

## Konflikte kosten Unternehmen Geld – aber wieviel?



Dr. iur. Detlev Berning,  
Jurist, Mediator BM,  
Mitglied der  
Fachgruppe MIO/  
Wirtschaftsmediation im BM

1/ Der Begriff „Kosten“ ist eigentlich betriebswirtschaftlich falsch, weil es sich nicht um gewollte Ausgaben handelt; es geht vielmehr um die Einbußen, die ein Unternehmen „erwirtschaftet“.

Izur Vereinfachung bleibe ich bei „Kosten“.

2/ Es sind geschätzte Werte, deren Wahrheitsgrad ich jedoch bei 90% sehe.

**Dass Konflikte nicht ohne wirtschaftliche Folgen bleiben ist ein offenes Geheimnis. Diese zu berechnen und in Euro beziffern zu können, wünschen sich alle, die hier gute Argumente für Wirtschaftsmediation vermuten. Der Beitrag befasst sich mit der zahlenmäßigen Ermittlung und Darstellung von indirekten „Konfliktkosten“ anhand von 2 Beispielsunternehmen aus dem Profit-Bereich. Damit werden rechtfertigende betriebswirtschaftliche Analysen, die häufig solche Veränderungen „erklären“, ad absurdum geführt. Die Beispiele sind so gewählt, dass der Leser einen Eindruck über die Bedeutung von Konfliktkosten bekommt, insbesondere die Dynamik ermessen kann, die den wirtschaftlichen Abwärtstrend bei nachhaltig ungelösten Konflikten begründet.**

### I. Einleitung

Die Aufmerksamkeit im Hinblick auf Konflikte in Organisationen nimmt zu. Mobbing (eine besonders signifikante Konfliktart) ist als eine unbedingt zu „behandelnde“ Situation anerkannt, Bemühungen um Prophylaxe sind inzwischen fast üblich. Im Vordergrund steht dabei zunächst die „soziale Notwendigkeit“ –, die damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen wurden bisher eher selten betrachtet. Erstaunlich ist für mich, dass der Aspekt der Verluste, die Konflikte zur Folge haben, selbst jetzt in ihrer Dimension nicht so richtig gesehen und recherchiert werden, obwohl die wirtschaftlichen Bedingungen so gut wie alle Organisationen zwingen, Potentiale für Einsparungen aufzutun und zu realisieren. Ich komme zu dem Ergebnis, dass Führungskräfte, die Konflikte unbearbeitet lassen oder gar behaupten, es gäbe solche nicht, ihr Unternehmen grob fahrlässig schädigen.

Ich werde die eben beschriebene Schlussfolgerung anhand wirtschaftlicher Kennzahlen verdeutlichen, wobei ich mich auf die Darstellung der Konfliktkosten<sup>1</sup> von zwei Profit-Unternehmen beschränke, die mir aufgrund meiner Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer bzw. Steuerberater gut bekannt sind. Nur so ist es möglich, die Interdependenzen zwischen der Werteveränderung und den mir bekannten Konfliktlagen zu beziffern<sup>2</sup>. Konflikte, die in dieser Betrachtung die zentrale Rolle spielen, sind solche in der Leitungsspitze. Zur Ausgangslage: 4 Anwälte verlieren das Vertrauen ineinander (der genaue Auslöser ist mir nicht bekannt geworden) und der Hauptvorstand eines mittelständischen Konzerns wird durch seine häuslichen Probleme, die zur Ehescheidung führen, zu einem anderen Menschen im Unternehmen.

### II. Ausführungen

#### 1. Verifizierbarkeit von konfliktbedingtem Unternehmensmisserfolg

Am Anfang steht die Frage, wie Konfliktkosten überhaupt ermittelt werden können. Ich gehe von den Ergebniswerten (insbesondere der Gewinn- und Verlustrechnung) eines Unternehmens und den so dokumentierten Veränderungen aus und vergleiche immer zwei aufeinander folgende Jahre<sup>3</sup>. Als nächstes frage ich, wie diese Veränderungen zu erklären sind. Konflikte sind eine mögliche Erklärung für ein schlechteres Betriebsergebnis. Nun sind die die Konfliktfolgen dem Zahlenwerk nicht direkt zu entnehmen. Deshalb versuche ich, die Konfliktkosten indirekt zu ermitteln: sofern ich alle anderen denkbaren Änderungsfaktoren prüferisch<sup>4</sup> nachvollziehen kann, ist es mir möglich, den Anteil der Veränderung, der auf die Konfliktlage zurück zu führen ist, zu belegen. Dazu die folgende Übersicht:

