aftalt, at parterne skal mødes for at drøfte hovedvilkårene for en eventuel handel om fjorten dage, og virksomhedens salgsdirektør er derfor gået i gang med at forberede sig. Hun har lavet en liste over de punkter, som hun mener skal drøftes på mødet, og hun har blandt andet noteret følgende: 1. Ståltype, 2. Mængde, 3. Pris, 4. Eventuel mængderabat, 5. Mindstekøbsforpligtelse, 5. Betalingsbetingelser, 6. Sikkerhed for betaling, 7. Leveringstid, 8. Leveringsbetingelser og 9. Garanti. For at være sikker på, at der ikke er forhold, hun har overset, vil hun tage et møde med produktionschefen, logistikchefen, indkøbschefen og finanschefen og få deres input til forhandlingspunkter.

Sound Delight ApS blev for tre måneder siden kontaktet af en dansker, som ejer et amerikansk patent og mener, at virksomhedens højtalere krænker patentet. Parterne har allerede haft et indledende møde, hvor det blev fastlagt, hvad patentejerens krav går ud på. Parterne skal mødes igen om en måned for at komme nærmere en afklaring af, om der vitterligt er højtalere, der krænker patentet. Sound Delight ApS's patentchef er gået i gang med at forberede sig til mødet, og han har blandt andet noteret følgende: 1. Er patentet gyldigt? 2. Er der højtalere der krænker patentet? 3. Hvad er vores bevismateriale? 4. Er der juridiske forhold, vi skal være opmærksom på i relation til mø-

det? Patentchefen har arrangeret møder med virksomhedens patent-agent og juridiske rådgiver for at få deres input til forhandlingspunkter.

## Ekstern afklaring

### Formål

Formålet med at afklare eksternt forud for en forhandling, hvad det er der skal forhandles om, er at sikre, at alle forhandlingsparter er klar over og enige om dagsordenen. Ellers risikerer man, at ens egne eller modpartens forventninger skuffes, og at forhandlingerne ender resultatløse.

Afklaringen kan foregå ved, at man sender sit forslag til dagsorden til modparten forud for mødet. Eller at modparten sender sit forslag til dagsorden, som man så kommer med eventuelle tilføjelser til. Dagsordenen bør udveksles på skrift, da mundtlig kommunikation ikke sjældent fører til misforståelser. Det er særligt uheldigt, hvis man skal rejse langt til en forhandling kun for at opleve, at modparten udvander fra mødet, fordi parterne har forskellige forventninger om, hvad der skal tales om.

Når man udarbejder sit forslag til dagsorden, eller kommenterer på modpartens forslag til dagsorden, bør man overveje, hvor meget i detaljer man skal gå. Hvis der er punkter, der er særligt ømtålelige, kan det være en fordel at vente med at bringe dem på bane til selve mødet i håb om, at de så glider lettere ned hos modparten. Omvendt kan udeladte detaljer bevirke, at modparten ikke er i stand til at drøfte dem på mødet, fordi hun eller han ikke har haft lejlighed til at sætte sig ind i dem.

Man bør også overveje, hvor lang tid forud for forhandlingen man fremsender sit forslag til dagsorden eller melder tilbage på modpartens forslag til dagsorden. Hvis man enes om en dagsorden i god tid forud for mødet, giver det modparten god tid til at forberede sig. Hvis man derimod enes om en dagsorden kort tid før mødet, har modparten måske ikke mulighed for at forberede sig optimalt til mødet, og det kan være en fordel, men også en ulempe. Nogle forhandlingspartnere vil derudover reagere negativt, hvis de får tilsendt en dagsorden i sidste øjeblik.

### Eksempler

Og et par dagligdags eksempler på ekstern afklaring forud for en forhandling:

Quality Steel A/S's salgsdirektør har nu haft møder med virksomhedens funktionschefer, og hun har gjort sin liste over forhandlingspunkter færdig. For at undgå at parterne møder op til forhandlingen med forskellige dagsordener, beslutter hun at sende følgende e-mail til kunden: "Dear Mr. Greenwood, Referring to our forthcoming meeting in Esbjerg on Thursday 26 March 2009 at 09:00 a.m., I am sending you a proposed meeting agenda: 1. Welcome by Mr. Jensen, Managing Director of Quality Steel, 2. Tour of Quality Steel's production facilities, 3. Discussion of the main terms of a possible supply agreement, 4. Lunch, and 5. Departure to airport. Quality Steel will be represented by me and I should be most grateful if you would let me know who your representatives will be. Should you have any com-

ments or suggested changes to the proposed agenda, feel free to contact me.”

Sound Delight ApS's patentchef har modtaget et forslag til dagsorden fra ejeren af det amerikanske patent forud for mødet om nu 14 dage. Dagsordenen indeholder kun ét punkt, nemlig ”drøftelse af forligsaftale.” Patentchefen har i forbindelse med sin undersøgelse af patentets gyldighed fundet materiale, som mere end antyder, at patentet er ugyldigt og derfor ikke kan gøres gældende over for Sound Delight ApS. Og gennemgangen af virksomhedens højttalere har vist, at maksimalt to højttalere udnytter patentet. Patentchefen beslutter derfor at skrive en e-mail af følgende indhold til patentejeren: ”Kære fr. Mortensen, Tak for Deres e-mail. Før vi skrider til drøftelse af en eventuel forligsaftale, mener jeg, det er på sin plads, at vi nærmere drøfter grundlaget for deres påstand. Jeg skal derfor tillade mig at foreslå, at hovedemnet for vores møde bliver en gennemgang af Deres patent og vores højttalere med henblik på at komme nærmere en afklaring af, hvilke højttalere der eventuelt krænker Deres patent. Jeg forudsætter naturligvis, at vores drøftelser foregår i fortrolighed, og ikke kan tillægges betydning i en eventuel efterfølgende retssag. Hvis De har bemærkninger til min mail, er De velkommen til at kontakte mig.”



## KAPITEL 3 FORHANDLINGSTEAMET

En meget vigtig del af forberedelsen til en forhandling er beslutningen om, hvem der skal forhandle på virksomhedens vegne. Forhandleren eller forhandlerne har nemlig stor betydning for, om virksomheden når sine forhandlingsmål eller ej. Og ligeså vigtigt som det er at få sat sit eget hold rigtigt, ligeså vigtigt er det at sætte sig grundigt ind i, hvem den eller de personer, der repræsenterer modparten under forhandlingen, er. Det har nemlig betydning for, hvilken strategi, taktik og teknik man skal bruge.

### Egne forhandlere

#### Antal

Devisen om, at "mere er bedre" gælder ikke ubetinget, når vi snakker om, hvor mange personer man bør stille med til en forhandling. Hvis man stiller med flere forhandlere, så er man måske stærkere end modparten antalsmæssigt, men man er det ikke nødvendigvis styrkemæssigt, og det er det, der er det afgørende.

#### *Fordele ved én forhandler*

Nogle af fordelene ved at stille med kun én forhandler er:

- Man sender et signal til modparten om, at man ikke er bange for noget, og at de bare kan komme an.
- Der er ikke behov for løbende kommunikation mellem flere forhandlere, hvilket ofte er umuligt eller søges saboteret af modparten.
- Man kan spille modpartens forhandlere ud mod hinanden, hvis der er flere af slagsen, uden at de kan gøre det samme imod en selv.

#### *Ulemper ved én forhandler*

Nogle af ulemperne ved at stille med kun én forhandler er:

- Der er ingen umiddelbar hjælp at hente for forhandleren under forhandlingen i form af vidner, støtter, sparringpartnere m.v.
- Forhandlerens viden om alle de forhold, der skal drøftes, er ikke altid tilstrækkelig til at gennemføre en forhandling optimalt.
- Det er svært at finde én person, der besidder alle de kompetencer, som er nødvendige for at gennemføre en forhandling succesfuldt.

#### *Hjælpere som alternativ til flere forhandlere*

Som det fremgår, er der både fordele og ulemper forbundet med at være repræsenteret af kun én person ved en forhandling. Hvis man imidlertid ønsker at stille med kun én person, så kan man forsøge at fylde det "hul", det måtte medføre, ved at lade hjælpere deltage i forhandlingen sammen med forhandleren i stedet for at udpege flere forhandlere. Hjælperne kan

være specialister på et felt, som er relevant for forhandlingen, men de kan også være generalister. Hjælperne spiller ikke nogen aktiv rolle under forhandlingen, men fungerer som fluer på væggen og sparringpartnere for forhandleren i pauserne.

### **Karakteristika**

Det er vigtigt, at den eller de personer, man udpeger som forhandler(e) eller hjælper(e), har de kompetencer, der skal til for at gennemføre forhandlingen optimalt. Hvilke kompetencer, der er nødvendige, kan man til dels udlede af den dagsorden, der er sat for forhandlingsmødet, og som sætter scenen for, hvad der skal drøftes under forhandlingen.

#### *Faglige kvalifikationer*

Hvis der skal drøftes forhold, der vedrører bestemte fagområder såsom teknik, økonomi eller jura, så må man stille med en person til forhandlingen, som er i stand til at gennemføre drøftelser om forholdene på det niveau, som er forudsat i dagordenen. Hvis drøftelserne skal gennemføres på et overordnet niveau, kan man som forhandler stille med en person, der ikke er fagspecialist, men som er sat grundigt ind i de relevante forhold. Hvis drøftelserne skal gennemføres på et detaljeret niveau, kan man stille med en fagspecialist enten som forhandler eller som hjælper. Og forhandleren eller forhandlerne må naturligvis altid have de forhandlingskompetencer, som er nødvendige for at udfylde forhandlingsrollen.

