



e-journal
Inspiration

by
Gerhard Zapke-Schauer

Edition 23/02

17. Dezember 2002

Interne Lieferanten-Kunden Beziehungen enden oft in Nullsummen.

Diese Geschichte kennt fast jeder Mitarbeiter einer grossen Unternehmung: Man 'liefert' an einen anderen Bereich des gleichen Unternehmens und bezeichnet den Empfänger als 'Kunde'. Dann beginnt die Hackelei um die 'Preise' und oftmals der Ärger um die 'Qualität'. Viele sagen dann, man könne sich bemühen wie man will, der externe Kunde wäre viel einfacher, er verhielte sich logischer und fairer.

Das Grundmuster.

Hinter diesen Phänomenen steht ein immer wieder auftauchendes Grundmuster, das man kennen sollte um es zu beeinflussen und damit die auftretenden Symptome zu vermeiden.

Dieses Grundmuster finden wir in der Literatur unter dem Stichwort 'Nullsumme'. Der Begriff ist ein Fachausdruck der Psychologie, nicht der Mathematik, wie viele glauben, und beschreibt eine konkrete Lage der Zusammenarbeit zweier Parteien. Wir können dieses Grundmuster natürlich auch ausserhalb der Berufswelt im Privaten, z.B. einer Partnerschaft antreffen.

Es hilft uns weiter, wenn wir Nullsummen-Lagen in Nicht-Nullsummen-Lagen verwandeln können, weil damit alle Symptome der Nullsummen verschwinden.

Beschreiben wir zunächst einmal was eine Nullsumme ist.

Partner A	Gibt Einheiten ab	- 10
Partner B	Erhält exakt diese Einheiten	+ 10
Summe		= 0

Immer dann, wenn die Aktion zwischen zwei Partner so verläuft, dass einer exakt die Einheiten erhält, die der andere abgibt, ergibt die Summe dieser Aktion eine Null. Wir sollten sehr genau beachten, dass nur der exakte Betrag die Nullsumme ergibt.

Wenn also ein interner Bereich an einen zweiten internen Bereich liefert und später ein Streit um die Preise entsteht, dann ist ein Preisnachlass um 100.000 Euro zugleich ein Zugewinn des belieferten Bereichs um exakt diese 100.000 Euro. Die Summe dieser Aktion ist Null. Wir sollten dabei beachten, dass diese Null nicht deshalb auftritt, weil beide Bereiche der gleichen Firma angehören, die Nullsumme tritt auch auf, wenn ein Unternehmen A an ein Unternehmen B liefert und einen Preisnachlass gewährt. Die Summe dieser Aktion ist immer Null. Wie man dies in Nicht-Nullsummen verwandeln könnte, werden wir gleich besprechen.

Vorhersagekraft dieses Grundmusters.

Von Nullsummen kann man viel bezüglich des potentiellen Verhaltens der Partner aussagen:

1. Nullsummen erzeugen unterschiedliche emotionale Befindlichkeiten der an der Nullsumme beteiligten Partner.
Fragt man den Partner A, wie er die Lage empfindet, so antwortet er mit: 'Nachteilig'
Fragt man den Partner B, antwortet er bezüglich der gleichen Lage: 'Vorteilhaft'
2. Nullsummen sind instabil.
Fragt man Partner A, ob er die selbe Lage wiederholen möchte, antwortet er mit 'Nein'.
Fragt man Partner B bezüglich der Wiederholung antwortet dieser mit 'Ja, gerne, möglichst oft'.
3. Nullsummen generieren Gegen-Nullsummen.
Fragt man Partner A, wie er denn nun gedenkt weiter zu verfahren, antwortet er: 'Ich versuche an anderer Stelle wieder Ausgleich zu erzielen'.
4. Nullsummen zerstören Vertrauenslagen.
Fragt man Partner B, was er vom zukünftigen Verhalten des Partners A vermutet, dann antwortet er: 'Vorsichtig sein und gut kontrollieren, dass er sich den verlorenen Gewinn nicht versteckt woanders wieder hereinholt.'

Die häufigste Methodik Nullsummen zu bekämpfen besteht leider nicht darin diese aufzulösen, sondern sie mit einer Gegen-Nullsumme zu kompensieren. (Siehe Punkt 3 der Vorhersagen über Nullsummen).

Beispiele der Nullsummen.