G + V-Pos.	sinkt durch:	Verifizierbarkeit	steigt durch	Verifizierbarkeit
Umsatz	Marktveränderung	Ja, statistisch	Preiserhöhung (ohne Neukunden)	prüfbar
	Konflikt		Markterschließung	prüfbar
Kosten	- Ressourcenknappheit		über/unter/im Plan	prüfbar, aber <sup>5</sup>
	- Führungsmängel		Bislang ungenutzte Potentiale genutzt	
	bislang ungenutzte Potentiale genutzt	zum Teil prüfbar (z. B. Wechsel des Versicherers)	Preissteigerung beim Einkauf	prüfbar
	Ressourcenverknappung	Interdependenz bei Umsatzrückgang	Konflikt	prüfbar
Investitionsverhalten	prüfbar	- Ressourcenverschwendung - ungerechtfertigte Ressourcenerweiterung	prüfbar	

Es gibt zwei Größen, die es zu betrachten gilt: die Veränderung von Umsatz und Kosten. Ich habe die aus meiner Sicht denkbaren Veränderungsursachen in der Tabelle aufgelistet und deren Prüfbarkeit jeweils unter „Verifizierbarkeit“ gekennzeichnet<sup>6</sup>. Interessant ist, dass sämtliche nicht prüfbaren Faktoren im weiteren Sinne mit Konfliktlagen zu tun haben.

Auf diesem Wege sind nicht sämtliche konfliktbedingten Ertrageinbußen ermittelbar; denn ein Unternehmen, das schon im vorhergehenden Vergleichsjahr konfliktbelastet war, weist die Verluste im Jahresvergleich natürlich auch nicht vollständig aus<sup>7</sup>. Ich nehme insoweit Bezug auf die Technik der Konfliktkostenermittlung (s. o.), die immer nur Veränderungen zwischen 2 Jahren erfasst und somit nicht in der Lage ist, eine bereits im vorausgegangenen Bezugsjahr eingetretene konfliktbedingte Ergebnisverschlechterung auf die Auswirkung im laufenden Jahr „hochzurechnen“.

**2. Zur Auswahl der betrachteten Unternehmen**

Ich habe eine Anwaltskanzlei sowie ein mittelständisches IT-Unternehmen ausgewählt. Das Beispiel der Anwaltskanzlei verdeutlicht die Dramatik von Konfliktkosten, weil hier die Auswirkungen des Konfliktes am unmittelbarsten erkennbar<sup>8</sup> werden: die Rechtsanwälte als Unternehmer sind gleichzeitig diejenigen, die für den Umsatz sorgen (andere Umsatzträger gibt es so gut wie nicht) sowie die Höhe der Kosten gestalten. Was sich an diesem Beispiel zeigt, vollzieht sich in gleicher Weise überall dort, wo in Organisationen Konflikte unbearbeitet bleiben. Für die Beteiligten sind diese Auswirkungen oft nicht unbedingt sofort in ihrer Dramatik erkennbar.

Mit dem 2. Beispiel möchte ich zeigen, dass ein durch eine andauernde Konfliktlage ausgelöster „Abwärtstrend“ dynamisch verläuft, sich also nur schwer stoppen lässt. Weiterhin belegt dieses Beispiel den trügerischen Schluss, den durch die betriebswirtschaftliche Analyse aufgezeigten Negativtrend nicht mit Konflikten in Zusammenhang zu bringen.

**3. I: (Anwaltskanzlei)**

Es ist eine Anwaltskanzlei in einer Großstadt mit 4 Partnern<sup>9</sup>, zwei Senioren und zwei Junioren, alle aber schon eingespielt und gut „im Geschäft“. Ein typisches Merkmal der freiberuflichen Unternehmen

ist, dass die Unternehmer und Unternehmerinnen selbst die Umsatzträger sind, das Personal also ganz überwiegend Servicefunktion hat. Bis auf Mahn- und Zwangsvollstreckungsfälle tragen diese nicht zum Umsatz bei; dennoch ist der Unternehmenserfolg nur im Team möglich, weil eine entscheidende Außenwirkung auch durch die MitarbeiterInnen der Büroorganisation bewirkt wird.

Meine Betrachtung umfasst zwei Jahre: In 2004 läuft das Geschäft „normal“.

Hier der Einblick in die dynamische, alteingesessene Anwaltskanzlei mit gesundem Klientel:

Jahr 2004 (Ohne Konflikte)	
Umsatzerlöse	1.200.000,00 €
Personalkosten	-420.000,00 €
Raumkosten	-60.000,00 €
Abschreibungen	-35.000,00 €
Verwaltungskosten	-120.000,00 €
Kfz-Kosten	-19.200,00 €
Fortbildung	-20.000,00 €
Sonstiges	-20.000,00 €
Erhöhung Forderungsbestand <sup>10</sup>	-80.000,00 €
Summe Aufwendungen	<u>-774.200,00 €</u>
Gewinn	<u>425.800,00 €</u>
Entnahmen A	120.000,00 €
Entnahmen B	120.000,00 €
Entnahmen C	80.000,00 €
entnahmen D	<u>80.000,00 €</u>
	<u>400.000,00 €</u>
Reserve	25.800,00 €

Mit einem Gewinnsatz von gut 35 % vom Umsatz handelt es sich um eine gut organisierte Anwaltskanzlei. Die Anwälte sind auch gut „im Markt“ bei einem durchschnittlichen Umsatz von T€ 300 im Jahr je Partner. Die größten Kostenpositionen sind die Personalkosten, gefolgt von den Verwaltungskosten sowie den Raumkosten.