#### *Personlige egenskaber*

Den eller de personer, man udpeger som forhandler(e), skal ikke kun have de faglige kvalifikationer, der er nødvendige for at gennemføre forhandlingen optimalt. De skal også have de nødvendige personlige egenskaber. Hvad de nødvendige personlige egenskaber er afhænger af den konkrete forhandlingssituation, herunder hvad det er for nogle personer modparten stiller med til forhandlingen. Er der behov for en "blød" person? En "hård" person? En person, der virker som en "rød klud" på modparten? En person, modpartens repræsentanter finder sympatisk? En person, der er i stand til at lytte og holde mund? En person, der er struktureret? En person, der tænker abstrakt?

#### *Stilling i virksomheden*

Afhængig af forhandlingens karakter kan det være nødvendigt, at der ved udpegningen af forhandler(e) tages hensyn til, hvilken stilling den eller de pågældende indtager i virksomheden. Måske er det ikke nødvendigt eller formålstjenligt, at virksomhedens administrerende direktør deltager i et indledende møde, hvor man skal føle hinanden på tænderne. Men måske er det nødvendigt eller formålstjenligt ved det afsluttende møde, hvor det endelige slag skal slås. Måske er det afgørende for et godt udfald af en forhandling, at det er en specialist, der tager sig af de dele af forhandlingen, hvor hendes eller hans kompetencer er påkrævet. Men måske er det ikke relevant ved den del af forhandlingen, som vedrører de kommercielle vilkår.

### **Rollefordeling**

Hvis man udpeger flere forhandlere eller hjælpere til en bestemt forhandling, så er det vigtigt, at rollerne er fordelt imellem dem, inden forhandlingen

går i gang, og at alle kender og er indforstået med rollerne. Ellers risikerer man at havne i det velkendte dilemma, at "for mange kokke fordærver maden".

#### *Hovedforhandleren*

Hvis der er flere forhandlere, må en af dem udpeges som hovedforhandler og dermed den, der leder forhandlingen og har det afgørende ord. Fire vigtige bud for en hovedforhandler er:

- Du skal lede dine medforhandlere, så hver enkelt bidrager med det rigtige på den rigtige måde og på det rigtige tidspunkt, og teamet fremstår som en enhed over for modparten.
- Du skal give plads til en medforhandler, der kan bidrage positivt til forhandlingen, og lytte til, hvad hun eller han har at sige. Af og til er de vigtigste oplysninger dem, der siges med mindst eftertryk.
- Du skal stoppe en medforhandler, der gør noget, der kan skade forhandlingerne, såsom at gå væk fra forhandlingsplanen, sympatisere for meget med modparten eller tirre modparten unødigt.
- Du skal beskytte dine medforhandlere og dermed teamet mod modpartens tricks, der ofte går ud på at udradere "svage" forhandlere og skabe splid indbyrdes i dit team.

#### *Medforhandlerne*

Medforhandlerne er underlagt hovedforhandlerens lederskab, og det kan jo lyde meget enkelt. Men der er faktisk en hel del bud, som medforhandlere gør klogt i at skrive sig bag øret, før de går ind i et forhandlingslokale:

- Du skal følge og støtte hovedlederen og må aldrig overtage hans eller hendes plads tilsigtet eller utilsigtet.
- Du skal følge med i forhandlingen, så du hele tiden er med på hovedforhandlerens forhandlingstaktik og kan bidrage på den rigtige måde og på det rigtige tidspunkt.
- Du skal følge den forhandlingsplan og de mål, som hovedforhandleren har udstukket, medmindre hovedforhandleren giver tegn til at afvige fra planen eller målene.
- Du må ikke komme frem med oplysninger under en forhandling, som er nye for hovedforhandleren, da det kan lægge en bombe under forhandlingen.
- Du må ikke give åbent udtryk for det, hvis du er uenig med hovedforhandleren eller dine medforhandlere, da det afslører et team, der ikke er forenet, og som er åbent for modpartens angreb.
- Du må ikke give modparten flere oplysninger, end situationen kræver (heller ikke i misforstået venlighed), eller svare på spørgsmål, som falder uden for dit kompetenceområde.

- Du må ikke lade dig slå ud af de tilbagefald, der måtte være undervejs. En forhandling er en proces med små og store sejre og tab for begge parter.

### *Hjælperne*

Hjælperne spiller som nævnt ikke nogen aktiv rolle under forhandlingen, og deres eneste og fornemste opgave er at suge oplysninger til sig under forhandlingen og at fungere som sparringpartner for hovedforhandleren og eventuelle medforhandlere i pauserne.

### *Intern kommunikation*

Under en forhandling vil der oftest ikke være mulighed for, at hovedforhandleren, medforhandlerne og hjælperne kommunikerer åbent med hinanden. Personerne vil derfor i vid udstrækning være henvist til at kommunikere med hinanden ved hjælp af verbale teknikker eller kropssprog. Verbale teknikker kan bestå i at afbryde en medforhandler, svare på hans eller hendes vegne, at føre snakken over på noget andet eller skrive en seddel. Kropssprog kan bestå i et fast blik, en hånd på armen eller et blødt spark over benet. Betydningen af kropssproget kan være aftalt mellem personer inden forhandlingen, så de ved, hvad det betyder. Og så er der den mulighed at bede om en pause, hvor forhandlingsparternes repræsentanter har mulighed for at drøfte spørgsmål åbent i enerum.

## **Fuldmagt og bemyndigelse**

Inden en forhandling går i gang, er det vigtigt, at det er afklaret mellem forhandleren og den virksomhed, hun eller han repræsenterer, om forhandleren må indgå en bindende kontrakt på virksomhedens vegne, eller om forhandleren kun må forhandle kontrakten.

### *Fuldmagt*

Hvis forhandleren kun må forhandle kontrakten, men ikke må indgå den, så bør forhandlingspartneren gøres opmærksom på det, inden forhandlingen begynder. Ellers risikerer virksomheden at blive bundet af det forhandlingsresultat, forhandleren accepterer. Det kan for eksempel gøres ved, at virksomheden sender en e-mail til modparten inden forhandlingen, hvor man gør opmærksom på, at forhandleren ikke kan indgå bindende aftaler på virksomhedens vegne, og at resultatet af parternes forhandlinger er betinget af virksomhedens godkendelse.

Hvis forhandleren ikke kun må forhandle kontrakten, men også må indgå den, så optræder forhandleren som fuldmægtig for virksomheden. En fuldmægtig er en person, der har ret til at indgå aftaler på en andens (fuldmagtigverens) vegne. Når vi taler om forhandling af erhvervskontrakter, vil retten ofte være baseret på en skriftlig fuldmagt fra virksomheden, som udtrykkeligt siger, at forhandleren er berettiget til at forpligte virksomheden, og som kan vises til forhandlingspartneren.

### *Bemyndigelse*

Hvis forhandleren ikke kun må forhandle kontrakten, men også må indgå den, så bør virksomheden aftale en bemyndigelse med forhandleren, d.v.s. hvor langt hun eller han må gå under forhandlingen uden at konferere med

de relevante ledere i virksomheden. Bemyndigelsen er en intern aftale, som kun er kendt af virksomheden og forhandleren, og den er ofte mindre vidtrækkende end den fuldmagt, forhandleren er udstyret med, og som eventuelt vises til modparten.

Bemyndigelsen kan for eksempel gå ud på, at forhandleren ikke må sælge produkter til en pris, der er lavere end et bestemt beløb, eller købe produkter til en pris, der er højere end et bestemt beløb. Eller bemyndigelsen kan gå ud på, at hovedforhandleren må acceptere ned til seks måneders garanti på produkter, der købes, eller op til 18 måneders garanti på produkter, der sælges. Fuldmagten derimod kan for eksempel gå ud på, at forhandleren må sælge eller købe produkter uden nogen begrænsninger med hensyn til pris eller garantiens varighed.

## Modpartens forhandlere

### Antal

Det er vigtigt, at man ved, hvor mange forhandlere modparten har tænkt sig at stille med. Svaret på spørgsmålet får man lettest ved simpelthen at spørge modparten, for eksempel i forbindelse med planlægningen af mødet. Det antal forhandlere, modparten stiller med, bør tages med i betragtning, når man skal afgøre, hvor mange forhandlere man selv vil stille med. Hvis modparten stiller med flere forhandlere, kan man vælge at stille med én stærk forhandler. Eller man kan vælge at stille med et antal forhandlere, der matcher modpartens, jf. ovenfor i dette kapitel om fordele og ulemper ved at være repræsenteret af kun én forhandler.

### Karakteristika

Det er vigtigt, at man ved, hvem de forhandlere, modparten stiller med, er, og hvilke faglige kvalifikationer og personlige egenskaber de har. Så har man mulighed for at planlægge, hvordan man skal "angribe" den enkelte forhandler. Svaret på spørgsmålet kan man dog ikke regne med at få fra modparten. En forhandlers faglige kvalifikationer vil imidlertid ofte kunne udledes af den pågældendes stillingsbetegnelse. Og en forhandlers personlige egenskaber kan man måske få oplysninger om ved at spørge personer, der kender den pågældende.

### Rollefordeling

Det er vigtigt, at man ved, hvilken rolle de forskellige forhandlere for modparten vil spille under forhandlingen. Svaret på spørgsmålet kan man ikke regne med at få fra modparten, men ofte kan man udlede det af de pågældendes stillingsbetegnelser sammenholdt med den dagsorden, der er aftalt for mødet. Hvis en administrerende direktør dukker op til det afsluttende forhandlingsmøde, er der en vis sandsynlighed for, at den pågældende er hovedforhandler. Hvis en tekniker møder op til et forhandlingsmøde, der drejer sig om at få fastlagt tekniske detaljer, er der en vis sandsynlighed for, at den pågældende er hovedforhandler eller i hvert fald medforhandler.