Juristen haben die Welt in Nullsummen aufgeteilt, da sie bereits den einfachen Kauf eines Brötchens in zwei getrennte Rechtsakte zerlegen, den Eigentumsübertrag (§ 433 Satz 1 des deutschen BGB) und den Zahlungsakt (§ 433 Satz 2 BGB). Jeder Jurist weiss, dass man bei § 433 BGB sofort an § 929 BGB denken muss, der den Akt des Eigentumsübertrages gesondert beschreibt.

Also erste Nullsumme: Der Verkäufer gibt die Ware ab und der Käufer erhält exakt die Menge und Qualität der übertragenen Ware.

Zweite Nullsumme: Der Käufer gibt den Geldbetrag ab und der Verkäufer erhält exakt diesen Geldbetrag. Dass man die beiden Rechtsakte zeitlich entkoppeln kann, also Lieferung auf Lieferschein und Bezahlung zu einem späteren Zeitpunkt, macht die Sachlage der gegenläufigen Nullsummen nur umso deutlicher.

Interessanterweise genügt jede Nullsumme für sich genau den Vorhersagekriterien, die wir vorher aufgestellt haben. Sicherlich kennen Sie auch Zeitgenossen, die ärgerlich darüber sprechen, dass heute 'nur Rechnungen eingetroffen' sind. Auf die Frage: 'Wo sind denn die Tage, an denen die Lieferungen eingetroffen sind?' ernten sie nicht immer ein Schmunzeln. Manche Kreditkartenkäufer singen dieses Lied fast all monatlich.

Aber es gibt noch andere Nullsummen, die nicht in Geldbeträgen messbar sind. Ein Ehepaar könnte sich darauf einigen ein Fussballspiel zu besuchen obwohl die Gattin davon gar nicht begeistert ist. Somit nehmen also Partner A und B an einer Aktion teil, die einem gefällt, dem anderen nicht. Als Kompensation wurde ein späterer Besuch im Theater vereinbart. Es endet Vorhersage gemäss: Während des Fussballspiels springt er begeistert bei jedem Tor auf, während sie diese Euphorie gar nicht verstehen kann. Wegen der unterschiedlichen Emotionalität dieser Nullsumme gibt es Vorwürfe: 'Mit Dir kann man zu keinem Fussballspiel gehen, Du bist nicht begeisterungsfähig.'. Wochen später im Theater schläft er ein und erntet Kritik, dass es ihm an jedem Kulturverständnis mangle. An einer Wiederholung dieser Situationen sind beide nicht interessiert und vermeiden somit die Nullsummen und deren

Gegenläufigkeiten.

Haben Sie schon mal versucht einem Dreijährigen beizubringen, er können seinen geliebten Teddy gegen ein wunderbares Stoffhäschen tauschen, die Bedingung sei allerdings den Teddy jetzt herzugeben und das Häschen erst nächsten Donnerstag zu bekommen? Er erkennt sofort die Nullsumme und misstraut der versprochenen Rechtsstaatlichkeit des Vertrages nach § 515 BGB (auf den die Regelungen des Kaufes anzuwenden sind). Für ihn sind die Trennungen der beiden Nullsummen zu riskant und er willigt nur ein, wenn der Tausch zeitgleich, nämlich jetzt vollzogen wird. Man beachte dann die äusserste Präzision, mit der der Teddy solange festgehalten wird, bis mit der anderen Hand das Häschen 'greifbar' wird. Übrigens - die Erhöhung der Attraktivität auf der Häschen Seite ändert nichts an diesem Misstrauen gegenüber Nullsummen.

Wie verändert man die Nullsumme?

Welche Erkenntnis ziehen wir daraus? Nullsummen sollten vermieden werden. Wie aber geht dies? Betrachten wir nochmals sehr genau die Nullsumme. Es ergibt sich ja nur dann eine Null, wenn bei der Aktion der eine Partner exakt das erhält, was der andere abgibt. Nehmen Sie das Wort 'exakt' heraus, ergibt sich schlagartig keine Nullsumme. Man spricht dann eben von der Nicht-Nullsummen-Lage.

Partner A	Gibt Einheiten ab	- 10
Partner B	Erhält Einheiten	+ 12
Summe		ungleich 0, also Nicht-Nullsumme

Für alle Fälle, in denen die Summe der Aktion ungleich Null ist, müssen also Einheiten hinzukommen (oder verschwinden) die nicht innerhalb des Systems A und B zu finden sind. Kurz gesagt ein Dritter muss auftauchen, der die fehlenden Einheiten hinzu gibt.

