

## 1 Das Briefing/Die Vorbereitung: »Wer redet mit wem über was?«

Ist Ihnen das auch schon passiert? Sie haben sich nach wochenlangen Überlegungen entschieden, ein neues Auto zu kaufen. Da dieser Entschluss die ganze Familie betrifft, kommen alle mit zur Verkaufsverhandlung im Autohaus. Im Verkaufsraum steht ein Modell, für das Sie sich sehr stark interessieren. Aus den Medien wissen Sie, dass beim Kauf eines Pkws sind bei entsprechendem Auftreten immer Preisnachlässe möglich sind.

Während Ihre Frau und Ihre Kinder den Wagen begeistert anschauen, beginnen Sie bereits mit dem Verkäufer die Verhandlungen. Als das Gespräch in die konkrete Phase Richtung Vertragsabschluss kommt, gehen Sie mit dem Autoverkäufer in sein Büro. Ihre Familie ist selbstverständlich dabei. Die Verkaufssumme wird hin und her diskutiert und endlich scheinen Sie Ihren Preis durchzusetzen. Der Vertreter des Autohauses stöhnt bei Ihrem Angebot. Da platzt eines von Ihren Kindern mit der Info heraus: »Papa, wir bekommen doch noch 5000 Euro von Opa zum Auto dazu.«

Zu oft geht man unüberlegt in Verhandlungen. Diese Chance nutzt der Verkäufer und geht in die Offensive. Es wird für Sie schwer, an Ihrem Preisangebot festzuhalten. Unter dem Druck der Familie und der Verhandlungsspanne geben Sie nach und akzeptieren einen geringeren Preisnachlass. So weit hätte es gar nicht kommen brauchen, wenn Sie sich auf die Verhandlung vorbereitet hätten.

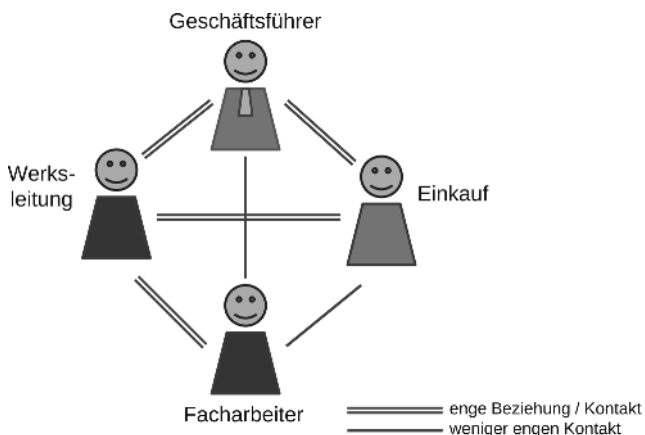
Es handelt sich zwar hierbei um eine Situation aus dem Privatleben, doch passieren Verhandlungsspannen ebenso im geschäftlichen Bereich. Zu oft geht man unüberlegt in Verhandlungen. Das habe ich in meinem Berufsleben immer wieder beobachten können. Fachlich ist alles bestens vorbereitet, aber die Frage »Wer soll bei dem Verhandlungsgespräch überhaupt Informationen bekommen und wer nicht?« wird ignoriert. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, wer an dem Gespräch teilnimmt – und damit auch, dass man sich klarmacht, wer welche Informationen erhalten soll.

Bei allen Verhandlungen, Besprechungen oder Gesprächen gibt es zwei Parteien. Das sind »wir« und »die Anderen«. Dabei ist es völlig gleich, ob es sich um eine private Angelegenheit handelt oder um eine Geschäftsbeziehung. Oft hat jemand aus den eigenen Reihen Kontakt zur Gesprächspartei der »anderen«. Diese Konstellation muss vor allen anderen Überlegungen verinnerlicht sein! Auf dieser Basis fußt die anschließende Frage »Wer ist in unserem Team und wer davon braucht welche Informationen?« Es geht darum, Personen zu involvieren, die zu einem Gesprächsthema kompetent etwas beitragen, beziehungsweise die Sache fachlich unterstützen können. Dazu gehören durchaus Menschen, die zuarbeiten und damit indirekt Teil der Verhandlungsmannschaft sind. Sie erhalten später Informationen für sinnvolle Arbeitsaufträge. Unter diesen Gesichtspunkten stellen Sie Ihr Team zusammen.