Jetzt folgt das Jahr 2005. In diesem Jahr bricht ein schwerwiegender Konflikt<sup>11</sup> unter den Partnern voll aus (Die Partner haben mich im Nachhinein anlässlich der Jahresabschlussarbeiten über das Geschehen in Kenntnis gesetzt.). Die Zahlen sehen im Vergleich zu 2004 wie folgt aus:

3/ Bezeichnungen wie „schlechter“ oder „besser“ meinen die Veränderung gegenüber dem Vorjahr.

4/ Z. B. als Wirtschaftsprüfer; anhand der Unterlagen, des Unternehmens, Statistiken u. ä.

5/ Planvorhaben sind in diesem Zusammenhang insofern differenziert und kritisch zu betrachten.

6/ z. B. Buchungsunterlagen und deren Auswertung incl. Hinzuziehung externer Marktdaten

7/ dynamischer Konfliktverlauf

8/ Im Sinne von „beweisbar“. In diesem Fall bleibt kein Zweifel, dass der Ergebnisbruch konfliktbedingt ist.

9/ Daten sind anonymisiert. Die Struktur ist übernommen.

10/ Ein Hinweis für die kundige Leserin, AnwältInnen erlauben ihren Gewinn in aller Regel durch eine sog. Einnahme-Überschussrechnung, was besagt, dass der ausgewiesene Gewinn tatsächlich in cash in die Kasse geflossen ist. Hier ist als Korrekturposten zu den Umsatzerlösen unter den Ausgaben die Veränderung im Forderungsbestand ausgewiesen. Der Bestandszuwachs in Höhe von knapp 7% vom Umsatz löst den Schluss zu, dass einige der Forderungen nicht mehr werthaltig waren; der Bestand insgesamt hatte sich von T€ 120 auf T€ 200 erhöht. Ein leichter Zuwachs wäre dadurch begründbar gewesen, dass sich auch der Umsatz der Kanzlei gegenüber 2003 erhöht hatte. Jedenfalls kann bzw. muss die Bestandsveränderung bei den Forderungen auch unter dem Gesichtspunkt möglicher Konfliktthintergründe kritisch gesehen werden( in 2004 nur der Beginn, eine Tendenz; dazu in 2005 mehr).

11/ Für den gewählten Beispielfall ist mir nicht bekannt, welche Umstände genau den Konflikt ausgelöst haben.

Jahr 2004 (Ohne Konflikte)			2005 (mit Konflikten)			Erl. Veränderung	
	€	in%		€	in%	€	in%
Umsatzerlöse	1.200.000,00 €	100,00 €	Umsatzerlöse	1.000.000,00 €	1	-200.000,00 €	-17
Personalkosten	-420.000,00 €	-35,00 €	Personalkosten	-441.000,00 €	2	21.000,00 €	5
Raumkosten	-60.000,00 €	-5,00 €	Raumkosten	-60.000,00 €		0,00 €	0
Abschreibungen	-35.000,00 €	-2,92 €	Abschreibungen	-35.000,00 €		0,00 €	0
Verwaltungskosten	-120.000,00 €	-10,00 €	Verwaltungskosten	-126.000,00 €	3	6.000,00 €	5
Kfz-Kosten	-19.200,00 €	-1,60 €	Kfz-Kosten	-20.160,00 €	4	960,00 €	5
Fortbildung	-20.000,00 €	-1,67 €	Fortbildung	-22.000,00 €	5	2.000,00 €	10
Sonstiges	-20.000,00 €	-1,67 €	Sonstiges	-23.000,00 €	6	3.000,00 €	15
Erhöhung			Erhöhung				
Forderungsbestand	-80.000,00 €	-6,67 €	Forderungsbestand	-130.000,00 €	7	50.000,00 €	63
Summe			Summe				
Aufwendungen	<u>-774.200,00 €</u>	-64,52 €	Aufwendungen	<u>-857.160,00 €</u>		82.960,00 €	103
		0,00 €					
Gewinn	<u>425.800,00 €</u>	35,48 €	Gewinn	<u>142.840,00 €</u>		-282.960,00 €	
		0,00 €					
Entnahmen A	120.000,00 €	10,00 €	Entnahmen A	100.000,00 €	8		
Entnahmen B	120.000,00 €	10,00 €	Entnahmen B	100.000,00 €			
Entnahmen C	80.000,00 €	6,67 €	Entnahmen C	60.000,00 €			
Entnahmen D	80.000,00 €	6,67 €	Entnahmen D	60.000,00 €			
	<u>400.000,00 €</u>	33,33 €		<u>320.000,00 €</u>			
Reserve	25.800,00 €	2,15 €	Reserve	-177.160,00 €	9		

\* die folgenden Erläuterungen beziehen sich auf die Ziffern in dieser Tabelle

Die Betroffenen sprechen nicht über den Konflikt, versuchen wegzusehen.

