

**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](http://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 Farbzurordnung 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 <sup>R</sup>Evolutionären 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.