Ein einfaches Beispiel soll zeigen, was mit Ihrem Team gemeint ist. Ein großer Maschinenbaubetrieb benötigt eine neue Fräsmaschine. Zu entscheiden ist, welche Art von Maschine es sein muss. Es ist ratsam, dass bei dieser Besprechung neben dem Geschäftsführer auch der Werksleiter, der Verantwortliche des Einkaufs, aber auch Facharbeiter dabei sind. Jeder sollte zu diesem Thema sein Wissen, seine Bedenken und seine Empfehlung beitragen. Aus der Summe aller Informationen kann so die optimale Kaufentscheidung fallen. Fehlt eine Person, beispielsweise der Facharbeiter, der die Maschine später bedienen soll, schränken sich die Informationen ein. Der Facharbeiter kann Auskunft über den praktischen Arbeitsfluss, die Handhabung oder den Wartungsaufwand geben. Stellt sich später heraus, dass die neue Maschine unpraktisch in der Bedienbarkeit ist, hat das negative Folgen für die gesamte Produktion.

Wer ist in unserem Team und wer braucht welche Informationen?

Wie schon gesagt, geht es bei Besprechungen jedoch auch darum, wer im eigenen Team keinesfalls dabei sein darf. Es geht im Vorfeld also hauptsächlich um die Klärung, wer mit wem in Beziehung steht. Es ist unvorteilhaft, wenn auf unkontrolliertem Wege Details an Personen gelangen, die gar nicht oder erst



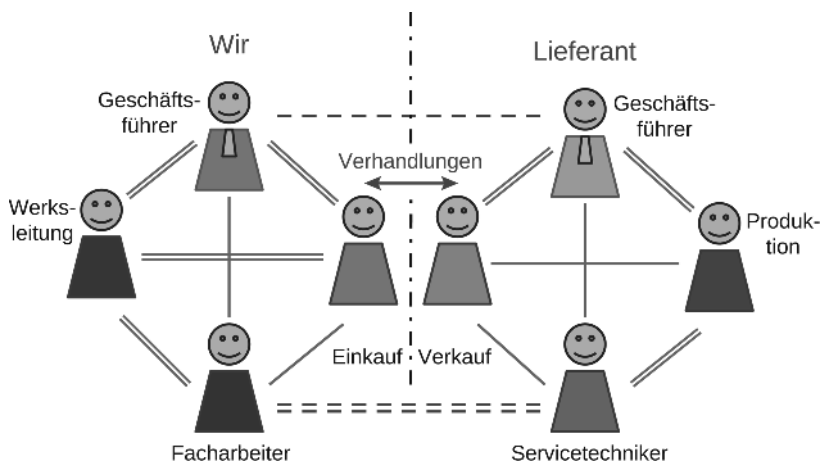
**Abbildung 2:** Mein Team

zu einem späteren Zeitpunkt in einen Informationsprozess eingebunden werden sollen. Ein Klassiker in der Wirtschaft ist der Warenhandel: Auf der einen Seite steht der eigene Vertrieb, auf der anderen der Einkauf des Kunden. Sie stehen in einer laufenden Geschäftsbeziehung: Der Einkauf bestellt beim Vertrieb und die Logistik liefert aus. Und mit dem Austausch der Waren fließen immer auch Informationen! Auch hier möchte ich ein Beispiel aus der Praxis geben:

Zeichnen Sie sich ein Schaubild auf! Während einer Betriebsbesprechung wird eine unumgängliche Preiserhöhung der produzierten Waren diskutiert. Wann diese umgesetzt wird, bleibt jedoch offen, denn es sind noch nicht alle Umstände bekannt. Trotzdem sickert diese interne Information aus der Konferenz »ungefiltert« in den gesamten Betrieb bis hin zur Logistik. Bei der Bereitstellung einer bestellten Ware erzählt der Logistiker dem Einkäufer des Kunden von den Überlegungen seines Unternehmens. Der Einkäufer des Kunden gibt diese Neuigkeiten wiederum an seine eigene Firmenleitung weiter.