Erläuterungen zu den Veränderungspositionen gem. Ziffer in der Spalte Erläuterungen (Erl. in der Tabelle)

**(1)** Die Umsatzerlöse sinken um 17 %! Übersetzt bedeutet das, dass jeder der Partner fast 20 % weniger geleistet – oder anders ausgedrückt, bei einer 5-Tage-Woche fast einen ganzen Tag nicht „produziert“ hat. Nun hat keiner der Anwälte offiziell seine Arbeitszeit reduziert. Der unbearbeitete Konflikt führte dazu, dass sich die Partner immer weniger an ihrem Arbeitsplatz wohl gefühlt haben; zwei der vier Partner sollen (Information der MitarbeiterInnen) mit dem Argument, sie arbeiteten zuhause besser, Akten mit nach Hause genommen haben. Dieses Zeitbudget drückt aber auch aus, was an Effizienz der Arbeit verloren gegangen ist. Dann kam hinzu, dass die Partner einiges an Energien in Kontrollaufwand investierten (was früher nie der Fall war, weil sie sich vertrauten). So wurde kontrolliert, welcher der Partner wieviel Umsatz macht, An- und Abwesenheiten wurden nachgerechnet, das

Entnahmeverhalten (eigentlich klar und einfach geregelt) ebenfalls. Zu weiteren Verhaltensweisen, die ich ermitteln konnte, bei den Kosten nachfolgend mehr.

Ergänzende Hypothesen dazu: Es ist ohne Weiteres einsichtig, dass die Konzentration auf die Arbeit nachlässt, wenn im unmittelbaren Umfeld keine Ruhe herrscht, auch der für gutes Arbeiten sinnvolle kollegiale Austausch entfällt etc. All das sind Zeitfresser, die allein dem konfliktverursachenden Vertrauensverlust zuzuordnen sind.

**(2)** Die Personalkosten sind um 5 % gestiegen und haben sich – wegen des gesunkenen Umsatzes – auf 44 % erhöht. Was war passiert? Ein wichtiger Mitarbeiter (der Bürovorsteher) hatte eine andere Arbeitsstelle gesucht und gefunden; er war ein langjähriger Mitarbeiter in der Kanzlei, eine Vertrauensperson gewesen. Es ist m. E. eine nahe liegende Annahme, dass der Bürovorsteher mit seinem Ausscheiden auf die Konfliktlage reagiert hat. Er musste dann – der Funktion wegen – kurzfristig durch eine Kraft ersetzt werden, die teurer war. In den T€ 21 stecken außerdem noch Mehrausgaben aufgrund von Gehaltserhöhungen (im Mittel 1,5 %).

**(3)** Die Erhöhung der Verwaltungskosten um 5 % gegenüber dem Vorjahr liegt deutlich über der (inflationären) Kostensteigerung. Mehr als die Hälfte der Mehrausgaben ordne ich dem Umstand zu, dass die MitarbeiterInnen weitaus weniger geführt wurden, die Partner überhaupt weniger im Büro waren und die MitarbeiterInnen diese Freiräume genutzt haben, um mit Materialien und anderen Ressourcen (private Telefonate u. ä.) großzügig umzugehen. Als Berater habe ich den Unterschied in der Stimmung sehr deutlich erleben können, da zwischen meinen Besuchen in der Praxis fast 12 Monate lagen.

**(4)** Die Kfz-Kosten (die vier Fahrzeuge der Partner waren betriebliche Fahrzeuge) sind im Wesentlichen auf Preiserhöhungen zurück zu führen, zum Teil aber auch auf geändertes Verhalten der Partner z. B. bei Fortbildungen (s. u. (5)).

**(5)** Fortbildung war immer wichtig und wurde gefördert; in 2005 bestand aber mehr angemeldeter Fortbildungsbedarf als die Kanzlei vertraglich konnte. Meine Hypothese dazu ist die, dass der „Fortbildungstourismus“ auch eine Flucht aus dem Praxisalltag darstellte und der Bedarf der Anwälte in diesem Jahr wegen des schlechten Klimas sehr groß war. So haben sich diese Aufwendungen, die sich ohnehin schon auf höherem Niveau bewegten, noch einmal erhöht.

**(6)** Die sonstigen Kosten sind in der Größenordnung von ca. 2 % auf Preiserhöhungen zurück zu führen; die darüber hinausgehenden Mehrausgaben in Höhe von 13% zum Vorjahr ordne ich der Konfliktlage zu! Es geht im Detail um verschiedene Posten wie beispielsweise Bewirtungsausgaben und Geschenke.