### **Fuldmagt og bemyndigelse**

Bemyndigelsen er som nævnt ovenfor en intern aftale mellem virksomheden og dens forhandler(e) om, hvor langt forhandleren må gå uden at spørge de relevante ledere i virksomheden. Den bemyndigelse, modparten i en forhandling måtte have givet til sine forhandler(e), kan man altså ikke få indsigt i.

Derimod bør man overveje at bede modparten om at fremlægge en skriftlig fuldmagt, inden forhandlingen går i gang. Så ved man, om modpartens forhandler(e) er berettiget til at indgå aftaler på modpartens vegne, og om modparten dermed vil være bundet af de aftaler, man indgår med forhandleren eller forhandlerne.

En fuldmagt kan for eksempel se sådan her ud: "Undertegnede, Quality Steel A/S, giver herved indkøbschef Levorsen fuldmagt til at forhandle og indgå aftale med Nærum Maskinfabrik ApS om levering af 1 stk. maskine til bukning af stål. Fuldmagten udløber fredag den 10. april 2009. Underskrift: Jensen, adm. direktør, Quality Steel A/S."

## KAPITEL 4 FORHANDLINGSPLANEN

Når vi snakker om forhandling af erhvervskontrakter, så gælder det her som på så mange andre områder, at det er vigtigt, at man har en plan. Det betyder blandt andet, at man må overveje, hvad målene for forhandlingen er, og hvordan man vil nå målene. I det følgende skal vi kigge lidt på nogle af de elementer, som en forhandlingsplan bør eller kan bestå af.

### Analyse

#### Problemstillinger

Før man går i gang med at lave en forhandlingsplan, er det nødvendigt, at man analyserer den sag, forhandlingen drejer sig om, og finder ud af, hvilke problemstillinger der ligger gemt i den. Ellers risikerer man, at eksempelvis den pris, man accepterer at betale til en leverandør for en maskine, viser sig at være for høj, fordi der er en lang række følgeomkostninger, man ikke fik taget højde for under forhandlingen.

Quality Steel A/S skal have et møde i næste uge med en leverandør af en maskine til bukning af stål. Produktionschefen har allerede gennemgået maskinen og konstateret, at den rent teknisk kan løse de opgaver, der er behov for at få løst. Indkøbschefen skal nu på banen og forhandle en leveringskontrakt med leverandøren på plads, men er lidt i tvivl om, hvor meget maskinen må koste. Han har derfor bedt produktionschefen om at lave en liste over de forhold, som hun mener har betydning for prisen. Produktionschefens liste indeholder blandt andet følgende: 1. Kan maskinen producere 24 timer i døgnet? 2. Hvor meget koster det at servicere maskinen? 3. Kan maskinen umiddelbart monteres på det sted, vi har forestillet os? 4. Lever maskinen op til de støjkrav, der gælder i området? Indkøbschefen bliver enig med sig selv om, at han må bringe forholdene op på mødet med leverandøren, og først derefter tage stilling til, hvor meget maskinen må koste.

#### Mulige løsninger

Når man har lavet sin analyse og fået afdækket de problemstillinger, en sag gemmer på, kan man opstille de mulige løsninger, der er på problemstillingerne. Nogle løsninger kan ofte umiddelbart kasseres, fordi de ikke kan gennemføres rent praktisk. Andre løsninger derimod kan gennemføres rent praktisk og skal derfor overvejes, når målene for forhandlingen skal fastlægges i forhandlingsplanen.

Quality Steel A/S's indkøbschef har været til møde med leverandøren af maskinen til bukning af stål. Leverandøren har oplyst, at maskinen kan producere 24 timer i døgnet, at det koster 50.000 kr. om året at få maskinen service eksklusiv sliddele, at monteringsstedet skal ændres på grund af maskinens vægt og størrelse, at maskinen ikke lever op til gældende støjkrav, og at prisen for maskinen er 3.000.000 kr. Hertil kommer omkostninger til ændring af monteringssted og ændring af maskine til at opfylde gældende støjkrav, hvilket forventes at løbe op i 150.000 kr. Indkøbschefen skitserer de mulige løsninger, hun ser: 1. Købe en tilsvarende maskine, der umiddelbart opfylder alle krav, andetsteds eller 2. Købe maskinen hos leverandøren og få lavet

de nødvendige ændringer. Indkøbschefen beder en medarbejder i indkøbsafdelingen om at undersøge, om der er mulighed for at købe en tilsvarende maskine andetsteds og på hvilke vilkår. Medarbejderen vender tilbage en uge senere. Konklusionen er, at Quality Steel kan købe en tilsvarende maskine, der opfylder alle krav, andetsteds til en listeprijs på 2.835.000 kr. og årlige serviceomkostninger på 52.250 kr.

### **Magtforholdet**

En del af analysen forud for en forhandling består ikke kun i at afdække problemstillinger og finde mulige løsninger, men også i at gøre sig nogle overvejelser om, hvem af forhandlingsparterne der har magten. Er det dig? Eller er det din forhandlingspartner? Svaret på spørgsmålet er vigtigt, fordi det er afgørende for, hvordan du og din forhandlingspartner hver især opfatter forhandlingen, og dermed hvordan I vil opføre jer under forhandlingen.

En part, der opfatter sig selv som den magtfulde i en forhandling, er tilbøjelig til at overvurdere værdien af det, hun eller han tilbyder, og utilbøjelig til at indgå kompromiser. Hvis begge parter i en forhandling opfatter sig selv som den magtfulde, resulterer det derfor ofte i en fastlåst situation, hvor ingen er villig til at røkke sig en millimeter. En part, der opfatter sig selv som den mindre magtfulde i en forhandling, er derimod tilbøjelig til at undervurdere værdien af det, hun eller han tilbyder, og at give lidt for let efter over for modpartens forhandlingskrav.

Meget ofte fejlvurderer man sin egen og sin forhandlingspartners magtposition, og det kan føre til, at man ikke opnår et optimalt forhandlingsresultat. Hvis din forhandlingspartner for eksempel siger til dig, at hun eller han har modtaget et tilbud på et tilsvarende produkt, der er 20 % billigere, har en bredere funktionalitet og med 6 måneders yderligere garanti, hvad gør du så? Begynder du at skære i dine egne forhandlingsmål? Eller laver du en analyse af konkurrentens produkt for at finde ud af, om det nu også er ligeværdigt med det produkt, du tilbyder? Forhåbentlig gør du det sidste.

## **Forhandlingsmål**

### **"Must have"**

Før man går ind til en forhandling, skal man have gjort op med sig selv, hvad der er "must have". Altså, hvad man som det absolutte minimum *skal* have med sig fra forhandlingen.

Quality Steel A/S's indkøbschef har aftalt et nyt møde med leverandøren af maskinen til bukning af stål i næste uge. I betragtning af den pris, andre skal have for at levere en tilsvarende maskine, der opfylder alle krav, er indkøbschefen blevet enig med sig selv om, at "must have" er en pris på maskinen på 2,65 mio. kr. og en pris på servicekontrakten på 48.000 kr. om året. Erfaringsmæssigt kan der opnås ca. 5-10 % rabat på listepriisen hos en maskinleverandør.

Det er imidlertid ikke nok, at man klarlægger sine egne "must have". Man må også gøre sig nogle overvejelser om, hvilke "must have" modparten kan tænkes at have. Hvis man kan sige på forhånd, at man ikke vil være i stand til at imødekomme modpartens "must have", så er der ingen grund



til at bruge ressourcer på en forhandling. Hvis der derimod er en mulighed for, at man vil kunne imødekomme modpartens "must have" helt eller delvis, så kan man forsøge at indbygge dem i de mål, man sætter sig for forhandlingen.

Quality Steel A/S's produktionschef har givet udtryk for, at maskinen til bukning af stål skal være monteret, indkørt og klar til produktion senest den 1. maj 2009. Indkøbschefen for Quality Steel har hørt fra andre kunder, der tidligere har handlet med leverandøren, at de insisterer på at betale bøder, hvis de overskrider en aftalt leveringsfrist, da de på den måde får begrænset deres ansvar for forsinkelser. Indkøbschefen synes bøder for forsinket levering er en god idé og vil bruge dette som en del af en samlet pakke, der skal få Quality Steels "must have" til at skride ned hos modparten.

### **"Nice to have"**

Når man har gjort op med sig selv, hvad ens "must have" er, så må man overveje, hvad ens "nice to have" er, og hvad prioriteringen imellem dem er. "Nice to have" er ting, som det ville være rart at få med sig fra forhandlingen, men som ikke er absolut nødvendige.

Quality Steel A/S's indkøbschef har fastlagt "must have" forud for mødet med leverandøren af maskinen til bukning af stål i næste uge og er nu i gang med at fastlægge "nice to have". Indkøbschefen har noteret følgende: 1. Prisen på maskinen er 2,5 mio.kr. og prisen på servicekontrakten 40.000 kr. om året, 2. Leverandøren giver 1 ½ års garanti på maskinen i modsætning til den 1 års garanti, de har tilbudt, 3. 30 % af prisen på maskinen forfalder først til betaling, når maskinen er indkørt og fungerer korrekt, i modsætning til de 20 % leverandøren har tilbudt, og 4. Leverandøren forpligter sig til at stille med en servicemedarbejder inden for 1 time efter et maskinnedbrud i modsætning til de 3 timer, leverandøren har tilbudt.

Som tilfældet var med "must have" er det også vigtigt, at man overvejer, hvilke "nice to have" modparten kan tænkes at have. Nogle gange er modpartens "nice to have" ting, der ikke koster én noget særligt at imødekomme, men de kan være et værdifuldt værktøj til at få ens egne "must have" eller "nice to have" til at glide ned hos modparten.