Leider ist so etwas kein Einzelfall. Meldungen über Preiserhöhungen sorgen immer für Nervosität und wirken sich ungünstig auf Geschäftsbeziehungen aus. Um eine interne Betriebsbesprechung vorzubereiten, sollte man sich daher ein Schaubild aufzeichnen, das die Beziehungen aller Personen verdeutlicht, deren Informationen für eine Verhandlung wichtig werden könnten. Man sollte sich neben der internen Struktur des Unternehmens auch die Verknüpfungen der eigenen Firma zur Seite der Kunden ansehen: Wer hat parteiübergreifend Kontakt zu wem? Aus der Antwort auf diese Frage ergeben sich dann zwei Überlegungen:

- Können diese Verknüpfungen zum eigenen Vorteil zu genutzt werden?
- Wie kann vermieden werden, dass unerwünschte Informationen ausgetauscht werden?



**Abbildung 3:** Die Teams

Wie man als Externer an wertvolle Details kommt, habe ich in meinem Unternehmen erfolgreich praktiziert. Ich habe als Unternehmer in der Regel mit der Geschäftsführungsebene oder mit dem Einkauf verhandelt. Mir war natürlich bei allen Gesprächen bewusst, dass meine Ansprechpartner auf einige meiner Fragen (zum Beispiel, wer außer mir noch welche Mengen und zu welchen Bedingungen Waren liefert) keine Antworten geben wollten. Aber ich hatte in meinem Unternehmen eigene Fahrer, die nicht nur mit Mitarbeitern des Lagers, sondern auch mit Mitarbeitern der Produktion in Verbindung standen. Diese Hintertür nutzte ich gezielt. Regelmäßig versorgten mich unsere Fahrer durch ihre eigenen Kontakte in das fremde Unternehmen mit den Informationen, die mir mein Geschäftspartner direkt nie gegeben hätte ... Ich wusste daher, wann Ware vom meinem Konkurrenten angeliefert wurde, die mein Unternehmen auch hätte liefern können. Das waren wertvolle Details, die später bei Verhandlungen zum Tragen kamen. Dieser Vorgang zeigt, wie man an Informationen herankommt, die an anderer Stelle verweigert werden.

So kommt man an Informationen, die an anderer Stelle verweigert werden.

Das nächste Beispiel zeigt den umgekehrten Sachverhalt, nämlich wie Mitteilungen geschickt zurückgehalten werden. Ein Klient/Mandant/Kunde von mir interessierte sich vor etwa einem Jahr für ein Haus in einer Kleinstadt. Dort ist es noch so, dass jeder jeden kennt. Ein Makler annoncierte die Immobilie. Die Frau meines Klienten/Mandanten/Kunden hatte sich sofort in das Haus verliebt und war in Gedanken schon dort eingezo-gen. Mein Klient/Mandant/Kunde ahnte, dass seine Frau vor lauter Freude ihren Freundinnen in der Stadt von dem möglichen Kauf erzählen würde. Das war für seine Überlegungen in Bezug auf die Gespräche beim Makler ungünstig.