**(7)** Unter der Position Veränderungen im Forderungsbestand<sup>12</sup> fanden sich in diesem Jahr 2005 auch nennenswerte Forderungsausfälle, gleichzeitig aber eine weitere deutliche Erhöhung des Bestandes an Forderungen. Diese Entwicklung stand im krassen Widerspruch zum Umsatzrückgang. Es hat sich herausgestellt, dass neben einem Einzeleffekt (größerer Forderungsausfall wegen Insolvenz) sich MandantInnen deutlich häufiger als früher gegen die Rechnungen der Kanzlei zur Wehr gesetzt haben. Ich konnte nachvollziehen, dass im Zusammenhang mit der schwindenden Liquidität (die eine Herabsetzung der laufenden Entnahmen zufolge hatte => Ziff (8)) das Forderungsmanagement „gestraft“ wurde. Während die Partner früher persönlich unbezahlte Rechnungen bei Ihren MandantInnen angesprochen hatten, delegier-

ten sie das Forderungsmanagement nun auf eine Mitarbeiterin. Diese Mitarbeiterin berichtete, dass die MandantInnen ziemlich irritiert gewesen seien, dass zum einen frühzeitig schriftlich gemahnt wurde und zum anderen der unmittelbare Kontakt zu dem jeweils tätigen Anwalt nur mehr schwer zu Stande kam. Die LeserInnen können sich vielleicht vorstellen, welche gravierende Eingriff diese Maßnahme in die Vertrauensbeziehung zwischen Anwalt und MandantIn darstellte. Gingen die Partner mit den offenen Rechnungen früher behutsam und persönlich um, wurden die Forderungen in 2005 unpersönlich verwaltet. Es kam in diesem Zusammenhang auch zu etlichen Mandatskündigungen. Hinzu kam, dass sich die Stimmung unter den MitarbeiterInnen dramatisch verschlechterte, was wiederum sowohl negativ nach außen als auch demotivierend nach innen wirkte. Schließlich konnten alle Beteiligten miterleben, wie sehr sich die Anwälte um Neumandate bemühten und dabei jeden Auftrag annahmen (was früher nicht üblich war). Gerade diese Position zeigt die Unmittelbarkeit zwischen Konflikt und geschäftlichem Niedergang auf.

Im Kern ist dieser Aufwand, der betriebswirtschaftlich eigentlich unter den Umsätzen auszuweisen und dort zu verrechnen ist, komplett konfliktbedingt, weil die unmittelbare Ursache der Veränderung in der Administration wiederum allein durch den Partnerkonflikt (sachlogische Folge) erklärlich ist. Natürlich lässt sich an diesen Zahlen auch ablesen (Hypothese), dass sich insgesamt der Umgang der Rechtsanwälte mit ihren MandantInnen verändert hatte. Ich behaupte: Ein Mensch, der im Konflikt steht, ist weit weniger in der Lage, sich auf seine Arbeit zu konzentrieren. Wie soll ein Anwalt, der in hohem Maße mit einem Konflikt in seinem Arbeitsumfeld belastet ist, sich voll und ganz auf seine Arbeit konzentrieren können, für die MandantInnen da sein und die Arbeit komplett und zeitgerecht erledigen?

Der in 2005 begonnene Mandatsverlust wird sich aus meiner Sicht dynamisch verstärken, denn die Tendenz löste bei den RechtsanwältInnen Existenzängste aus, was zur Folge hat, dass sie dem Markt nicht mehr mit der gewohnten Gelassenheit (die auch Grundlage für die vertrauensvolle Beziehung zu den MandantInnen war) entgegen treten können.

**(8)** Die Liquiditätslage der Kanzlei verschlechterte sich in 2005 dynamisch. Erst zu Beginn des Sommers reagierten die Partner durch Herabsetzung der laufenden Entnahmen. Dieser Einschnitt hat vermutlich zu einer weiteren Verschärfung der

<sup>12</sup>/ Siehe TZ 6, in der die Darstellungsweise erläutert ist.

Konfliktlage beigetragen, weil insbesondere die Junior-Partner-Familien sich auf die laufenden Entnahmen eingestellt hatten. So konnte eine Herabsetzung auf die tatsächliche Einnahmensituation auch nicht realisiert werden. Da die Kanzlei zwischen 150.000 € und 200.000 € als Liquiditätsreserve (Ausgaben der Praxis für zwei bis drei Monate) vorhielt, erschien den Partnern diese Übergangslösung vertretbar. Zu diesem Zeitpunkt gestanden sich die Partner erstmals ein, dass ein Konflikt existiert. Sie haben es jedoch nicht geschafft, sich auf eine Konfliktbearbeitung zu verabreden. Stattdessen begannen die vier Partner, sich nach Verbündeten umzusehen.

**(9)** Dieser Wert belegt die Liquiditätseinbuße in dem einen Geschäftsjahr 2005. Die Entnahmen waren letztlich nicht mehr aus den vorhandenen Guthaben zu finanzieren; ein mit der Hausbank vereinbarter Kontokorrentkredit musste in Anspruch genommen werden.

