

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

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

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.

2. Top-Entscheider ticken anders

Was bewegt Eigentümer kleiner Unternehmen und Mitglieder der Geschäftsleitung mittlerer bis größerer Unternehmen bis hin zu obersten Konzernleitern dazu, in einer heiklen Situation zu einem Projekt Ja oder Nein zu sagen? Und warum scheitern manche Deals plötzlich doch, obwohl sie so gut verhandelt schienen?

Studien zu Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten gibt es viele. Allerdings fehlte bisher eine fundierte Analyse dessen, was im Gespräch auf höchster Hierarchie-Ebene geschieht.

Hier setzt mein Buch an.

Denn ich hatte die Gelegenheit, über mehrere Jahre hinweg Gespräche von zahlreichen Führungskräften und Unternehmern mit Projektleitern, Akquisiteuren und Anbietern unterschiedlicher Lösungen zu verfolgen und ihre Entscheidungstreiber aufzudecken.

Sie diskutierten und verhandelten über Strategien, Strukturen und Geschäftsmodelle, die bedeutende Aufwände, sei es finanzieller als auch personeller Natur mit sich bringen würden.

Der CEO, der Unternehmer, der Personalchef, der Abteilungsleiter (IT-Verantwortlicher, Change Management Verantwortlicher, der Digitalisierungsmanager) oder ein Geschäftsleitungsmitglied wurden in den Verhandlungssituationen konfrontiert mit etwas Neuem, das für ihr Unternehmen oder ihre Abteilung einen radikalen Richtungswechsel einleiten würde. In den Gesprächen mussten die Führungskräfte einmal Pro und Contra abwägen und zugleich dem Ruf gerecht werden, das Unternehmen zu repräsentieren und Kompetenz zu beweisen.

Es handelte sich um selbstbewusste Unternehmensleiter und um schlagkräftige, erfolgreiche Marktführer.

***Die Ergebnisse zeigen
– trotz unterschiedlicher Charaktere der Entscheider –
für den Laien verschleierte
Kommunikations- und Entscheidungsmuster.***

Was ich im Folgenden als Defining Moments bezeichne, sind spannende und ausschlaggebende Schlüsselstellen in Gesprächen mit Führungskräften. Es sind Verhaltensmuster, die man methodisch erfassen und sich aneignen kann. Somit gibt dieses Buch nachweisbar Aufschluss darüber, wie Führungskräfte argumentieren, verhandeln und abwägen. Was typischerweise einem Ja vorausgeht und was einem Nein.

***Nur wer die Muster kennt, kann sie effektiv für sich nutzen.
Um sein Gegenüber besser (und vor allem schneller) zu verstehen.
Um zielgerichteter zu argumentieren.
Um erfolgreicher zu verhandeln.***

Einsame Spitze

Top-Entscheider (Führungskräfte und Firmeninhaber) haben einen Blick aufs Ganze wie sonst keiner im Unternehmen. Sie bestimmen den Umgangston, die Kultur und die Ergebnisse. Sie müssen Entscheidungen von großer, oft über die Firma hinausgehender Tragweite treffen, da sonst das gesamte Unternehmen ins Stocken gerät. Und sie müssen Führungskraft zeigen – strategische, moralische und menschliche. Dies lässt ihnen wenig Raum für Fehlentscheidungen und Irrwege.

In Konzernen werden Entscheidungen, die eine bedeutende Veränderung im Unternehmen bewirken können vom Aufsichtsrat und dem CEO gefällt, die sich auf Studien und Einschätzungen ihrer Experten stützen. Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen liegt die Entscheidung ganz allein bei einer Person, dem Inhaber.

Die Analyse der Defining Moments eines Gesprächs ist dann sinnvoll, wenn das Angebot eine bedeutende Veränderung im Unternehmen bewirken würde,

wie:

- ein neues Managementsystem,
- eine Produktverbesserung,
- neue Kommunikationskonzepte,
- ein innovatives Produktionsverfahren,
- ein Projekt für die Neuausrichtung eines Geschäftsfeldes,
- ein neuartiges IT- oder HR-System und andere.

Business around the clock

Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung und die damit verbundene Beschleunigung des Arbeitslebens erhöhen die Anforderungen gerade an der Unternehmensspitze. In einem Interview mit *DIE ZEIT* nennt es Fredmund Malik, Wirtschaftswissenschaftler mit Forschungsschwerpunkt Managementlehre und Inhaber der Firma Malik für systemkybernetische General-Managementsysteme in St. Gallen: die »vielleicht fundamentalste Gesellschaftstransformation der Geschichte«.

