

# rezensionen:kommunikation:medie

## n

Rezensionen aus den Bereichen Kommunikation und Medien

### Deborah Zani: Dekodiert

Redaktion · Donnerstag den 6. Oktober 2016

Rezensiert von Marion Müller



Wie gelingt eine erfolgreiche Gesprächsführung in Verkaufsgesprächen? Welche ‘verborgenen Stellhebel’ gilt es zu berücksichtigen? Wie kann man die zuständigen Entscheidungsträger im unmittelbaren Gespräch überzeugen? Das sind die Fragen, die Deborah Zani in *Dekodiert. Die Methode für den ultimativen Verhandlungserfolg* zu beantworten verspricht.

So beschreibt die gelernte Kommunikationswissenschaftlerin in 13 Kapiteln (auf nur 104 Seiten netto), was sie als Unternehmensberaterin bei Verhandlungen auf der höchsten Unternehmensebene beobachtet zu haben glaubt. Und das sind vor allem neun Schlüsselmomente (in der Publikation *Defining Moments* genannt) bzw. Wendepunkte, die angeblich erklären können, warum Verhandlungen scheitern und deren Kenntnis dabei helfen soll, die Erfolgswahrscheinlichkeit zu maximieren.

Das Büchlein beginnt mit einer sehr knappen und diffus gehaltenen halbseitigen Einleitung, in der dem Leser angekündigt wird, nun den „Schlüssel zum erfolgreichen Taktieren in Verkaufsgesprächen sowie in Gesprächen, die im Leben eine wichtige Veränderung einleiten sollen“, zu erhalten (S. 11). Anschließend wird im zweiten Kapitel kurz über die Mentalität von Topmanagern spekuliert, die angeblich „anders ticken“, aber dennoch Menschen seien (S. 13-16). Es folgt eine kleine Abhandlung über die „verborgenen Stellhebel für erfolgreiche Verhandlungsführung“ (S. 17-20), in der die Autorin zur eigentlichen Fragestellung kommt: Gibt es so etwas wie erlernbare Techniken und Muster der Gesprächsführung, mit deren Hilfe es möglich ist, sich angemessen auf Verhandlungen vorzubereiten und diese zu steuern? Dann kommt

ein wenig Kritik an klassischen Ansätzen zur Kundengewinnung (S. 21-25), deren Fehler Zani zufolge vor allem darauf beruhen, dass die Perspektive des Gegenübers zu wenig berücksichtigt würde. Anschließend beleuchtet sie die Hintergründe weitreichender Entscheidungen und der grundsätzlichen Bereitschaft dazu, z. B. anhand konkreter Beispiele wie dem Visionär Thomas Edison (S. 27-41). Es schließen sich zwei jeweils knapp einseitige Kapitel ohne klar erkennbare Funktion an, in denen man u.a. erfährt, dass Schlüsselpersonen in Unternehmen „tough“, „selbstsicher“ und auf „den persönlichen Stand“ bedacht seien (S. 45).

Im achten Kapitel werden dann endlich die neun *Defining Moments* vorgestellt (S. 47-58) und anhand konkreter Beispiele präzisiert (S. 59-80). Abschließend versucht die Autorin, ihr Konzept in ein größeres Steuerungsmodell einzupassen, Zusammenhänge zwischen der Häufigkeit der verschiedenen Schlüsselmomente in Gesprächen und dem Verhandlungserfolg bzw. -misserfolg festzustellen (S. 81-93) und noch einmal das „Geheimnis des Erfolgs“ zusammenzufassen (S. 95-97). Im Fazit hält sie fest, dass es letztlich leider doch keine Erfolgsgarantie gebe, da die Einflussfaktoren bei solchen Gesprächen eben einfach zu komplex seien (S. 99-104). Neben den merkwürdig kurzen Kapiteln irritiert beim Lesen auch die Angewohnheit, regelmäßig Kapiteluntergliederungen vorzunehmen, auch wenn gar kein zweiter Unterpunkt mehr folgt. So sucht man immer nach dem fehlenden Abschnitt.

Jenseits solcher Oberflächlichkeiten stellt sich aber nun die Frage, was mit *Defining Moments* eigentlich gemeint ist und inwiefern sie bei der Gesprächsführung helfen. Im Kern geht es um eine Reihe typischer thematischer Knotenpunkte, die offensichtlich regelmäßig in Verkaufsverhandlungen auftauchen und Hinweise auf deren Ergebnis geben können. Zani differenziert zwischen einer kurzen Beschreibung des aktuellen Status quo eines Unternehmens (*Satisfying*), die häufig zu Beginn von Verhandlungen vorkommt, dem Ausschau halten und Austesten neuer Möglichkeiten durch den Entscheidungsträger (*Orientation sensemaking, Orientation exploring*), dem Wunsch, Referenzen einzuholen (*Reference*), der Wahrnehmung von Chancen und Risiken (*Perceived opportunity, Perceived risk*) und der abschließenden Entscheidung (*Make a choice: yes, Make a choice: no*) bzw. dem Vertagen des Problems (*Make a choice: postpone*).