Die indirekten Konfliktkosten schätze ich – allein im Geschäftsjahr 2005 – somit auf T€ 280, also den Wert, um den sich der Gewinn gegenüber 2004 reduziert hatte. Dies ist ein drastisches Beispiel, weil sich der Gewinn innerhalb eines Jahres auf 1/3 verringert hat. Ende dieses Geschäftsjahres 2005 zeichnete sich dann die Auflösung der Sozietät ab, die in 2006 stattgefunden hat. Die Aufteilung in zwei Zweiersozietäten ist für alle Beteiligten mit erheblichen Verlusten verbunden gewesen: die Räume der bisherigen Sozietät wurden aufgegeben; für die neu entstehenden Praxen mussten in neue Räumlichkeiten und – zum Teil – in neues Mobiliar, neue Technik etc. investiert werden. Das Personal konnte bis auf den Bürovorsteher auf die neuen Praxen aufgeteilt werden. Inwieweit die neuen Praxen bei der angestammten Mandantschaft noch das Vertrauen hat, um neue Aufträge zu bekommen, wird sich erst in Zukunft zeigen. Ich gehe jedenfalls nicht davon aus, dass die beiden neu entstandenen Unternehmen in 2006 auch nur annähernd den Gewinn zu erzielen in der Lage sind, den sie gemeinsam bis zum Jahre 2004 recht stabil hatten erwirtschaften können.

#### 4. II: mittelständisches IT-Unternehmen

Hier stelle ich das Mutterunternehmen eines kleinen Konzerns vor, dessen Umsatz sich bis zum Jahre 2003 auf über € 71 Millionen erhöht hatte. Das traditionelle Standbein sowohl des Mutterunternehmens als auch der Töchter ist der Hardwarehandel. Anfang der neunziger Jahre

begann das Unternehmen, Software zu entwickeln. Es ging dabei insofern bedacht vor, als Entwicklungsarbeiten ausschließlich dann begonnen wurden, wenn ein Investor, das heißt ein Käufer für die erste Version, vorhanden war. In der zweiten Hälfte der neunziger Jahre erweiterte das Unternehmen seine Standorte durch Gründung von Tochtergesellschaften. Die jeweiligen „Macher“ vor Ort waren Minderheitsgesellschafter und Geschäftsführer in diesen Tochterunternehmen. Der Vorstandsvorsitzende des Mutterunternehmens (einer Aktiengesellschaft) war in sämtlichen Tochtergesellschaften Mitgeschäftsführer. Um das Jahr 2000 herum begann das Unternehmen, in die osteuropäischen Länder zu expandieren. Strategischer Ansatz war, die deutlich geringeren Personalkosten für die Expansion im Softwaregeschäft zu nutzen. Zu diesem Zeitpunkt verfügte das Unternehmen über größere und komplexe Software-Einheiten, die sich am Markt (Nischenprodukt) verkaufen ließen. Während der Verkauf der eigenen Software ursprünglich als Ergänzung zur Hardwarelieferung in Gang gekommen war, waren die Investitionen in die Softwareentwicklung inzwischen so bedeutsam geworden, dass die Bindung an den Hardwarehandel keine Aussicht bot, die erforderlichen Deckungsbeiträge erwirtschaften zu können. Ende der neunziger Jahre investierte das Mutterunternehmen darüber hinaus in ein großzügiges Bürogebäude. Praktisch zeitgleich mit Fertigstellung des Gebäudes verschlechterte sich der Markt für IT-Unternehmen dramatisch; die Kurse der öffentlich notierten Anteile an solchen Unternehmen brachen ein. Unmittelbar spürbar wurde dies durch den Rückgang des Hardwaregeschäftes. Im Jahre 2004, das nachfolgend betrachtet wird, spitzte sich die Lage zu: die Hausbank hatte den Kontokorrentrahmen gekündigt; ein Tochterunternehmen musste bereits im Jahre 2003 liquidiert werden, was die Muttergesellschaft viel Liquidität kostete; der Vorstandsvorsitzende war frisch geschieden, stand unter Beschuss seiner Familie. Der für den Hardwarehandel zuständige zweite Vorstand äußerte sich offen, das Unternehmen verlassen zu wollen. Der Finanzvorstand war schon im Jahre 2001 fristlos entlassen worden, was gerichtliche Verfahren zur Folge hatte und schließlich mit einem das Unternehmen belastenden Vergleich endete. Anders als die Anwaltskanzlei befindet sich dieses Unternehmen im betrachteten Jahr 2004 bereits in der Phase, in der „reagiert“ wird.