### **"Win-win"**

Indgangsbønnen til de fleste forhandlinger bør være, at de mål, man sætter sig for forhandlingen, skal tilgodeses ikke kun én selv, men også ens forhandlingspartner. Hvis en part forlader en forhandling og føler, at hun eller han er blevet klædt af til skindet, så er chancen for at komme til at samarbejde med den pågældende igen i fremtiden mindre. Og der er en øget risiko for, at den pågældende ikke vil opfylde eller kun modvilligt vil opfylde den aftale, man har forhandlet sig frem til.

Men vær opmærksom på, at det at skabe en win-win-situation ikke betyder, at kagen skal deles nogenlunde lige mellem parterne, og at man ikke må gøre en god handel. En win-win-situation betyder, at begge parter går fra forhandlingen og *føler*, at de har gjort en god handel. Hvis du vil vide, hvordan du får din forhandlingspartner til at føle, at hun eller han har vundet, så brug din indfølelse. Nøglen til det gode forhandlingsresultat ligger for en stor del i evnen til at sætte sig i sin forhandlingspartners sted.

## Forhandlingsstrategi og -taktik

### Strategi

Når man har defineret, hvad ens mål for en forhandling er, så må man fastlægge, hvad ens forhandlingsstrategi skal være. Strategien er den overordnede plan for forhandlingen og kan for eksempel gå ud på at opnå et kompromis, at lade være med at sige ja til noget som helst, eller at tvinge modparten til at afbryde forhandlingen.

Når man laver en strategi, så skal man ikke kun lave én plan, men flere. Man skal have en plan A, en plan B og måske en plan C og måske endda en plan D. Forhandlingspartneren gør ikke altid det, man forventer eller ønsker, og det er derfor vigtigt, at man har flere planer for, hvordan man kan nå sine forhandlingsmål.

### Taktik

Forhandlingstaktikken er de midler, man vil tage i brug, for at gennemføre sin strategi. I kapitel 6 og 7 skal vi se nærmere på nogle af de forhandlings-teknikker og –tricks, man kan bruge under en forhandling. Men selv om man ofte vil have teknikker og tricks på rygraden, er det en god idé at overveje inden en forhandling, hvilken taktik man vil bruge.

Hvis strategien er at opnå et kompromis, kan taktikken være at forsøge at overbevise modparten ved hjælp af logisk argumentation. Hvis strategien er at lade være med at sige ja til noget som helst, kan taktikken være at lade, som om man ikke forstår, hvad modparten siger. Hvis strategien er at tvinge modparten til at afbryde forhandlingen, kan taktikken være at komme med fuldstændigt urimelige krav.

## Juridiske spilleregler

### Forhandlingsadfærd

Når man laver sin forhandlingsplan, så skal man være opmærksom på, at lovgivningen indeholder nogle regler, som siger, at aftaler, som en part har fået en anden part til at indgå ved at tage bestemte midler i brug, ikke er bindende for den pågældende og dermed ikke kan gennemtvinges ved domstolene.<sup>2</sup> I det følgende skal vi kigge på nogle af de midler, lovgivningen betragter som uacceptable, og som man bør afholde sig fra at bruge under en forhandling.

### Vold

Hvis man får en forhandlingspartner til at indgå en aftale med en ved at bruge vold eller true med at bruge vold over for den pågældende, er aftalen ikke bindende. Det er dog nok de færreste, der ville drømme om at tage sådanne midler i brug ved forhandlingen af en erhvervskontrakt.

---

<sup>2</sup> Se blandt andet afsnit III i aftaleloven (lovbekendtgørelse nr. 781 af 26. august 1996), som du finder på [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk).

### *Anden tvang*

Hvis man får en forhandlingspartner til at indgå en aftale med en ved at bruge anden tvang end personlig vold eller trussel om personlig vold, er aftalen alt efter omstændighederne ikke bindende. Anden tvang end vold kan for eksempel bestå i, at en underleverandør tvinger en kunde til at acceptere en ubegrundet forhøjelse af en aftalt købesum ved at true med at standse en leverance, som kunden er afhængig af at få. Tvang, som består i, at man vil videreføre en allerede anlagt retssag, hvis en forhandling ender resultatløs, vil derimod ikke bevirke, at en indgået aftale bliver ugyldig, da videreførelse af en retssag er både lovligt og berettiget.

### *Svig*

Hvis man får en forhandlingspartner til at indgå en aftale med en ved at bruge svig, er aftalen alt efter omstændighederne ikke bindende. Svig kan bestå i, at man mod bedre vidende fremkommer med urigtige oplysninger, eller at man bevidst fortier sandheden med henblik på at bevæge sin forhandlingspartner til at indgå en aftale med en. Lovreglen indebærer sagt på en anden måde, at erhvervsdrivende under en kontraktsforhandling er forpligtet til at skabe et rimeligt informationsniveau, før en kontrakt indgås. Men lovreglen indebærer ikke, at forhandlingsparterne er forpligtet til at give hinanden en udtømmende redegørelse for al den relevante viden, som de hver især sidder inde med. For eksempel vil man normalt ikke være forpligtet til at oplyse sin forhandlingspartner om, at den pågældende kan købe en vare billigere et andet sted, eller at konkurrentens varer er bedre end ens egne.

### *Fejlinformation*

Hvis man giver en forhandlingspartner urigtige oplysninger eller undlader at give relevante oplysninger, og forhandlingspartneren indgår en aftale med en i tillid til det billede, der er blevet tegnet, så kan den pågældende alt efter omstændighederne træde tilbage fra aftalen, hvis billedet senere viser sig ikke at holde stik. Og det gælder, selv om man ikke har udvist svig. For eksempel vil en virksomhed, der indgår en aftale om levering af IT-programmel, efter omstændighederne kunne træde tilbage fra aftalen, hvis virksomheden har betinget sig over for leverandøren, at programmet kan udføre bestemte funktioner, og det senere viser sig ikke at være tilfældet.

### *Udnyttelse*

Hvis man udnytter en forhandlingspartners betydelige økonomiske eller personlige vanskeligheder, manglende indsigt, letsind eller et afhængighedsforhold til at opnå en ydelse, der står i væsentligt misforhold til modydelsen, så vil den pågældende alt efter omstændighederne ikke være bundet af aftalen. Reglen indebærer ikke, at man ikke må gøre en god forretning, men den indebærer, at man ikke må udnytte andres underlegenhed eller et afhængighedsforhold til at gøre en god forretning. For eksempel vil en aftale mellem en bank og en låntager efter omstændighederne være ugyldig, hvis banken udnytter låntagerens vanskelige situation til at kræve en rente, der afviger væsentligt fra normalrenten i en sammenlignelig situation.

### *I strid med almindelig hæderlighed*

Hvis man har indgået en aftale med en forhandlingspartner, men det ville være i strid med almindelig hæderlighed at gøre den gældende, så er forhandlingspartneren alt efter omstændighederne ikke bundet af aftalen. Lovreglen er generel og fleksibel, da den ikke forudsætter, at der foreligger bestemte typer af omstændigheder såsom vold, anden tvang, svig eller udnyttelse. Et eksempel på en aftale, som det efter omstændighederne vil være i strid med almindelig hæderlighed at gøre gældende, kunne være følgende: En sælger indrykker en annonce med tilbud om fortjeneste ved investering i spille- og underholdningsautomater. En køber kontakter sælgeren, og under forhandlingerne om køberens køb af en automat, oplyser sælgeren blandt andet, at forrentningen af en automat i almindelighed ligger på 70-80 %. Der indgås efterfølgende en kontrakt, der indeholder garanti for et afkast på mindst 40 % i et år fra monteringsdatoen. Da denne forrentning er væsentligt lavere, end sælgeren oplyste under forhandlingerne, og køberens løfte om at købe en spilleautomat er fremkaldt ved de vildledende oplysninger, vil det være i strid med almindelig hæderlighed at gøre aftalen gældende over for køberen.

### **Forhandlingsresultat**

Når man laver sin forhandlingsplan, så skal man også være opmærksom på, om de forhandlingsmål, man har sat sig, falder inden for lovgivningens rammer. I dansk ret og for den sags skyld også mange andre landes ret gælder der godt nok et princip om aftalefrihed, som indebærer, at erhvervsdrivende frit kan aftale, hvad de vil med hinanden. Men princippet forudsætter, at man holder sig inden for lovgivningens rammer. Da der gælder et forholdsvis tætmasket net af lovgivning i Danmark, bliver princippet et udgangspunkt med væsentlige modifikationer. I det følgende skal vi kigge på nogle af lovreglerne.

### *Urimeligt eller i strid med redelig handlemåde*

Hvis man indgår en aftale med en forhandlingspartner, men det vil være urimeligt eller i strid med redelig handlemåde at gøre den gældende, så kan aftalen ændres eller tilsidesættes helt eller delvis ved domstolene.<sup>3</sup> Lovreglen bringes kun sjældent i anvendelse ved erhvervskontrakter, da erhvervsdrivende som udgangspunkt forudsættes at vide, hvad de går ind til, når de underskriver en kontrakt. Lovreglen kan dog for eksempel tænkes brugt til at nedsætte en aftalt, urimeligt høj konventionalbod for overtrædelse af en konkurrenceklausul, forkorte et aftalt, urimeligt langt opsigelsesvarsel eller en aftalt, urimeligt lang uopsigelsesperiode, eller tilsidesætte en aftalt, vidtgående ansvarsfraskrivelse.

### *I strid med ærbarhed eller almindelig moralopfattelse*

En kontrakt, der er i strid med ærbarhed eller almindelig moralopfattelse, er efter omstændighederne ugyldig og kan derfor ikke gøres gældende.<sup>4</sup> Der findes ikke nogen vidtstrakt retspraksis omkring lovreglen, som kan fortælle, hvad det er for situationer, reglen opfanger. Men det er værd at have

<sup>3</sup> Se aftalelovens § 36 (lovbekendtgørelse nr. 781 af 26. august 1996), som du finder på

[www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk).