Wolfgang Reitzle, langjähriger Entwicklungsvorstand des BMW-Konzerns und später Vorstandsvorsitzender des deutschen Gas- und Technikkonzerns Linde, brachte es kurz vor seinem Abschied im Frühjahr 2014 in einem Interview in Bilanz, auf den Punkt: »*Unsere globalisierte Wirtschaftswelt erlaubt keine Atempause. Es gilt: Business around the clock.*«

Heute sei ein anderer Managementstil gefordert als früher, was auch die Anforderungen an Führungskräfte enorm steigere, resümierte Reitzle im selben Gespräch: »*Wo es früher entweder den Sanierer oder den Strategen gab, geht es heute darum, Persönlichkeiten zu finden, die über die ganze Bandbreite an Managementkompetenzen verfügen und dazu noch gute Nehmerqualitäten besitzen.*« Ähnlich äußerte sich Malik in der *DIE ZEIT*: »*Die bisherige Art zu managen, war lange Zeit ein Erfolgsrezept. Doch sie wird zunehmend zum Auslaufmodell.*«

Zugleich – das mag platt klingen:

Führungskräfte sind auch nur Menschen. Sie pflegen Eitelkeiten, sie irren sich, sie tun sich tendenziell schwer(er), ganz neue Wege zu gehen sowie unter Ungewissheit zu entscheiden und zu handeln. Auch das hat meine Analyse klar gezeigt.

Die *Black Box* Topmanagement komplett zu dekodieren, ist kaum möglich. Aber schon einige Muster zu erkennen und dieses Wissen im richtigen Moment gezielt zu nutzen, kann in der nächsten Verhandlung den entscheidenden Vorteil bringen.

3. Die verborgenen Stellhebel für erfolgreiche Verhandlungsführung

Wenn Verhandlungen auf der politischen Ebene oder in Führungsetagen stattfinden, ist bei den Entscheidern viel Persönliches mit im Spiel: körperlich-mentale Verfassung, Machtgedanken, Karrierepläne, Unsicherheit, strategische Schachzüge, ein guter Zweck, Selbsterfüllung. Diese Gedanken und Triebe tragen zur Entscheidungsfindung bei, meistens in Kombination miteinander.

Wer grundsätzlich in Verhandlungen den Zweck verfolgt, das Gegenüber – das über Geldmittel und Entscheidungsmacht verfügt – von der Notwendigkeit der Anwendung seiner Lösung zu überzeugen, dem war bis dato keine konsolidierte Methode bekannt, anhand der er das Gespräch an den Schlüsselstellen richtig interpretieren und die Bedenken des Verhandlungspartners ausloten konnte. Überzeugungskraft und Überzeugungsgeschick sind wohl das größte Kapital eines jeden Anbieters, weil sich daraus Status, Reichtum, Ansehen und Aufträge ergeben.

Wie wichtig ist Intuition?

Natürlich spielt in Verhandlungen die Intuition eine Rolle. Erfahrene Anbieter und Akquisiteure eignen sie sich in jahrelanger Übung durch Versuch und Irrtum an. Sie entwickeln ein Gefühl dafür, ob ein Gespräch für sie zielführend verläuft. Es bleibt dabei aber bei einem Gefühl und Gefühle können bekanntlich täuschen.

Muss nicht der Maler bei all seiner Kreativität auch Bescheid wissen über grundlegende Techniken, über Farb- und Formenlehre, über die Gesetze der Perspektive, über Licht und Schatten? Was nützen den Architekten seine genialen Ideen, wenn er die Gesetzmäßigkeiten der Statik außer Acht lässt?

Kann man Muster oder Gesetze ausfindig machen, die ein Verhandlungspartner im Allgemeinen kennen muss, damit er erfolgreicher ist?

Verhandlungsfähigkeiten sind querdurch gefragt, wie etwa beim Kardinal, der mit seinem Bischof verhandelt, bei der Führungskraft im Austausch mit dem Abteilungsleiter ebenso wie beim Verliebten im Dialog mit seiner Angebeteten. Es bedarf einer Methode, die verallgemeinerungsfähig ist, die die Richtung erkennen lässt, in die sich das Gespräch entwickelt und die Hintergründe für Entscheidungen offenlegt.

Wer lenkt das Gespräch?

Nach einer weit verbreiteten Überzeugung lenkt derjenige das Gespräch, der es sucht.

Ein großer Irrtum, denn das Gegenteil ist der Fall. Das Gegenüber entscheidet schließlich aufgrund dessen, was ihm gesagt wird, was in sein *Relevant Set* hinein genommen wird und was für ihn von Bedeutung ist. Schließlich ist seine Aufmerksamkeit stark gebremst von der Fülle an Informationen, die täglich an ihn heran getragen werden. Zu viel Information führt häufig dazu, dass das Wesentliche dabei verloren geht.