Nun ist Vorsicht geboten, dass man die Nullsumme nicht auf drei Partner ausdehnt, da wir ja lediglich die Beziehung A zu B und umgekehrt untersuchen wollen.

Für die Partner A und B ergeben sich beim Auftauchen dieses externen Dritten drei Varianten

1. A und B gewinnen beide durch die Einzahlung des externen Dritten.
Dies nennen wir bezüglich A und B eine win-win- Situation.
An anderer Stelle (z.B. Forschungen durch Axelrod) können wir nachweisen, dass die win-win-Lage nicht gleichmässig verteilte Gewinne erfordert sondern bereits eine absolute Gewinnlage ausreicht um eine win-win-Lage zu empfinden.
2. A und B verlieren beide an den externen Dritten.
Dies nennen wir eine Looser-Gemeinschaft
3. A verliert und B gewinnt mehr als A einbezahlt.
Dies nennen wir eine Nullsumme mit Optimierung für B

Der Zutritt des externen Dritten ist der wichtige Faktor, um Nullsummen in Nicht-Nullsummen verwandeln zu können. Der Vorteil scheint anfänglich unscheinbar zu sein, ist aber in der Praxis von erheblicher Bedeutung. Wir wollen uns dies an einigen Beispielen deutlich machen.

Beispiele für Nicht- Nullsummen.

Wer als Lieferant sich nicht um das Business des Kunden kümmert, der kann auch keine Situationen transparent machen, die dem Kunden zeigen, dass mit Lieferung der Leistung oder des Produktes eine Verbesserung des Business des Kunden entsteht. Dazu benötigt man eben den externen Dritten. In diesem Fall den Kunden des Kunden. So lange man sich im System Lieferant-Kunde bewegt (also ohne den externen Dritten) laufen alle Betrachtungen im Wege der gegenläufigen Nullsummen ab. Dies kann aber keine gültige Beschreibung der Beziehung sein, da Kunden niemals Produkte nur kaufen um diese zu haben. Alle Käufe sind darin motiviert diese im eigenen Business zu verwenden. Wer also nur den Kauf und Lieferakt

beschreibt, nicht dagegen den Verwendungsakt, der beschreibt nur einen Teilaspekt im Business des Kunden.

Der Gesamtaspekt wirft ein völlig neues Licht auf die Beziehung Lieferant-Kunde. Offensichtlich entstehen auf der Kundenseite Gewinnmöglichkeiten, die es in dieser Form oder Höhe nicht geben würde, wenn der Lieferant nicht in das Business des Kunden eingreifen würde. Ist also der Akt zwischen Lieferant A und Kunde B ein Akt, der unter Einbeziehung des C (Kunde des Kunden) gesehen wird, dann kann entweder eine win-win-Lage entstehen oder eine Looser-Gemeinschaft oder eine Nullsumme mit Optimierung. Natürlich wird man sich bemühen die win-win-Lage zu erzielen, was nur mit Produkten und Leistungen möglich ist, die das Business des Kunden verbessern.

Lässt man den C (Kunde des Kunden) aus dieser Betrachtung heraus, dann bildet man die Lieferantenbeziehung nur innerhalb A und B ab, was immer zu Nullsummen führt und den Lieferanten zum Cost-Center degradiert, statt ihn zum Gewinnbringer zu etablieren.

Problematik der internen Kundenbeziehung.

Wir sehen nun bereits sehr deutlich, dass interne Lieferungen zwischen zwei Unternehmensbereichen extrem Nullsummen-trächtig sind und diesen Charakter erst dann verlieren, wenn Produkte oder Leistungen das Unternehmen verlassen und an einen externen Kunden ausgeliefert werden.

Es empfiehlt sich grundsätzlich, diese internen Beziehungen eher im Wege einer Partnerschaft zu etwas, also in Richtung externer Kunde, zu sehen und mit diesem erst eine Beziehung einzugehen die den Bedingungen A und B gegenüber C entspricht.