<sup>4</sup> Se Danske Lov 5-1-2 (datasammenskrivning nr. 11336 af 5. oktober 1994), som du finder på

[www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk).

reglen in mente, når man forhandler. Det med at have en god etik og forretningsmoral er altså ikke kun noget, det er godt at have. Det er faktisk noget, man er forpligtet til at have ved lov.

### *Specifikke love*

Specifikke love kan indeholde regler, som forbyder aftaler af et bestemt indhold. Det er ikke muligt her at gennemgå dem alle, men for eksemplets skyld skal nævnes et par stykker.

Konkurrenceloven indeholder en regel, som siger, at det som udgangspunkt er forbudt for virksomheder at indgå aftaler, der direkte eller indirekte har til formål eller til følge at begrænse konkurrencen. Det kan for eksempel være aftaler, der går ud på at opdele markeder eller forsyningskilder eller at fastsætte bindende videresalgspriser.<sup>5</sup>

Gruppefritagelsen om vertikale aftaler indeholder en regel, som siger, at en konkurrenceklausul med ubegrænset varighed eller en varighed på over fem år, som er aftalt mellem en leverandør og en forhandler, er forbudt.<sup>6</sup>

Gruppefritagelsen for teknologioverførselsaftaler indeholder en regel, som siger, at en forpligtelse for en licenstagere til ikke at anfægte gyldigheden af licensgiverens intellektuelle ejendomsrettigheder inden for fællesmarkedet, er forbudt.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Se konkurrencelovens § 6 (lovbekendtgørelse nr. 1027 af 21. august 2007), som du finder på [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk).

<sup>6</sup> Se bekendtgørelse nr. 353 af 15. maj 2000, som du finder på [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk).

<sup>7</sup> Se bekendtgørelse nr. 622 af 16. juni 2004, som du finder på [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk).

## **DEL 3: FORHANDLINGEN**

## KAPITEL 5 MØDESTEDET

Når dagen for forhandlingen oprinder, så er det ikke nødvendigvis ligegyldigt, hvor forhandlingen skal foregå. Mødestedet kan være med til at vinde point for dig, men det kan også være med til at tabe point for dig. Det er derfor vigtigt at du overvejer nøje, hvor du og din forhandlingspartner skal mødes. I det følgende skal vi kigge på de muligheder, der er, og nogle af de fordele og ulemper, der er forbundet med dem.

### Hjemmebane

#### Fordele

En mulighed er, at du og din forhandlingspartner mødes på din hjemmebane. Denne mulighed er forbundet med store fordele for dig:

- Ingen rejsetid til mødestedet.
- Mulighed for at forberede dig lige op til mødet.
- Umiddelbar adgang til kollegaer og information.
- Ingen omkostninger bortset fra repræsentation.
- Kendte og forhåbentlig trygge omgivelser.

#### Ulemper

Der kan dog også være ulemper ved, at du og din forhandlingspartner mødes på din hjemmebane. Din forhandlingspartner får nemlig mulighed for at få vigtig førstehåndsviden om blandt andet:

- Din virksomheds fysiske rammer (beliggenhed, bygning, interiør m.v.)
- Din virksomhedsorganisation (størrelse, kultur, stemning m.v.)
- Din forretning (modenhedsniveau, aktivitetsniveau, produkter m.v.)

Hvis man for eksempel er en nystartet virksomhed, der driver forretningen fra kælderen i privatboligen, er det ikke sikkert, man er interesseret i at få en potentiel kunde på besøg der. Hvis man er en stor virksomhed, der driver forretningen fra et palads, er det ikke sikkert, man er interesseret i at holde forligsforhandlinger i en retssag der, da det kan give modparten indtrykket af, at ens pengekasse er bundløs.

### Udebane

#### Ulemper

En anden mulighed er, at du og din forhandlingspartner mødes på hendes eller hans hjemmebane. Denne mulighed er forbundet med store ulemper for dig:

- Rejsetid til mødestedet.
- Forberedelse lige op til mødet må foregå undervejs.
- Ikke umiddelbar adgang til kollegaer og information.

- Omkostninger til rejse og eventuelt ophold.
- Ukendte og ikke nødvendigvis trygge omgivelser.

### **Fordele**

Der kan dog også være fordele ved, at du og din forhandlingspartner mødes på hendes eller hans hjemmebane. Du får nemlig mulighed for at få vigtig førstehåndsviden om:

- De fysiske rammer for din forhandlingspartners virksomhed.
- Din forhandlingspartners virksomhedsorganisation.
- Din forretningspartners forretning.

Hvis formålet med forhandlingen er at blive enige om betingelserne for en vigtig leverance af produkter til dig, så kan det være en fordel at mødes på leverandørens hjemmebane. Det kan give dig mulighed for at tage leverandørens forretning nærmere i øjesyn og vurdere sandsynligheden for, at hun eller han vil være i stand til at levere produkterne efter dit ønske.

## **Neutral grund**

### **Stiller parterne lige**

En tredje mulighed er, at du og din forhandlingspartner mødes på neutral grund. Hvis mødestedet ligger nogenlunde midtvejs, vil fordelene og ulemperne for jer være nogenlunde de samme:

- Lige lang rejsetid til mødestedet.
- Samme muligheder for at forberede jer lige op til mødet.
- Samme muligheder for adgang til kollegaer og information.
- Samme omkostninger til rejse og eventuelt ophold.
- Omgivelserne er fremmede for jer begge.
- Ikke mulighed for at få førstehåndsviden om hinanden.

### **En ofte overset mulighed**

På trods af de åbenlyse fordele en forhandling på neutral grund tilbyder, er det en mulighed, der ofte overses, simpelthen fordi det er almindelig kutyme, at den ene part inviterer den anden part. Men næste gang, du skal have en forhandling, så overvej, om det vil være en fordel, at du og din forhandlingspartner mødes på et neutralt sted.

## **Distancemøde**

### **Stiller parterne lige**

En fjerde mulighed er, at du og din forhandlingspartner holder mødet som et telefon- eller videomøde, hvor I altså ikke mødes fysisk. Fordelene og ulemperne for dig og din forhandlingspartner vil være de samme som ved et møde på hjemmebane, og derudover skal følgende begrænsninger nævnes:



- Begrænsede muligheder for at forhandle ved hjælp af kropssprog.<sup>8</sup>
- Begrænsede muligheder for at bruge sine sanser til at aflæse modparten.<sup>9</sup>
- Begrænsede muligheder for at bruge forhandlingsteknikker og –tricks med samme gennemslagskraft som ved et fysisk møde.<sup>10</sup>

### **Begrænset anvendelighed**

Ulemperne ved at holde en forhandling som et distancemøde fører til, at det ofte vil være en dårlig idé at bruge mødeformen ved store, vigtige forhandlinger. Her må man have sin forhandlingspartner foran sig, for kun på den måde kan man bruge alle sine sanser til at få indsigt i hendes eller hans strategi og taktik og til at gennemføre sin egen strategi og taktik med fuld gennemslagskraft.

---

<sup>8</sup> I kapitel 8 skal vi se nærmere på, hvordan kropssprog kan bruges i en forhandling.

<sup>9</sup> I kapitel 9 skal vi se nærmere på, hvordan sanserne kan bruges i en forhandling.

<sup>10</sup> I kapitel 6 og 7 skal vi se nærmere på de teknikker og tricks, der kan bruges under en forhandling.

## KAPITEL 6 FORHANDLINGSTEKNIK

Der er forskellige forhandlingsteknikker, man kan tage i brug for at få gennemført sin forhandlingsstrategi og –taktik. Inden du går ind i forhandlingslokalet, er det derfor vigtigt, at du har gjort dig nogle overvejelser om, hvilke teknikker du vil eller kan bruge. I det følgende skal vi kigge på nogle forhandlingsteknikker, som er meget anvendt i praksis, og et praktisk eksempel, som viser, hvordan teknikkerne kan bruges.

### Nogle udvalgte teknikker

#### Kompromis

Som vi så i kapitel 1, så ligger det i ordet "forhandling", at målet er at nå frem til afklaring af en sag, som to eller flere parter har modsatrettede interesser i. Når du stiller op til en forhandling, så vil modparten derfor helt naturligt forvente, at du er villig til at "afgive territorium" eller at "mødes halvejs", og du vil selv have de samme forventninger til modparten. Men det er ikke ensbetydende med, at du skal starte en forhandling med at vise åbenlyst, at du er ivrig efter at finde et kompromis, og hvor langt du er parat til at gå. Det kan give modparten en idé om, at de kan få det med dig, som de vil, og det er et dårligt udgangspunkt for en forhandling. Kompromiset er en teknik, du bør gemme til det tidspunkt, hvor forhandlingen nærmer sig sin afslutning, og du har haft lejlighed til at få de oplysninger, som er nødvendige for, at du kan vurdere, hvad et godt kompromis er.

#### Købslagning

Købslagning går ud på, at parterne forhandler de forskellige aspekter, som sagen giver anledning til, og at hver part "giver og tager" med henblik på at nå frem til en løsning, som begge parter kan acceptere. Hvis det for eksempel er vigtigt for dig, at du får 100 kr. for et produkt, men din forhandlingspartner kun er villig til at betale 80 kr., så kan du måske bevæge forhandlingspartneren til at give dig den pris, du vil have, hvis du til gengæld giver en måneds ekstra garanti på produktet. Eksemplet viser, at det er vigtigt, at du har et overblik over alle de aspekter, en sag giver anledning til, før du sætter dig til forhandlingsbordet. Så ved du, hvad det er for nogle punkter, du skal have igennem ("must haves"), og hvad du har at handle med for at nå dine forhandlingsmål ("nice to haves").