Nun hat die Beraterin offenbar die von ihr beobachteten Gespräche entsprechend dieses Schemas codiert und dann festgestellt: Wenn große Anteile der Verhandlung aus der Wahrnehmung neuer Chancen (*Perceived opportunity*) bestehen, wird eine Zusage am Ende (*Make a choice: yes*) wahrscheinlicher. Wenn aber die Wahrnehmung von Risiko (*Perceived risk*) überwiegt, endet das Gespräch meist mit einer Absage (*Make a choice: no*). Darüber hinaus hat sie beobachten können, dass der Zeitpunkt, an dem bestimmte *Defining Moments* auftauchen, in den Verhandlungen entscheidend ist. So ist es nicht sehr vorteilhaft, wenn der Wunsch, externe Referenzen einzuholen, erst gegen Ende des Gesprächs aufkommt (*Reference*).

Man darf vermuten, dass ein guter Zuhörer zu dieser Erkenntnis auch mit gesundem Menschenverstand gelangen kann. *Defining Moments* sind nichts anderes als Indikatoren für die Richtung, in die sich eine Verhandlung bewegt, jedoch handelt es sich mitnichten um „zentrale Gesprächshebel“ (S. 97). Was die Autorin nämlich nicht erklärt, sind kausale Zusammenhänge, z.B. wie man die Aussichten erhöht, dass das Gegenüber das angebotene Produkt eher als Chance denn als Risiko wahrnimmt und dass sich das Gespräch in die gewünschte Richtung bewegt.

Die eigentlich kommunikationstheoretisch interessante Frage nach den besonderen Merkmalen solcher Verhandlungen mit Unternehmensleitern übergeht sie, indem sie ziemlich pauschal am

Ende ihres Buchs behauptet, dass Entscheidungen von Unternehmern und Topmanagern schließlich doch vom Zufall abhängen (S. 100). Beispielsweise geht sie mit keinem Wort auf die Tatsache ein, dass diese Gespräche offensichtlich alle in Form von 'face-to-face'- Interaktionen stattfinden und nicht per Telefon oder Videokonferenz. Das wiederum weist darauf hin, dass es neben dem Aufbau von systemischem Vertrauen in eine Organisation (nämlich die des Verkäufers), auch um Vertrauen in dessen Person geht. Hierbei wäre eine stärkere Reflektion darüber hilfreich gewesen, was Käufer und Verkäufer erwarten, was von ihnen erwartet wird (sog. Erwartungserwartungen) bzw. wie man diese beiderseitigen Erwartungen so steuern kann, dass das Gespräch den gewünschten Verlauf nimmt. Dazu finden sich jedoch in dieser Publikation keine Überlegungen. Die Autorin verrät auch nicht, wie viele Gespräche sie beobachtet bzw. wie genau sie diese *Defining Moments* überhaupt entschlüsselt und die Daten ausgewertet hat.

Es fehlt jeglicher Hinweis auf eine zugrundeliegende wissenschaftliche Methode, die Verkäuferrhetorik ist etwas wichtiguerisch. Die Technik des Platzschindens findet sich sonst nur in Studierendenkreisen, wird hier aber variationsreich gepflegt: durch Redundanzen, nur halbvoll beschriebene Seiten, viele Absätze, eingerückte Sätze, halbseitige Kapitel und unnötig große, weitgehend inhaltsleere, dafür aber bunte Abbildungen. Diese Mängel und nicht zuletzt der stolze Preis von 49 Euro lassen das Büchlein ein wenig unseriös und pseudowissenschaftlich wirken. In jedem Fall enthält es nicht das angekündigte Erfolgsrezept für gelungene Verkaufsgespräche.

*Links:*

- [Verlagsinformationen zum Buch](#)
- [Webpräsenz von Dr. Deborah Zani](#)
- [Webpräsenz von Prof. Dr. Marion Müller](#)

Dieser Beitrag wurde publiziert am Donnerstag den 6. Oktober 2016 um 14:54

in der Kategorie: [Einzelrezension](#), [Rezensionen](#).

Kommentare können über den [Kommentar \(RSS\)](#) Feed verfolgt werden.

Kommentare und Pings sind momentan geschlossen.