Wer dies nicht möchte und bereits innerhalb eines Unternehmens Kunden-Lieferanten-Beziehungen gestalten will, der darf die Betrachtungstrecke niemals aufhören, bevor nicht die Lieferung bei einem externen Kunden ankommt. Ganz besonders teuflisch sind die Situationen, die eine Faktura bei der innerbetrieblichen Einheit entstehen lässt, die an den externen Kunden liefert. Dann wird meist der gesamte Ertrag abgeschöpft und alle bisherigen Zulieferer sind cost-center im Wege der Nullsummen. Dies führt zu starken negativen emotionalen Befindlichkeiten und immer wieder in Zweifel gestellten Stabilitäten zwischen den unternehmensinternen Bereichen, da diese Art der Zusammenarbeit exakt der Vorhersagedefinition der Nullsummen entsprechen.

Die Folgen sind, wie schon beschrieben:

1. Hochpoppende Emotionalitäten bei jeder Kleinigkeit
2. Geringe Zusammenarbeit über die Bereiche hinweg wegen der auftretenden Instabilität
3. Täusch- und Tarnhandlungen bezüglich der tatsächlichen Kosten und damit andauernde Versuche doch noch etwas vom Gesamtprofit abzubekommen.
4. Geringe Wettbewerbsfähigkeit im Preis, da alle internen Zulieferanten durch versteckte Profitgenerierung die Intransparenz der Kosten hervorrufen.
5. Lange ermüdende Sitzungen in Produktkommissionen oder Portfolioentwicklungen, da alte Nullsummen nun mit neuen Gegennullsummen kompensiert werden sollten.
6. Teamgeist und Speed haben abgenommen, da die Vertrauenslage wegen der Nullsummen stark abgenommen haben.

Verbesserungen von Partnerschaften benötigen das externe Dritte.

Grundsätzlich gilt: Partnerschaften kann man nicht dadurch verbessern, dass man sich mit der internen Beziehungslinie zwischen den Partnern beschäftigt. Die Verbesserung tritt erst ein, wenn man ein externes Drittes fokussiert und dabei überlegt ob der Zufluss aus dem externen Dritten in die Partnerschaft A und B durch qualifizierte Kooperationen von A und B besser ist, als wenn A und B nicht kooperieren würden.

Viele Ehen waren über Jahrzehnte stabil, weil die Partner sich auf ihre Kinder fokussierten (externe Dritte) und geraten nun in Schieflage nachdem die Kinder das Haus verlassen haben.

Viele haben gemeinsam einen Hausbau absolviert und mit Handwerkern und Finanzierungsinstituten gestritten (externe Dritte) und erleben Streit untereinander gerade dann, wenn der Hausbau nun endlich vollendet ist.

Wussten Sie, dass Partnerschaften, die sich ausschliesslich auf aussergewöhnlichen Sexualerlebnissen aufbauen eine Verweildauer von etwa sieben Monaten haben? Kein Wunder, Sexualität betreibt man in der Regel allein (also in der Beziehung A und B) und externe Dritte finden darin keinen Platz. Diese Situationen sind Nullsummen-trächtig, zwar nicht im Sexualelement, aber in allen übrigen Lebenssituationen.

Haben Sie eine Tochter, deren Freund Sie nicht mögen? Dann mischen Sie sich ja nicht ein, Sie könnten zum externen Dritten werden, der die Beziehung über Jahre stabilisiert. Raten Sie eher zu viel trauter Zweisamkeit ohne Hinzuziehung von Freunden, ohne gemeinsame Ausflüge in der Gruppe, ohne grosse Disco- oder Konzertbesuche. Je mehr die Lebenssituation nur zwischen diesen beiden A und B abläuft, desto instabiler die Lage.

Nachdem wir nun einige Ausflüge in unser Privatleben unternommen haben, wieder zurück in die Welt des Business: Nie eine Kundenbeziehung ohne den Kunden des Kunden. Nie eine interne Leistungsbeziehung ohne die Wirkung dieser Kooperation auf externe Märkte, denn die Nullsummen holen uns schneller ein als erwünscht.

Vielleicht sollten wir unsere Sales-Aktivitäten daraufhin überprüfen. Was wissen wir vom Business unserer Kunden? Können wir die Zusammenarbeit mit ihm mit Verbesserung dieses Business, also z.B. Mittelzufluss begründen.

Die meisten Cost-reduction-Programme sind auf Nullsummen aufgebaut. Daher Vorsicht. Diese Programme fliegen so lange nicht, wie alle Beteiligten nicht erkennen können, dass wir statt Nullsummen Nicht-Nullsummen anstreben. Dazu benötigt man aber einen externen Dritten.