#### Logik

Hvis forhandlinger var baseret på logik, så ville de være en let sag. Hver part ville argumentere logisk for sit forslag, hver part ville lytte til modpartens argumenter, og parterne ville i fællesskab snakke sig frem til, hvilket forslag der var det mest logiske og dermed det mest rigtige. I virkelighedens verden er forhandlinger imidlertid sjældent baseret udelukkende på logik, men på trods heraf er det vigtigt, at man er i stand til at argumentere logisk for, hvorfor forhandlingspartneren naturligvis må acceptere det forslag, man kommer med. Hvis du for eksempel vil have 100 kr. for et produkt, så kan du forsøge at overbevise din forhandlingspartner om, at prisen er rimelig ved at henvise til, at produktet er registreret, og at kunden dermed er beskyttet imod, at konkurrenter laver produktet uden din tilladel-

se. Men lad være med at fyre alle argumenter af på én gang. Det er altid godt at have et par argumenter i baghånden til senere brug, hvis din forhandlingspartner ikke umiddelbart giver efter.

### Følelser

Nogle vil synes, at det er uprofessionelt at bruge følelser som et middel til at nå sine mål under en forhandling. Men brugt i den rette dosis og på det rette tidspunkt kan følelser være det, der sikrer, at man får den løsning, man ønsker. Når man bruger følelser, må det imidlertid være bevidst og kontrolleret. Ukontrollerede følelsesudbrud vinder sjældent en forhandling. Følelser kan rangere fra underdanighed, "hjælp mig", til aggressivitet, "nu gør du som jeg siger". Hvis du for eksempel forgæves har forsøgt at overbevise din forhandlingspartner om, at den rigtige pris for dit produkt er 100 kr., så kan du sige, at du umuligt kan acceptere en pris under 100 kr., med en bestemt og afvisende stemme og idet du samtidig springer op af stolen og samler dine papirer. Du kan også forsøge at spille på din forhandlingspartners medfølelse ved at sige, at en pris på under 100 kr. vil sætte dig i en meget vanskelig situation, med lav stemme og sørgmodige øjne og idet du samtidig synker lidt sammen i stolen.

### Trusler

At true sin forhandlingspartner for at nå sine mål er en taktik, som bør bruges med varsomhed. Men brugt på den rette måde og på det rette tidspunkt kan trusler vinde point. Som vi så i guidens kapitel 5, så kan nogle former for trusler bevirke, at en indgået aftale er ugyldig og dermed ikke kan gøres gældende over for forhandlingspartneren. Sådanne former for trusler bør man naturligvis afholde sig fra. En mulig trussel kan for eksempel gå ud på, at du truer med at stoppe leverancerne, hvis din forhandlingspartner ikke betaler sin gæld. Eller at du truer med at sagsøge din forhandlingspartner, hvis hun eller han ikke øjeblikkeligt stopper med at bruge dit patent uden at betale for det. Det er dog uklogt at true med at gøre noget, hvis du ikke er i stand til at gennemføre truslen. Ofte vil modparten kunne gennemskue, om du bluffer, og et åbentlyst bluff kan være ødelæggende for din troværdighed.

## Eksempel

I det følgende skal vi se på et praktisk eksempel, der illustrerer, hvordan man kan bruge de teknikker, vi har gennemgået lige ovenfor.

Sound Delight ApS's patentchef er til møde med ejeren af et amerikansk patent, som påstår, at nogle af virksomhedens højttalere krænker patentet.

- Vi har nu drøftet sagen både længe og indgående, og så vidt jeg kan se, kommer vi ingen vegne. Hvad er dit krav?
- *Jeg vil være indstillet på at forlige sagen, hvis I betaler en royalty på 4 % af jeres totale omsætning af højttalere.*
- Det kan vi under ingen omstændigheder acceptere.
- *Må jeg spørge hvorfor?*
- For det første er det kun to højttalere, der muligvis krænker patentet. Og for det andet er det højst usikkert, om dit patent er gyldigt.

- *Du ved ligeså godt som jeg, at det kan være yderst vanskeligt at få et patent erklæret ugyldigt. Og hvad angår din påstand om, at der kun er to af jeres højtalere, der muligvis krænker patentet, så er det helt ude af proportioner. Jeg har min patentagents ord for, at alle jeres højtalere krænker, og i øvrigt også for, at patentet er gyldigt.*
- *Hvad baserer din patentagent sin vurdering på?*
- *Han har vurderet det materiale, som I tidligere har fremlagt, og som I mener gør patentet ugyldigt. Og så har han gennemgået jeres produkter og sammenholdt dem med patentet element for element.*
- *Selv om vi antog, at dit patent var gyldigt, og at alle vores højtalere krænkede patentet, så ville vi stadig ikke kunne acceptere en royalty på 4 % af totalomsætningen. En royalty på 4 % vil efterlade os med en fortjeneste, vi ikke kan leve med, og som vil sætte os i en særdeles vanskelig situation.*
- *Jeg holder fast i, at patentet er gyldigt, og at jeres højtalere krænker patentet. Og hvad angår jeres fortjeneste, så kan jeg ikke se, at det er mit problem.*
- *Svaret får vi kun ved at gå til domstolene, men det vil være en både dyr og langstrakt affære. Er det det, du vil?*
- *Som et meget rundhåndet kompromis kan jeg gå med til, at I betaler 3 % af jeres totalomsætning, men det er mit eneste og sidste forslag.*
- *Så er jeg bange for, at der ikke bliver nogen aftale. Du må da kunne indse, at du ikke kan kræve royalty af omsætning uden for USA, når dit patent kun gælder i USA. Og du må også kunne indse, at du ikke kan kræve royalty af højtalere, som ikke krænker dit patent. Hvis du havde foreslået en royalty på 3 % af totalomsætningen af højtalere i USA, og samtidig gav os ret til at bruge dit nyeste patent som en del af pakken, så ville vi måske overveje at gå med til det.*
- *Hvis I er parate til at acceptere en royalty på 3 % af omsætningen af højtalere i USA, så har vi en handel, men pakken omfatter ikke mit nyeste patent. Det må vi lave en separat aftale på, hvis I vil bruge det.*
- *Jamen, så lad os sige det. Vi har en handel.*

## KAPITEL 7 FORHANDLINGSTRICKS

Enhver forhandling indebærer, at parterne mere eller mindre åbenlyst bruger tricks for at forsøge at få deres forhandlingsmål igennem. I det følgende skal vi kigge på nogle af de tricks, du kan tage i brug og selv risikerer at blive udsat for under en forhandling. Men vær opmærksom på, at brugen af tricks kræver situationsfornemmelse. Brugt forkert kan et trick virke mod hensigten.

### Nogle udvalgte tricks

#### **Giv kaffe og kage**

Hvis du har en idé om, at din forhandlingspartner måske ikke er i det allerbedste humør, når hun eller han møder op, så kan det være en god idé at starte forhandlingen med at byde på et eller andet, som du ved forhandlingspartneren kan lide. For eksempel kaffe, te, lagkage, chokolade eller frugt anrettet på en indbydende måde. Hvis man bliver mødt med gæstfrihed, kan det nemlig være svært at bevare en sur mine.

#### **Gør en tjeneste**

Hvis du har en idé om, at din forhandlingspartner måske ikke er i det allerbedste humør, når hun eller han møder op, så kan du også starte forhandlingen med at gøre forhandlingspartneren en tjeneste. For eksempel kan du give din forhandlingspartner og eventuelle ledsagere billetter til aftenens teaterforestilling, hvis hun eller han har udtrykt ønske om at se forestillingen.

#### **Ha' gode nyheder i ærmet**

De fleste kan lide at få gode nyheder. Hvis du derfor sidder inde med oplysninger, som du ved vil blive positivt modtaget hos din forhandlingspartner, så kan det være en god idé at indlede forhandlingen med at fortælle om det. For eksempel at det produkt, forhandlingspartneren har bestilt hos dig, bliver færdig en uge før aftalt tid, eller at du har været i stand til at skaffe de ønskede, specielle materialer til produktet.

#### **Brug afledningsmanøvrer**

Hvis du bliver stillet et spørgsmål under forhandlingen, som du ikke ønsker at svare på, så er det godt at have nogle afledningsmanøvrer oppe i ærmet. For eksempel kan du begynde at snakke om noget andet: "Måske. Men var der ikke noget med at ...?" Eller du kan sige: "Jeg vil gerne svare på spørgsmålet, men er det ikke tid til en kaffe- og strækkebenpause?" Og så starte forhandlingen efter pausen et helt andet sted.

#### **Sig undskyld og tak**

Nogle gange kan det være en god idé at sige undskyld eller tak til modparten, også selv om modparten ikke har krav på det. En undskyldning eller tak kan give modparten følelsen af at have overtaget og være med til

at blødgøre modparten. Hvis modparten for eksempel har accepteret en løsning, du har foreslået, kan du sige tak. Hvis modparten beskylder dig for et eller andet, kan du sige undskyld. Forhandlinger er langt hen ad vejen en teaterforestilling.

### **Vær uforstående**

Hvis modparten kommer med en pointe, som er lige i øjet, men uheldig for din strategi, så stil dig uforstående. Du kan for eksempel sige: "Jeg forstår simpelthen ikke det, du siger. For fem minutter siden sagde du, at ..." Eller du kan sige: "Jeg kan ikke forestille mig, at nogen vil være enig i det, du siger."

### **Spørg hvorfor**

Hvis du fornemmer, at modparten ikke giver hele billedet eller forsøger at skjule noget, så spørg, hvorfor modparten siger som hun eller han gør, eller hvad hun eller han mener. Det kan give dig nogle værdifulde oplysninger, som du kan bruge, når du skal beslutte dig for, hvad dit udspil skal være.