So werden Informa- Er nahm seine Frau beiseite und weihte sie in seinen tionen geschickt Plan ein. Mein Klient/Mandant/Kunde spekulierte auf zurückgehalten. einen Preisnachlass. Er bat seine Frau, niemandem etwas zu sagen. Würde sie ihren Freundinnen davon erzählen, dass sie bald in das neue Haus einziehen, könnte folgendes passieren: Die Freundinnen wären neugierig und würden sich das Haus ansehen wollen. Solche Dinge fallen einem Makler natürlich auf. Wenn also zu diesem Haus viele Exposés angefordert würden, signalisierte das dem Immobilienverkäufer gesteigertes Interesse. Folgerichtig könnte der Makler dem Hausbesitzer von der Akzeptierung eines Preisnachlasses abraten.

Das Briefing Ist mehr als eine Partei am Haus interessiert, würden beinhalten auch die mehr Exposés angefordert und die Klickraten auf der Abwägung über Internetseite stiegen ebenfalls. Das sind Argumente, die den Ausschluss von die Verhandlungsposition aus Sicht meines Klient/ Personen im Infor- Mandant/Kunde verschlechtert hätten. Seine Taktik: mationsprozess. Stillschweigen bewahren. Je weniger Leute sich für das Haus interessieren, desto eher ist ein Rabatt zu erwirken.

Wie ich Ihnen an diesen Beispielen verdeutlichen wollte, sollte das vorbereitende Briefing zu einem Gespräch oder einer Verhandlung die Analyse folgender Dinge beinhalten: Wer gehört alles zu den »Sendern« einer Botschaft? Wer könnte Informati-

onen in der Kommunikationskette besitzen, und wer sind die »Empfänger« dieser Informationen? Das Briefing beinhaltet deshalb durchaus auch die Abwägung über den Ausschluss von Personen im Informationsprozess.

Der Ausschluss von Personen bezieht sich auch auf die rein menschliche Ebene. Wie im privaten Leben gibt es auch in Unternehmen Konfliktpotenzial unter den verschiedenen Abteilungen oder Mitarbeitern. Einen typischen Konfliktherd bilden Verkauf und Produktion. Das betrifft keineswegs nur den klassischen Produktionsbereich wie Maschinenproduktion oder die Herstellung von Waren aller Art. Auch im Dienstleistungssektor ist Spannungspotenzial gegeben, beispielsweise in der Gastronomie zwischen Küche und Service. Der eine Teil des Unternehmens möchte etwas verkaufen, was der andere Bereich nicht produzieren kann. Das Gegenstück dazu ist die Produktion, die etwas herstellen möchte, das wiederum der Vertrieb schwer unter die Kundschaft bringen kann. Die Spannungen liegen auf der Hand.

Ganz kompliziert wird es, wenn zu dem ohnehin vorhandenen Konfliktfeld eine private Komponente hinzukommt. In einer von mir beratenen Firma war die stellvertretende Vertriebschefin gleichzeitig die Ehefrau eines Produktionsleiters. Die Firmenleitung kannte die Diskussionen zwischen Produktion und Vertrieb gerade in der Phase einer Produkteinführung auf dem Markt und beschloss, dieses Spannungsfeld zu umgehen. Sie hatte einige Prototypen eines Artikels herstellen lassen, ohne die Hintergründe zu erläutern. Die Verkaufsabteilung sollte am Markt das Interesse der Kundschaft erkunden. Diese Erkenntnisse waren Gegenstand einer Besprechung, und zwar ohne die Teilnahme der Produktion. Jedoch war die stellvertretende Vertriebschefin anwesend.

Kompliziert wird es, wenn auch noch eine private Komponente hinzukommt.

Ohne großes Nachdenken erzählte die Vize-Verkaufsleiterin am Abend ihrem Mann, dem Produktionsleiter, von den Ab-

sichten der Geschäftsleitung. Natürlich war ein Konflikt die Folge – und er beschränkte sich nicht nur auf die Eheleute, sondern breitete sich auch auf deren Abteilungen und schließlich auf die Geschäftsführung aus. Zu Recht, denn der Abteilungsleiter der Produktion war bei den Gesprächen und Vorbereitungen zur Einführung des Produkts übergangen worden. Außerdem bekam er die Informationen nicht offiziell von dem Unternehmen mitgeteilt, sondern in einem privaten Gespräch nebenbei beim Abendessen. Zudem wurde das Vertrauen vom Abteilungsleiter des Vertriebs zu seiner Stellvertreterin schwer beschädigt – denn wie soll der Verantwortliche zukünftig mit dem Wissen umgehen, dass es ein potenzielles Informationsleck in seiner Abteilung gibt?