Chefs, die cost-reduction durchsetzen wollen befinden sich ungewollt in Nullsummen-Lagen zu ihren Mitarbeitern. Erst die Fokussierung über das Programm hinaus schafft Nicht-Nullsummen-Argumentationen. Dabei ist die Gewinnerzielungsabsicht selbst noch keine externe Fokussierung, da sie, wie leicht einzusehen, immer noch innerhalb des eigenen Unternehmens stattfindet. Cost-reduction muss mit einer Wirkung am Markt gekoppelt werden, z.B. neue Marktanteile, Wettbewerbsfähigkeit, Kundennutzen oder was auch immer zu finden ist, erst dann 'fliegen cost-reduction-programs'.

Abstrahieren Sie Ihre Unternehmens-Programme zur Frage ob diese Nullsummen sind und Sie erhalten neue Impluse zur Programm- Verbesserung.

Versuchen wir immer wieder die laufenden Unternehmensprogramme auf die Struktur der Nullsumme abzubilden. Wir werden zu unserer Überraschung oftmals entdecken, dass die emotionale Sperre der Mitarbeiter, deren geringe Gefolgschaft und die Trägheit der Programme aus der 'versteckten' Nullsumme erklärbar ist. In anderen Worten, der Betrachtungshorizont ist zu kurz gesprungen und der externe Dritte taucht nicht auf.

Manchmal ist es nicht ganz einfach den erweiterten Horizont der Nicht-Nullsumme zu erkennen und zu kommunizieren. Dort wo es nicht möglich ist steht es schlecht um das aktuelle Unternehmensprogramm und man sollte das Programm redesignen.

Dieser kleine Aufsatz kann nicht alle Aspekte der Nullsumme und des Umgangs mit dieser Lage besprechen. Eine Vertiefung finden Sie in den Seminaren 'Leadership meets Customer Value. Leadership meets Employees. Leadership meets Goals. Leadership meets Involvement of Multiple Legal Entities und Leadership meets Expectations of the Art of Partnership.' Mehr dazu unter <http://www.euratio.ch/>

Wie immer gilt der Grundsatz: 'Man erzielt nicht Profit indem man diesen anderen abnimmt, sondern indem man anderen zu noch mehr Profit verhilft.' Einer meiner Kunden nannte dies: 'Your success is our success.' Andere nennen dies 'Win-Win-Situation'. Es wäre gut, wenn mehr wüssten, dass dies methodisch nur durch die Überführung der Nullsumme in die Nicht-Nullsumme gelingt.

Manche glauben ganz am Ende geht es immer um Nullsummen, denn die Verbesserung der Beziehung A-B beruht eben auf der neuen Nullsumme A-B zu C, und so weiter. Falsch, denn der letzte Verbraucher aller Produkte und Leistungen misst den Wert der Leistung in Emotionen und Lebensqualität und nicht mehr in Geldeinheiten. In der Literatur heisst dies Bedürfnisbefriedigung oder User-Nutzen.

Und noch zwei Gedanken zum Schluss:

Einige vermuten Nullsumme heisst, 'bei der Sache wäre nichts herausgekommen'. Falsch, bei Nullsummen gibt es immer einen Profiteur.

Im Telekommunikationsbereich dachte man viele Jahre, es wäre ein gutes Geschäft Handys an Betreiber zu verkaufen, was die dann damit unternehmen 'sei eben deren Bier'. Als sich langsam herausstellte, dass Enduser nicht die notwendigen Einnahmen erbrachten war es mit der Lieferanten-Kunden Beziehung schnell zu Ende. Nicht wegen der schlechten Produktqualität der Handys sondern wegen der Instabilität der Nullsumme zwischen Handyhersteller und Carrier. Der externe Dritte als Enduser verweigerte sich und warf die Beziehung Hersteller- Carrier in die Nullsummen-Lage zurück.

Fazit: Wer erfolgreich managen will kommt ohne gute Kenntnis des abstrakten Modells der Nullsumme nicht besonders weit.

Ihr

Gerhard Zapke-Schauer

Cannes - New York - Zurich
Euratio

email: team@euratio.ch

voice: +41-1-214 62 81

web: _____

*Wollen Sie diesen Newsletter an jemanden weitersenden?
[Send Page To a Friend](#)*