Das Geschäftsjahr 2004 verlief dann im Vergleich zu 2003 wie folgt (nur die Gewinn- und Verlustrechnungen):



	2003 <sup>10</sup> TEUR	2004 <sup>13</sup> TEUR	Erl.	Veränderung T€ in %	
Umsatzerlöse					
Dienstleistung/Software	19.405,00	18.580,00	1	-825,00	-4
Hardwarehandel	17.595,00	12.420,00	2	-5.175,00	-29
Bestandsveränderungen	266,06	0,00		-266,06	-100
Sonstige betriebliche Erträge	150,00	360,00		210,00	140
Materialaufwand					
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	17.000,00	12.000,00	3	-5.000,00	-29
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	<u>1.000,00</u>	<u>700,00</u>	4	<u>-300,00</u>	-30
Rohergebnis	19.416,06	18.660,00		-756,06	-4
Personalaufwand				0,00	
a) Löhne und Gehälter	8.700,00	9.500,00	5	800,00	9
b) soziale Abgaben und Aufwendungen	<u>1.600,00</u>	<u>1.600,00</u>	6	<u>0,00</u>	0
	10.300,00	11.100,00		800,00	8
Abschreibungen	1.300,00	1.200,00	7	-100,00	-8
sonstige betriebliche Aufwendungen	<u>6.600,00</u>	<u>6.100,00</u>	8	<u>-500,00</u>	-8
Betriebsergebnis	1.216,06	260,00		-956,06	-79

\* die folgenden Erläuterungen beziehen sich auf die Ziffern in dieser Tabelle

**(1)** Der Umsatz ist um 4 % gesunken. Die Ursache lag nicht am Markt, der nach meinen Recherchen stabil mit leichtem Aufwärtstrend verlief. Es stellte sich aber heraus, dass die MitarbeiterInnen im Vertrieb damit gerechnet hatten, dass ein neues, seit längerem angekündigtes Softwareprodukt verfügbar sein würde. Dieses wurde jedoch auch in 2004 nicht fertig, so dass die VertriebsmitarbeiterInnen argumentierten, die KundInnen seien verärgert. Das hatte in jedem Fall Folgen auf die Motivation der MitarbeiterInnen. Demotivierend soll dann weiterhin eine Umsatz-Zielvorgabe gewesen sein, die bei einer 15%igen Erhöhung lag. Für mich war nachvollziehbar, dass diese – nicht als Konflikt kommunizierten – Umstände derart wenig motivierend waren, dass auch das Machbare nicht erreicht wurde. Die Brisanz sehe ich in der Marktwirkung: ein Anbieter, der sich in einem spezialisierten Markt bewegt, hat es viel schwerer, zu verkaufen, als ein Neuling oder der als verlässlich bekannte Anbieter. Die Entwicklung in 2004 hinterlässt also einen sehr viel weitergehenden „Schaden“, als er sich in der Ergebnisverschlechterung in 2004 verwirklicht hat.

**(2)** Gleiches gilt für den Vertrieb im Bereich Hardware. Im Vorstand bestand ein Dauerkonflikt zwischen dem Vorstandsvorsitzenden und dem Vertriebsvorstand. Insbesondere der Vorsitzende sprach offen schlecht über seinen Kol-

legen, hat aber nie direkt mit ihm geredet. Der Vertriebsvorstand wiederum hat quasi das ganze Jahr 2004 hindurch nach einem neuen Job gesucht – ohne ihn zu finden. So konnte er seine Führungsverantwortung nicht im erforderlichen Maße wahrnehmen. Trotzdem ist der insoweit eingetretene Nachteil ungleich geringer als im Bereich Dienstleistung/Software, weil abzüglich des Materialaufwandes von € 5 Mio.

**(3)** nur ein Verlust im Deckungsbeitrag von T€ 175 eingetreten ist. Bei dieser Rechnung ist natürlich nicht berücksichtigt, dass das Unternehmen 12 Monate ungenutzt hatte verstreichen lassen, um seine Marktstellung zu verbessern – und das ist ein Faktor mit Dauerwirkung, dessen Dimensionen sich (wegen der vielen Annahmen, die notwendig wären) kaum ermitteln lassen<sup>14</sup>. Für mich steht fest, dass es diese Folgewirkung gibt. Hier sei noch erwähnt, dass es eine Umsatzvorgabe gab, die über € 18 Mio. lag – und vom Vertriebsvorstand selbst aufgestellt worden war, mit vermutlich ähnlichen Konsequenzen auf die Motivation wie bei den Softwarevertrieblern.

**13/** Die Darstellung endet beim Betriebsergebnis, weil die nachfolgenden Positionen für diese Betrachtung nicht von Bedeutung sind.