Aber auch die Geschäftsführung hätte den Interessen- und Parteienkonflikt der Ehefrau in die Überlegungen einbeziehen müssen. Es ist nur allzu menschlich, dass man sich im privaten Bereich gerade unter Eheleuten über den Geschäftsalltag unterhält. Die Geschäftsführer hätten also entweder die stellvertretende Vertriebsleiterin von den Vorgesprächen über die Produkteinführung ausschließen müssen oder gleich die Produktion einbinden sollen – selbst auf die Gefahr einer mühseligen Diskussion hin. Der entstandene massive geschäftliche Schaden hätte in beiden Fällen jedoch vermieden werden können.

Wer bei den Verhandlungsgesprächen dabei ist, ist auch im privaten Bereich planbar.

Die Vermeidung eines unerwünschten Verlaufs bei Verhandlungen durch entsprechendes Briefing – sprich die Entscheidung, wer ist bei den Verhandlungsgesprächen dabei – ist selbstverständlich auch im privaten Bereich planbar. Am Beispiel des Erwerbs der Immobilie zeigte ich schon, was die Eingrenzung des eingeweihten Personenkreises bedeutet. Ich möchte Ihnen aber auch eine Lösung für das eingangs erzählte Beispiel des Autokaufs zeigen.

Sicherlich ist der Kauf eines Wagens ein Familienereignis. Alle möchten dabei sein, sich das neue Auto ansehen und ihre Mei-



nung dazu sagen. Dem Familienvater hätte jedoch bewusst sein müssen, dass seine Kinder sich unerwartet in das Gespräch einmischen können. Ein geschulter Verkäufer nutzt solche Gelegenheiten zu seinen Gunsten aus. Die sicherste Variante ist, dass die Familie sich an einem Tag gemeinsam den Wagen anschaut und der Familienvater an einem anderen Tag mit dem Verkäufer allein den Kaufpreis verhandelt. Eine andere Möglichkeit ist, dass der Mann mit seiner Frau das Vorgehen bespricht. Beispielsweise sehen sich alle das Fahrzeug an, kommt jedoch Verkaufspersonal hinzu, nimmt die Frau die Kinder und geht mit ihnen vor die Tür. Der Mann kann so auch ungestört in die Verhandlung gehen. Welche Variante schließlich zum Tragen kommt, ist eine Frage der Vorüberlegung und dann der Absprache.

Ihnen ist bestimmt aufgefallen, dass ich kurz den *geschulten* Verkäufer erwähnte. Ich möchte auf das »geschult« eingehen, da meine Überlegungen für Ihre zukünftigen Verhandlungen beim Einkauf nützlich sein können. Ein Verkäufer, der Verkaufen gelernt hat, beobachtet Sie. Er versteht Ihre Signale, die Sie zum Beispiel beim Betreten eines Showrooms aussenden. Wenn Sie unentschlossen sind, wirken Sie anders, als hätten Sie einen festen Kaufentschluss.

Ein Kaufentschluss bedeutet, Sie haben sich klar zum Kauf einer Sache entschlossen. Dem folgt die Verhandlung über den Kauf, der Kaufakt – also die Einigung zwischen Käufer und Verkäufer inklusive Übereignungsmodalitäten – schließt den Vorgang ab. Für den Verkäufer hat die feste Kaufabsicht den Vorteil, dass keine Zugeständnisse mehr gemacht werden müssen. Der Kunde sendet bewusst oder unbewusst das Signal aus: »Das will ich haben!« Schwingt beim Kunden eine gewisse Unentschlossenheit mit, wie »Ich könnte eine Sache kaufen, aber ich kann auch darauf verzichten«, ist der verkaufende Mitarbeiter in der ungünstigeren Position. Eventuell muss er im Verkaufsgespräch

Wenn Sie unentschlossen sind, wirken Sie anders, als hätten Sie einen festen Kaufentschluss.

