campus

Deborah Zani

Die **Methode**
für den
ultimativen
Verhandlungserfolg

De- kodiert

edition

MALIK

Dekodiert

Deborah Zani studierte Public Relations in Mailand und promovierte an der Alpen Adria Universität Klagenfurt in Philosophie, Publizistik und Kommunikationswissenschaften. Nach mehrjähriger Erfahrung in der Destinationskommunikation, wo sie für Südtirol die Erschließung strategisch neuer Märkte mitverantwortete und gestaltete, arbeitete sie von 2008 bis 2013 beim Malik Management Zentrum St. Gallen. Dort konzipierte und implementierte sie in ihrer Funktion als Chief Communication Officer und Mitglied des engeren Führungskreises die Unternehmenskommunikation, definierte Markenwelt und Markeninhalte sowie Markenführungsstrategien. Als Beraterin begleitet sie seit 2014 Unternehmen in Markenkreierungs- und Positionierungsprozessen und entwickelt deren Kommunikationsstrategien.

Deborah Zani

Dekodiert

Die Methode für den ultimativen Verhandlungserfolg

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Für R2M2

ISBN 978–3-593-50606-7 Print
ISBN 978–3-593-43452-0 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Gesetzt aus: Garamond

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Geleitwort zur editionMALIK	9
1. Einleitung	11
2. Top-Entscheider ticken anders	13
3. Die verborgenen Stellhebel für erfolgreiche Verhandlungsführung	17
4. Über den Irrglauben von Selbstbestimmung und Storytelling	21
4.1 Hilfreicher Perspektivenwechsel	23
5. Entscheidungsindikatoren	27
5.1 Kurven bergen Chancen	28
5.2 Customer Zero	35
6. Ein Fall für Defining Moments	43
7. Typologie des Topmanagers	45

8. Was sind Defining Moments überhaupt?	47
8.1 Satisficing: Bilanz ziehen	48
8.2 Orientation sensemaking und orientation exploring: Ausschau halten und Anwendungen überlegen	50
8.3 Reference: Referenzen einholen	52
8.4 Perceived opportunity: Chancen erkennen	54
8.5 Perceived risk: Risiko wahrnehmen	55
8.6 Make a choice: Yes, No, Postpone: Entscheiden	56
8.7 Die Farbzunordnung der Defining Moments	57
8.8 Farbbänder für die Erkennung von Mustern	58
9. Defining Moments, ganz konkret	59
9.1 Zu hohe Risiken	59
9.2 Ja! Ein klassischer Customer Zero	62
9.3 Der Unschlüssige	63
9.4 Referenzwert des Unternehmens	66
9.5 Erfolgreiches Erstgespräch	68
9.6 Aufschub trotz positiver Einstellung	69
9.7 Überraschender Erfolg	70
9.8 Vergebliches Insistieren beim Chef	72
9.9 Verfrühte Hoffnung	74
9.10 Entscheidungsschwacher Verhandlungspartner	75
9.11 Trotz Interesse – Absage mangels Ressourcen	77
9.12 Typische Antworten. Was tun?	78
10. Ein Modell für die Orientierung im Gespräch	81

11. Die Gewichtung der Defining Moments	85
11.1 Perceived opportunity hat immer ein Ja zur Folge	86
11.2 Make a choice: postpone führt zum internen <i>feedback loop</i>	87
11.3 Make a choice: no ist eine klare Absage	89
11.4 Reference ist ein zweischneidiges Schwert	90
11.5 Perceived risk kann auch zu einem Ja führen	91
12. Wo liegt das Geheimnis des Erfolgs?	95
13. Fazit: Ein wenig Black Box bleibt immer	99
13.1 Epilog: Die Methode der Defining Moments auf den Punkt gebracht	103
Literatur	107
Register	111

Geleitwort zur editionMALIK

Die alte Welt vergeht,
weil eine neue Welt entsteht.

Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch eine der tiefgreifendsten Umwandlungen, die es geschichtlich je gab. Als Begriff wählte ich 1997 dafür »Die Große Transformation«, denn bereits damals war das Ausmaß des heraufziehenden epochalen Wandels deutlich zu sehen. Was heute lediglich als eine finanzielle und ökonomische Krise zu eng gesehen wird, kann weit besser als die Geburtswehen der neuen Welt des 21. Jahrhunderts verstanden werden. In dieser neuen Welt werden Organisationen eine höhere Ebene des Funktionierens erreichen. Sie werden doppelt so gut wie bisher funktionieren, aber nur die Hälfte des Geldes dafür benötigen. Die universelle Herausforderung wird für sie das Meistern von bisher noch nie erfahrener Komplexität durch neues Management sein.

Geld ist dafür aber weit weniger wichtig als Intelligenz, Vorstellungskraft, Information, Kommunikation und Gestaltungswille. Das neue Wissen hierfür und darauf gestützt neue, biokybernetische Lösungen sind bereits da. Deren Kern sind die ^REvolutionären Naturgesetze aus Kybernetik und Bionik für das Selbstorganisieren und Selbstregulieren. Diese Gesetze zu verstehen und sie zu nutzen, ist das neue Kapital der neuen Welt und die Grundlage für Leadership von Personen und Organisationen.

Die editionMALIK ist die Plattform für das zuverlässige Funktionieren von Organisationen in der hochkomplexen Umwelt des 21. Jahrhunderts. Sie ist die systemische Orientierungs- und Navigationshilfe für Leader, die den Wandel vorausdenken und -lenken.

Fredmund Malik
St. Gallen, Januar 2010

Über Malik sagt der Doyen des Managements, Peter F. Drucker:

»Fredmund Malik has become the leading analyst of, and expert on, management in Europe as it has emerged in the last thirty years – and a powerful force in shaping it ... He is a commanding figure – in theory as well as in the practice of management.«

1. Einleitung

Wer mit Unternehmensleitern und -inhabern verhandelt, trifft häufig auf unausgesprochene und deshalb schwer nachvollziehbare Gründe für ihre Entscheidungen. Eng verbunden mit dem Wort Manager oder Unternehmer ist ein Gefühl von Unnahbarkeit, die diese Menschen umgibt. Sie scheinen unter anderem über geheime Entscheidungswege und Beweggründe zu verfügen, die nur ihnen vorbehalten sind. Die Folge ist, dass derjenige der mit ihnen verhandelt, an den eigenen kommunikativen Fähigkeiten zu zweifeln beginnt. Die Entscheidungsfindung zu ergründen ist für den, der wenig Erfahrung hat mit Topentscheidern und mit Firmeneigentümern, schwierig. Die Sprache der Macht folgt wohl eigenen Gesetzen.

Ich konnte anhand meiner Methode etwas Licht in das Dickicht von offengelegten wie unausgesprochenen Überlegungen von Führungskräften bringen. Ihr Verhalten kommt einem dadurch etwas klarer und rationaler vor. Der Leser erhält einen Schlüssel zum erfolgreichen Taktieren in Verkaufsgesprächen sowie in Gesprächen, die im Leben eine wichtige Veränderung einleiten sollen. Das Buch vermenschlicht Führungskräfte und verhilft dem Verhandlungspartner zu mehr Pragmatismus. Für den, der genau hinhört, werden die Verhandlungen mit den Damen und Herren Wirtschaftstreibenden durchschaubarer, verständlicher und nachvollziehbarer als er zu hoffen wagte.