### **Giv den kolde skulder**

Når du har fundet ud af, hvem den svageste person i modpartens forhandlingsteam er, så før din dialog med den pågældende og frys de andre teammedlemmer ude. Den svageste er ofte den, det er lettest at forhandle med, og det kan være svært for andre teammedlemmer at blande sig i dialogen, hvis du giver dem en kold skulder.

### **Sammenlign med andre**

Du kan få modparten til at føle sig urimelig og ubehageligt til mode ved at sammenligne dem med andre. Hvis din forhandlingspartner nægter at acceptere dine almindelige salgs- og leveringsbetingelser, kan du sige, at du aldrig før har været ude for noget lignende, og at du har svært ved at se, hvad problemet er.

### **I strid med virksomhedspolitik**

Hvis du ikke ønsker at acceptere et forslag, modparten kommer med, kan du sige, at det er i strid med den politik, der gælder på området i din virksomhed. Hvis du gør det, kan det imidlertid være svært senere at komme tilbage og acceptere modpartens forslag, da det vil afsløre dig som utroværdig. Så brug tricket med omhu.

### **Vær vedholdende**

Børn ved, at hvis de bliver ved med at bede om noget tilstrækkeligt mange gange, så ender de ofte med at få det. Tilsvarende gælder inden for forhandling. Hvis du har fået nej til et forslag fra modparten, så lad være med at opgive. Vær vedholdende og bliv ved med at gentage forslaget, indtil du måske ender med at få modpartens accept eller en spiselig variant af det.

### **Skab splid hos modparten**

Hvis modparten er repræsenteret af flere personer ved en forhandling, kan det være en god idé at forsøge at skabe splid på teamet. Det kan du gøre for eksempel ved at bruge et argument, som et teammedlem har brugt, imod et andet teammedlem. "Jeg tror, din kollega er uenig med dig. Hun sagde jo lige for to minutter siden, at ..."

### **Betvivl modpartens kompetence**

Hvis modparten er repræsenteret ved en forhandler og en specialist, så kan man forsøge at vinde forhandleren over ved at sætte spørgsmålstegn ved specialistens kompetencer. Forhandleren vil ofte ikke være i stand til at vurdere, hvad der er op, og hvad der er ned. Og måske har forhandleren i forvejen nogle bekymringer om sin specialists kompetenceniveau.

### **Henvis til fantomaftaler**

Hvis du tidligere i forhandlingsprocessen har ført forhandlinger med andre repræsentanter for modparten, så kan du skabe forvirring hos modparten ved at henvise til fantomaftaler. Fantomaftaler er aftaler, som du mener at have indgået med tidligere repræsentanter for modparten, eller forhandlingsforslag, som tidligere repræsentanter er kommet med. "Det forstår jeg ikke. Da jeg drøftede spørgsmålet med jeres salgsdirektør, gik han ind på at ..."

### **Gør meget ud af lidt**

Hvis der er et forhandlingspunkt, der ikke betyder særligt meget for dig, så skal du ikke uden videre give efter, fordi det er en mindre ting. Nogle gange kan det være en fordel at få modparten til at tro, at det punkt, der ikke betyder noget for dig, betyder en hel masse for dig og er meget svært for dig at acceptere. Hvis du gør det, kan du måske senere bruge det til at få modparten til at acceptere et forhandlingspunkt, som er vigtigt for dig.

### **Bed om en pause**

Ved længerevarende forhandlinger bør man med jævne mellemrum overveje at foreslå en pause. En pause kan være det, der skal til for, at modparten overgiver sig, eller at man finder lige akkurat det argument, som skal til for overbevise modparten. Hvis det ser ud som om, modparten er ved at bryde sammen, kan det derimod være en god idé at fortsætte forhandlingen uden pause i forhåbning om, at modparten vil acceptere ens forslag for at få mødet afsluttet.

### **Præsenter håbløse alternativer**

Hvis modparten ikke vil acceptere dit forslag, så præsenter dem for nogle alternativer, som er håbløse, og som du er sikker på, de ikke kan acceptere. Hvis modparten overbevises om, at dit forslag er det eneste realistiske alternativ, så siger de måske ja til det.

**Angreb er det bedste forsvar**

Hvis du har et svagt punkt i en forhandling, så kan du forsøge at bevæge forhandlingen væk fra det ved at angribe modparten på et andet punkt. "Det er muligt, men det du sagde lige før giver slet ingen mening. Hvordan har du tænkt dig, at ...?"

**Lige en ting mere**

Når forhandlingen er ved at være slut, kan det være en god idé at prøve at få et par ekstra indrømmelser fra modparten med i pakken. Hvis modparten er træt nok, giver de måske uden videre efter.



## KAPITEL 8 KROPSSPROG

Når du går ind i et forhandlingslokale, så er det vigtigt at være opmærksom på, at du ikke kun kommunikerer med modparten igennem det, du siger, men også igennem det, du gør. Altså dit kropssprog. Kropssproget kan fortælle mere end 1000 ord og afsløre for modparten, hvordan du befinder dig, og hvad du tænker. Tilsvarende kan modpartens kropssprog afsløre for dig, hvordan de befinder sig, og hvad de tænker. Kropssprog foregår ofte på det ubevidste plan, men kan også bruges bevidst, og i det følgende skal vi se på betydningen af nogle konkrete eksempler på kropssprog.

### Nogle udvalgte eksempler

#### Hovedet

Eksempler på, hvordan hovedet kan bruges til at kommunikere med under en forhandling:

- Nik med hoved ⇒ Enighed
- Rysten på hovedet ⇒ Uenighed
- Panderynken ⇒ Tvivl
- Hoved på skrå ⇒ Opmærksomhed
- Smil ⇒ Sympati

#### Øjnene

Eksempler på, hvordan øjnene kan bruges til at kommunikere med under en forhandling:

- Fast blik ⇒ Sikkerhed
- Flakkende blik ⇒ Usikkerhed
- Nedslået blik ⇒ Underlegenhed
- Stirrende blik ⇒ Fjendtlighed
- Store øjne ⇒ Overraskelse

#### Hænderne

Eksempler på, hvordan hænderne kan bruges til at kommunikere med under en forhandling:

- Trommen i bordet ⇒ Utålmodighed
- Blottede håndled ⇒ Åbenhed
- Fast håndtryk ⇒ Sikkerhed
- Slapt håndtryk ⇒ Underlegenhed
- "Knogleknuser" håndtryk ⇒ Intimidering

#### Armene

Eksempler på, hvordan armene kan bruges til at kommunikere med under en forhandling:

- Arme over kors ⇒ Afvisning
- Arme adskilt ⇒ Imødekommenhed

Slag i bordet ⇒ Kontrol  
Arm om skulder ⇒ Venlighed  
Løftet arm og knyttet hånd ⇒ Vrede

### **Benene**

Eksempler på, hvordan benene kan bruges til at kommunikere med under en forhandling:

Krydsede ben ⇒ Afvisning  
Let spredte ben ⇒ Imødekommenhed  
Spredte ben og hænder i siden ⇒ Fjendtlighed  
Ben og krop vendt væk fra modpart ⇒ "Kold skulder"

## KAPITEL 9 AT LYTTE OG SPØRGE

Når man deltager i en forhandling er det vigtigt, at man er god til at lytte og god til at stille spørgsmål til modparten. Kun på den måde kan man få de oplysninger, som er nødvendige for at vurdere, hvad en god løsning af sagen er. I det følgende skal vi kigge lidt på disse to meget vigtige evner.

### At lytte

#### Selvdisciplin

At lytte til, hvad modparten siger, kræver selvdisciplin. Ofte er man så optaget af at få sagt det, man selv har på hjerte, at man afbryder modparten eller kun lytter halvt til, hvad hun eller han siger. Har man sådanne tilbøjeligheder, må man kontrollere dem. At lytte ordentligt til modparten kræver i øvrigt, at man bruger alle sine sanser, nemlig synssansen, høresansen, lugtesansen, følesansen, smagssansen og den sjette sans, d.v.s. intuition og empati. Som vi så i kapitel 8, foregår meget af kommunikationen under en forhandling nemlig på det ikke-verbale plan.

#### Forskellige niveauer

Man kan lytte på forskellige niveauer, og den gode forhandler lytter på alle niveauerne. Det første niveau er at høre de ord, der bliver sagt. Det andet niveau er at høre, hvordan ordene bliver sagt. Det tredje niveau er at høre, hvad der ikke bliver sagt, d.v.s. hvad der bliver sagt mellem linjerne. Og det fjerde niveau er at høre, hvad der menes med de ord, der bliver sagt, d.v.s. hvad budskabet er. Hvis en forhandlingspartner siger: "Jeg går ud fra, at du ikke vil være indstillet på at ...", betyder det så, at hun eller han ønsker, at du svarer: "Jo, det vil jeg godt", eller at du svarer: "Nej, det vil jeg ikke"?

### At spørge

#### Træning

En stor del af en forhandling går ud på at stille spørgsmål til modparten, for kun på den måde finder man ud af, hvad det er de vil opnå, hvor deres smertegrænse går, hvad deres "must have" er o.s.v., og hvad ens eget tilbagespil til modparten skal være. Det kan kræve en del træning at blive god til at stille spørgsmål, men det er umagen værd. Hvis et spørgsmål bliver stillet rigtigt, får man ofte et svar på spørgsmålet. Hvis et spørgsmål bliver stillet forkert, kan det ødelægge en forhandling.

#### Forskellige teknikker

Der er forskellige måder at stille spørgsmål på. Man kan for eksempel stille et spørgsmål åbent for at få oplysninger (Hvorfor, hvordan, hvornår ...). Man kan stille et spørgsmål lukket for at fastslå en kendsgerning (Kan du levere bilen i rød ...). Man kan stille et ledende spørgsmål for at få modpartens samtykke (Er du enig i, at ...). Man kan stille et defensivt spørgsmål for at få modpartens sympati (Hvordan ville du føle det, hvis det var dig ...). Eller man kan stille et undersøgende spørgsmål for at finde ud af, om der er et fælles ståsted (Ville du være åben over for at ...). Hvilken spørgeteknik man bør bruge, afhænger af den konkrete situation.

