



INFORMATIONEN RUND UM DIE UHR

Lesen Sie auf den folgenden Seiten Wichtiges aus der Praxis für die Praxis.

DIREKTKONTAKT? SEHR GERNE! 02 34/47 69 235 ODER KONTAKT(AT)IP-MITTELSTAND.DE.

WARUM VERHANDELN IM NULLSUMMEN-MODUS AUF DAUER GELD KOSTET.

08.06.2026 | Aktuelles Tipps

Glaubenssätze oder Weltanschauungen sind wie eine Brille, durch die wir die Welt sehen. Die Brille kann helfen, die Wirklichkeit klar zu erkennen. Es gibt aber auch Brillen, die dazu führen, dass wir die Welt verzerrt wahrnehmen. Dazu gehört der Nullsummenglaube, auch Zero-Sum Mindset genannt.

Glaubenssätze oder Weltanschauungen sind wie eine Brille, durch die wir die Welt sehen. Die Brille kann helfen, die Wirklichkeit klar zu erkennen. Es gibt aber auch Brillen, die dazu führen, dass wir die Welt verzerrt wahrnehmen. Dazu gehört der Nullsummenglaube, auch Zero-Sum Mindset genannt.

Als Nullsummenspiel bezeichnet man eine Situation, in der der Gewinn des einen genau dem Verlust des anderen entspricht. Das Problem besteht darin, dass Menschen häufig Situationen als Nullsummenspiele interpretieren, obwohl sie es objektiv gar nicht sind. Psychologen haben gezeigt, dass Menschen mit einem Zero-Sum Mindset dazu neigen, Interaktionen grundsätzlich als Kampf um begrenzte Ressourcen zu betrachten. Sie glauben: Wenn der andere gewinnt, verliere ich.

Ein Beispiel sind Geschäftsverhandlungen. Viele Verhandler konzentrieren sich darauf, möglichst viel für sich selbst herauszuholen. Sie betrachten jeden Euro, den die andere Seite verdient, als eigenen Verlust.

Ein mittelständisches Unternehmen arbeitet seit vielen Jahren mit einer PR-Agentur zusammen. Die Agentur kennt das Unternehmen, seine Produkte und seine Märkte sehr gut. Weil der Kunde für die Agentur wichtig ist und stets anstandslos, pünktlich und großzügig zahlt, werden ihm die besten Berater zugeteilt. Anfragen werden umgehend beantwortet, bei Problemen hilft man auch außerhalb der vereinbarten Leistungen, und wenn sich interessante Medienkontakte ergeben, denkt die Agentur zuerst an diesen Kunden.

Als der Vertrag neu verhandelt wird, übernimmt ein neuer Marketingchef die Gespräche. Er ist überzeugt, dass ein guter Verhandler vor allem den Preis drücken muss. Schließlich gelingt es ihm, das Honorar um 20 Prozent zu senken. Sein Chef lobt ihn dafür, dass er beigetragen hat, Kosten zu senken.



Die Agentur ärgert sich über das Gefeilsche, akzeptiert jedoch letztlich die niedrigeren Honorare, weil sie den Kunden nicht verlieren möchte. Doch die besten Berater werden von nun an bevorzugt auf profitablere Kunden angesetzt. Für den bisherigen Premiumkunden arbeiten zunehmend jüngere Mitarbeiter. Anfragen werden zwar weiterhin beantwortet, aber nicht mehr mit derselben Priorität. Das Schlimmste: Kreative Ideen, die früher oft vom Agenturchef persönlich eingebracht wurden, bleiben aus. Wenn ein Journalist nur Zeit für ein Interview hat, wird zuerst an andere Kunden gedacht. Die Agentur erfüllt weiterhin ihren Vertrag, aber sie investiert nicht mehr die gleiche Energie und Leidenschaft in die Zusammenarbeit.

Der Kunde bemerkt die Folgen erst nach und nach. Die Medienpräsenz nimmt ab. Irgendwann stellt man fest, dass die eingesparten 20 Prozent beim Honorar durch entgangene Geschäftsmöglichkeiten und schlechtere Ergebnisse mehrfach verloren gegangen sind. Zudem gibt es oft unerfreuliche Diskussionen zwischen dem Unternehmen und der Agentur, weil sich das Unternehmen beschwert, dass die tollen Ergebnisse der Vergangenheit nicht mehr so oft erzielt werden.

Der Marketingchef hatte die Verhandlung als Nullsummenspiel betrachtet. Sein Ziel war es, möglichst viel auf Kosten der Agentur herauszuholen. Tatsächlich hat er dadurch nur erreicht, dass die Agentur nicht mehr mit der gleichen Freude und dem gleichen Einsatz für das Unternehmen arbeitete. Wer jede Verhandlung als Nullsummenspiel und als Kampf versteht, erzielt manchmal kurzfristige Vorteile und fühlt sich bestätigt. Langfristig beschädigt er jedoch oftmals Vertrauen, Motivation und die Bereitschaft des anderen, mehr zu leisten als vertraglich vorgeschrieben ist.

Rainer Zitelmann ist Autor des Buches ZERO SUM MINDSET. Die Nullsummenfalle.

[nullsummenfalle.de \(https://nullsummenfalle.de/\)](https://nullsummenfalle.de/)

Zurück (https://www.ip-mittelstand.info/aktuelles/?no_cache=1)