Was prägt also Verhandlungen zusätzlich zu Intuition und halber Aufmerksamkeit? Diesbezüglich ergeben sich folgende Fragen:

1. Gibt es den Heiligen Gral der Gesprächsführung und der richtigen Interpretation des Gesprächsverlaufs?
2. Kann man sich zum *Crack* beziehungsweise zum Menschenversther oder Messias entwickeln, indem man dem Gegenüber seinen Schlüssel zum Erfolg vermittelt? Häufig ist die Botschaft verbunden mit Aufwand und Auflehnung. (Wie kann der Frosch die Prinzessin dazu bewegen, gerade ihn zum Prinzen zu küssen? Woran soll sie erkennen, dass ein derart garstiger Kuss ihr Schlüssel zum Glück ist?)

Aus zahlreichen Verhandlungssituationen auf Entscheidungsebene konnte ich in den vergangenen Jahren ein Muster erkennen, es systematisch ableiten und bestätigen. Meine Methode lässt Rückschlüsse auf ausschlaggebende Schlüsselmomente in Verhandlungen zu. Dabei wurde meine Erfahrung als Kommunikationsexpertin noch einmal um ein Vielfaches gefordert. Ver-

handlungen erweisen sich manchmal als sensible Lobbyarbeit und gestalten sich von Mal zu Mal unterschiedlich.

Große Entscheider haben wenige Beweggründe

Gerade weil die Gespräche so unterschiedlich verliefen, war das Aufdecken spezifischer Haltungen und konkreter Muster umso spannender. Es sollte sich zeigen, dass es für die Topentscheider nur wenige wirklich entscheidende Beweggründe gibt. Diese zu kennen, und im Gespräch zu erkennen, ist ein bisher weitgehend ungehobener Schatz. Sie ermöglichen es, ein Potenzial für eine zukünftige Zusammenarbeit zu orten. Dadurch wird Kommunikation effizienter, da unnötige Anlaufversuche vermieden werden können.

Die Erkenntnis, dass die Entscheider nur wenige Schlüsselüberlegungen anstellen ist hoch interessant und darüber hinaus sehr gewinnträchtig. Es gibt nämlich genau *neun* Defining Moments. Das sind in sich geschlossene Gesprächselemente, denen jeweils eine spezifische Bedeutung zukommt. Sie markieren Schlüsselsituationen im Gespräch, in denen sich Türen öffnen oder schließen.

Im Kapitel 11 werde ich sie im Detail erläutern. Wer sie erkennt oder zu erkennen lernt, hat ein Modell zur Hand, um sich besser auf Gespräche vorzubereiten, um diese im Rahmen zu steuern und – wichtiger als alles andere – um noch besser hinzuhören.

Schwierige Akkorde

Die Verbindung herzustellen zu dem, was der Entscheider hören will, ist in Verhandlungen ausschlaggebender als das was man sagen will. Der Virtuose führt das Gespräch so, dass sein Gegenüber genau das hören will, was er ihm sagen will. Der Grat zwischen zu viel Information und die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt ist ziemlich schmal.

Brisante Verhandlungsgegenstände

Es macht Sinn, Verhandlungsgespräche gemäß den Defining Moments aufzuschlüsseln, wenn sie folgende Voraussetzungen erfüllen:

1. Das Thema muss Relevanz haben: *high relevance* und es muss eine Herausforderung für einen Unternehmensbereich sein: *high challenge*.
2. Das Angebot muss *high impact* (*große Auswirkungen*), und *high innovation* (*wichtige Neuerungen*) nach sich ziehen.

Das kann beispielweise im Energiebereich das Herbeiführen der Entscheidung sein, alles auf die Karte *distributed energy* zu setzen: die Entscheidung, dem Kunden nur bei effektivem Gebrauch Energie zuzuführen und somit ihm die Kontrolle des Energieverbrauchs zu überlassen. Oder die Entscheidung im Board einer Telekommunikationsfirma, künftig die Branche Telekommunikation zu verlassen, weil die Margen unvermeidlich schrumpfen werden. Stattdessen wird alles auf das Thema Datensicherheit und Anpassung an die geltende Rechtsnorm gesetzt. Der Telefonanbieter wird zum Daten-Treuhänder. In Erstverhandlungen geht es darum, Erprobtes und Erfolgreiches auf den Prüfstein zu legen und ein hohes Zielbild zu zeichnen, weniger darum, die Gesamtlösung zu erarbeiten. Die Entscheidung, die unter Umständen getroffen wird, kann allerdings dann derartige Innovationen herbeiführen.

Unternehmerentscheidungen und Entscheidungen von hohen und höchsten Führungskräften sind so gut wie nie impulsiv oder irrational. Diese Personen haben *hidden agendas*, sprich unausgesprochene Gründe, Unsicherheiten und Absicherungsgedanken, die in den Defining Moments dargelegt werden.