## **DEL 4: EFTER FORHANDLINGEN**

## KAPITEL 10 OPSUMMERING

Også efter at forhandlingen er afsluttet, og parterne har givet hinanden hånden på, at der er opnået enighed, er der forskellige ting, der skal gøres. Ellers risikerer man, at man ikke får det optimale ud af den indsats, man har gjort under forhandlingen. Den første opgave er at få opsummeret resultatet af forhandlingen, *inden* parterne går hver til sit.

### Formål

Formålet med at lave en opsummering af resultatet af forhandlingen er at sikre, at parterne er enige om, hvad det er der er aftalt; at aftale, hvad næste skridt er; og at fastholde parterne på det, der er aftalt. Hvis der ikke bliver lavet en opsummering, risikerer man, at parterne går hver til sit i den tro, at man er nået til enighed om en aftale, hvorimod virkeligheden er, at man ikke er nået til enighed. Derudover risikerer man, at ens forhandlingspartner "glemmer", hvad det er der er aftalt. Det, der er rigtigt kl. 18 den ene dag, er ikke nødvendigvis rigtigt kl. 8 den næste dag.

### Indhold

Opsummeringen skal gengive forhandlingsresultatet for alle de punkter, der har været drøftet under forhandlingen, præcist og dækkende. For at sikre, at man får alle punkter med i opsummeringen, er det en god idé, at man tager notater løbende under forhandlingen. Opsummeringen bør også tage stilling til, hvad næste skridt er. Er det et nyt møde? Er det, at man går i gang med at udarbejde en kontrakt? Og hvem gør hvad og hvornår? Det er en god idé at tilbyde modparten, at man skriver opsummeringen. På den måde får man mulighed for at formulere tingene, som man ønsker. Hvis det er modparten, der laver opsummeringen, må man selvsagt gennemgå opsummeringen grundigt og sørge for at få korrigeret eventuelle misforståelser, udeladelser m.v.

### Virkning

Virkningen af opsummeringen er ikke nødvendigvis, at der er indgået en juridisk bindende aftale mellem parterne. Ofte vil det nemlig være aftalt eller forudsat, at forhandlingsresultatet er betinget af, at man når til enighed om en endelig kontrakt, og at parternes ledelser kan godkende kontrakten. Når opsummeringen er lavet, og begge parter har nikked til den, vil det imidlertid være svært at komme tilbage senere for at få ændret noget. Man skal derfor være omhyggelig med at sikre, at opsummeringen afspejler det, der er aftalt under forhandlingen.

## KAPITEL 11 KONTRAKTINDGÅELSE

Når en forhandling er afsluttet, og opsummeringen fra forhandlingen er lavet og godkendt af parterne, er det vigtigt, at der så hurtigt som muligt bliver udarbejdet og indgået en endelig, bindende kontrakt mellem parterne. Hvis man venter for længe med dette afgørende punkt i forhandlingerne, risikerer man, at modparten mister interessen for sagen, og at det forhandlingsresultat, man har opnået, forsvinder ud i den blå luft.

### Formål

Formålet med at udarbejde og indgå en kontrakt er at få nedfældet det forhandlingsresultat, parterne har forhandlet sig frem til, og at sikre, at forhandlingsresultatet er juridisk bindende for parterne. Hvis en kontrakt er juridisk bindende, betyder det nemlig, at parterne kan håndhæve kontrakten over for hinanden og tvinge hinanden til at opfylde den ved domstolene, hvis det ikke sker frivilligt.

### Indhold

Kontrakten skal gengive det forhandlingsresultat, der er opnået, og dermed forhåbentlig svaret på alle væsentlige spørgsmål, som kan opstå i forbindelse med en handel af den omhandlede art. Kontrakten indeholder dermed såvel praktisk relevante bestemmelser som juridiske bestemmelser. Som med opsummeringen er det en god idé at tilbyde at lave udkastet til kontrakten og at være den, der styrer kontraktprocessen. Hvis man gør det, får man nemlig muligheden for at formulere tingene, som man ønsker, og at styre processen, som man ønsker. Modparten har naturligvis mulighed for at bede om ændringer til et kontraktudkast, men erfaringen viser, at når først noget er nedfældet på et stykke papir, så er mange tilbøjelige til at tage udgangspunkt i det og ikke at gå ned i enhver detalje.

### Virkning

Kontrakten bliver først juridisk bindende for parterne, når de begge har accepteret den. I en proces, som består af en forhandling, en opsummering og udarbejdelse af en kontrakt, vil det som regel sige det tidspunkt, hvor begge parter har underskrevet kontrakten. For at undgå tvivl om, hvornår et forhandlingsresultat er juridisk bindende for parterne, bør man inden en forhandling går i gang aftale med modparten, at forhandlingsresultatet først er juridisk bindende, når den endelige kontrakt er godkendt og underskrevet af kompetente personer i parternes virksomheder.

## KAPITEL 12 KONTRAKTADMINISTRATI ON

Når forhandlingsparterne har indgået en kontrakt, som er endelig og bindende for parterne, udestår endnu en vigtig opgave, nemlig administrationen af den kontrakt, der er indgået. I det følgende skal vi kigge lidt på nogle af de opgaver, kontraktadministrationen indebærer.

### Formål

Formålet med kontraktadministrationen er at følge med i, at modparten overholder de forpligtelser, hun eller han har påtaget sig i kontrakten, og at sikre, at man overholder de forpligtelser, man selv har påtaget sig. Kun på den måde kan man få det optimale ud af den kontrakt, der er indgået.

### Indhold

Når kontrakten er indgået, bør man briefe de personer i virksomheden, som har behov for at kende detaljerne i kontrakten. Man kan ikke gå ud fra, at de pågældende selv kan sætte sig ind i detaljerne blot ved at give dem en kopi af kontrakten. Det optimale resultat opnår man ved at gennemgå kontrakten med personerne og fortælle om baggrunden for kontrakten, væsentlige punkter i kontrakten, følsomme punkter i kontrakten, hvordan man ønsker at modparten skal håndteres, hvad virksomhedens standpunkt er på forskellige punkter, hvem der gør hvad o.s.v.

Når kontrakten er indgået, bør man også oprette et system, som sikrer, at der bliver fulgt op på, at modparten leverer det aftalte, og at man selv leverer det aftalte. Det vil ofte være formålstjenligt at udarbejde en checkliste, som indeholder alle væsentlige kontrakt punkter, som der skal følges op på, og som udleveres til de personer i virksomheden, som har ansvaret for opfølgningen. Økonomiafdelingen skal checke, at betaling indgår fra modparten. Udviklingsafdelingen skal checke, at prototypen leveres til kunden i rette tid. Og indkøbsafdelingen skal checke, at de rette komponenter leveres i rette tid.

### Virkning

Virkningen af en effektiv kontraktadministration er for det første, at man sikrer, at man selv leverer det, man har lovet modparten. Hvis man ikke leverer det lovede, risikerer man nemlig, at modparten ophæver kontrakten og kræver erstatning for et eventuelt lidt tab m.v. Virkningen er for det andet, at man får fulgt op på, at modparten leverer det, hun eller han har lovet. Hvis modparten ikke leverer det lovede, er det vigtigt, at man omgående reagerer på det, for eksempel ved at skrive et brev til modparten. Hvis man ikke gør det, risikerer man at miste de rettigheder, man ellers ville have til at ophæve kontrakten, kræve erstatning for et eventuelt lidt tab m.v.

## **DEL 5: AFSLUTNING**



## KAPITEL 13 EFTERTANKER

Mange mennesker ser en forhandling som en konkurrence eller styrkeprøve, der går ud på at vise, hvem der er stærkest. Det er en helt naturlig konsekvens af den konkurrencementalitet, der er fremherskende i samfundet, og for så vidt er der ikke noget unaturligt i det.

Som det forhåbentlig vil være fremgået af denne guide, så er en forhandling dog langt mere end en konkurrence. En forhandling er først og fremmest en proces, og det gode resultat opnår man ikke udelukkende ved at lægge arm med forhandlingspartneren. Det gode resultat opnår man ved at engagere sig aktivt ikke kun i selve forhandlingen, men også i de opgaver, der går forud for en forhandling, og de opgaver, der følger efter.

Og afslutningsvis nogle "best practices" eller visdomsord, som det er godt at have for øje ved en forhandling:

- Forbered dig grundigt.
- Vælg din forhandlingsstrategi og –taktik med omhu.
- Søg altid en win-win- løsning.
- Kend dine alternativer, hvis forhandlingen ender resultatløs.
- Vær parat til at udvandre fra forhandlingen, hvis ingen aftale er det bedste resultat.
- Værn om dit ry som en ærlig og rimelig forhandler.
- Erkend, at ikke to forhandlinger er ens, og lær, lær, lær.

## LITTERATUR

*Dietmeyer, B.J.:* Strategic Negotiation. A Breakthrough 4-Step Process for Effective Business Negotiation, Dearborn Trade Publishing (2004)

*Fisher, R. m.fl.:* Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In, Penguin Books (1991)

*Goldman, A.L.:* Settling for More. Mastering Negotiating Strategies and Techniques, BNA Books (1991)

*Jensen K. og Unt, I.:* Forhandling, Børsen Basic (2007)

*Lewicki, R.J. m.fl.:* Essentials of Negotiation, McGraw-Hill Irwin (2007)

*Lewis, D.V.:* Power Negotiating Tactics and Techniques, Prentice-Hall, Inc. (1981)

*Marsh, P.D.V.:* Contract Negotiation Handbook, Gower (2001)