Zugeständnisse machen. Daher ist es wichtig, Botschaften in Richtung »Diesen Gegenstand will ich« auszuschließen – egal, von wem sie stammen.

Ein Briefing im Vorfeld legt nicht nur fest, wer Informationen weitergibt und an wen sie weitergegeben werden. Es legt auch die Positionen der Gesprächsteilnehmer fest – wie zum Beispiel: Wer ist der Verhandlungsführer? Diese Klärung fördert die Verhandlungslinie. Alle Beteiligten des eigenen Teams können sich entsprechend verhalten – ein »wildes Durcheinander« bleibt aus. Selbstverständlich kann in der Planungsphase besprochen werden, ob Rollen während des Gespräches getauscht werden. Das heißt, der zu Beginn einer Verhandlung erkennbare Gesprächsführer wechselt während des Besprechungsverlaufs mit einer anderen Person aus dem Team die Position. In der Regel bringt das die Gegenseite aus dem Konzept, was zum eigenen Vorteil genutzt werden kann.

Die wesentlichen Punkte des Briefings. Zusammengefasst: die wesentlichen Punkte des Briefings, der Vorbereitung zu einer Verhandlung:

- Vermeiden Sie gerade beim Kauf einer Sache eindeutige Signale wie »Das will ich!«. Ihr Gegenüber braucht dann keine Zugeständnisse mehr machen.
- Überlegen Sie, bevor Sie in eine Verhandlung gehen, wie Ihr Team, das »Wir«-Team aussieht. Wen nehmen Sie zu den Gesprächen mit – unabhängig davon, ob es ein privater Anlass ist oder ob es sich um eine geschäftliche Besprechung handelt.
- Erstellen Sie eine Skizze, in der Sie die Beziehungen aller Personen des »Wir«-Teams zueinander darstellen.  
Fragen Sie sich anhand dieser Skizze:
  - Wer ist für die Verhandlungen wichtig?
  - Wer hat welche Informationen, die das Verhandlungsziel unterstützen?

- Welche Personen dürfen aus Gründen des Konfliktpotenzials auf keinen Fall Teil des »Wir«-Teams sein?
- Bevor Sie eine Person ausschließen: Überlegen Sie anhand Ihrer Skizze, ob durch diesen Ausschluss unnötige Spannungen entstehen könnten.
- Machen Sie sich Gedanken zu Ihrem Gesprächspartner – dem Team der »Anderen«.

Schauen Sie sich dazu Ihr Team an:

- Wer steht von meinem Team in Kontakt zum Team der Gegenseite?
- Wie sieht diese Verbindung aus?
- Ist es ein privater oder geschäftlicher Kontakt?

Zugewiesene Rollen  
und Absprachen  
sind zwingend ein-  
zuhalten!

Bedenken Sie, in einigen Fällen ist es »sowohl/als auch«. Auch diese Gedanken tragen Sie in Ihre Beziehungsskizze ein.

- Sammeln Sie so viele Informationen wie möglich zu den Gesprächsbeteiligten.
- Anhand der Skizze können Sie nun verschiedene Positionen vom Verhandlungsführer bis zum stillen Beobachter sowie eine Regiereihenfolge festlegen.

Abschließend: Damit Ihr Briefing erfolgreich ist und die Verhandlung gelingt, muss allen Beteiligten des »Wir«-Teams bewusst sein, dass sowohl zugewiesene Rollen als auch Absprachen zwingend einzuhalten sind.