**14/** Ich verweise insoweit auf meine Ausführungen am Beginn des Aufsatzes unter II.1

**(4)** Unter Aufwendungen für bezogene Leistungen verbirgt sich im Wesentlichen der Zukauf von Dienstleistung; d. h., es wurden Entwicklungsarbeiten extern vergeben. Wegen der Liquiditätslage hat die Geschäftsführung versucht, diesen Aufwand zu reduzieren. In den Jahren vor 2004 konnten die Bereichsleiter Entwicklung (F&E) in eigener Zuständigkeit entscheiden, wann welche Arbeiten extern vergeben wurden. In 2004 wurde ein Genehmigungsvorbehalt eingeführt, der von den MitarbeiterInnen als Akt des Misstrauens erlebt wurde. In der Folge verlangten die MitarbeiterInnen, dass von dort verlangt wurde, dass mehr qualifiziertes Personal zur Verfügung stehen müsse, um das dringend am Markt benötigte Produkt fertig stellen zu können. Dieses zeigt sich dann in der Entwicklung der Personalkosten. So sind die Löhne und Gehälter um T€ 800 und damit um fast 10% gestiegen. Die Produktivität hat aber mit dem Personalzuwachs nicht Schritt gehalten. Während sich die Investition des Unternehmens „in Köpfe“ per Saldo um etwa T€ 500 erhöht hat, ist die Betriebsleistung deutlich gesunken. Ergänzend muss ich die Information hinzufügen, dass auch im Bereich F&E<sup>15</sup> keine greifbaren Vermögenswerte<sup>16</sup> geschaffen wurden; das hat der Umsatz und dessen Zusammensetzung in 2005 belegt. Ich gehe somit davon aus, dass der von der Führung in das Unternehmen ausstrahlende Konflikt sich auch in der Produktivität des Personals manifestiert.

**(5)** Unter den sozialen Aufwendungen verbergen sich in 2003 (auch) freiwillige Leistungen, die in 2004 erheblich reduziert wurden. Diese Streichung haben die MitarbeiterInnen in der angespannten Situation als weitere<sup>17</sup> „Gemeinheit“ erlebt und sich so innerlich noch weiter vom Unternehmen entfernt.

**(6)** Am Rückgang des Abschreibungsaufwandes ist der Sparzwang erkennbar: es wurde kaum mehr investiert.

**(7)** Bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen hat es bedeutsame Verlagerungen gegeben: im Vorjahr hatte das Unternehmen im Zuge der Sanierung eines Tochterunternehmens eine größere Forderung abschreiben müssen sowie in eine Werbekampagne investiert, die in 2004 als Aufwandsposten nicht mehr auftauchte. So hat sich der vergleichbare Wert um T€ 500 gegenüber dem Vorjahr erhöht<sup>18</sup>. Diese zusätzlichen Aufwendungen entfallen auf Einzelwertberichtigungen auf Forderungen. Und bei Forderungsverlusten gehe ich ebenfalls davon aus,

dass sie der Konfliktlage zuzuordnen sind, jedenfalls in diesem Beispiel, weil hier auch die Bonitätsprüfungen nachlässig gehandhabt wurden, nachdem der Kreditversicherer für kleinere Debitoren aus Kostengründen nicht mehr in Anspruch genommen wurde.

Ich schätze in diesem Unternehmen die konfliktbedingte Ergebnisminderung auf deutlich über T€ 1.000, also über dem Ergebnisdifferenzwert zum Vorjahr. Das hängt damit zusammen, dass schon die Vorjahreswerte Konfliktkosten aufweisen, sich also – wie ich mehrfach erwähnt habe – das Unternehmen bereits in der „Talfahrt“ befand. Ich erspare den LeserInnen die Begründung des Vorstandes für diese Ergebnisverschlechterung. Diese „betriebswirtschaftlichen Analysen“ stellen aber genau das Problem dar, weshalb über die wahren Ursachen so elegant hinweg gegangen werden kann. In diesem Unternehmen gab es dann auch eine radikale Wendung: die Hausbank verlor das Vertrauen und forderte das Unternehmen auf, sich eine neue Hausbank zu suchen, was dann die Dynamik der negativen Entwicklung zusätzlich beschleunigte. Als keine Bank mehr bereit war, Kredit zu gewähren, stieg eine Beteiligungsgesellschaft ein und wechselte das Management in entscheidenden Positionen aus. Der sich daran anschließende Umstrukturierungsprozess läuft derzeit.

## 5. Zusammenfassende Betrachtung der Beispielfälle

### Fall I:

Hier wirkte sich der Konflikt erstmals so aus, dass er im Zahlenwerk deutlich sichtbar wurde; direkte Konfliktbearbeitungskosten z. B. durch Mediation sind – ebenso wie im 2. Beispiel – nicht enthalten. Die Rechtsanwältin hat auf die wirtschaftlichen Folgen des Konfliktes reagiert, indem sie ihre Entnahmen reduziert und das Forderungsmanagement verschärft haben, was den MandantInnenkontakt negativ beeinflusste. Dieses wiederum hatte zur Folge, dass die Empfehlungen der angestammten MandantInnen zurückgingen und so die übliche Substitution von Mandaten im bisherigen Umfang ausblieb. Durch die Trennung der Partnerschaft kam es nicht mehr zu Personalentlassungen, was oft eine der ersten reaktiven Maßnahmen ist und bei den MitarbeiterInnen in der

15/ Forschung und Entwicklung

16/ Diesen Umstand konnte ich nur bedingt prüfen, weil selbst hergestellte Wirtschaftsgüter im Bereich F&E nicht aktiviert wurden. So war dieser Wert nur im Rahmen der Konzernbilanzerstellung kurz Thema.

17/ Andere waren z. B. die Einschränkungen in den Befugnissen – s. zuvor

18/ Diese Erläuterungen verlassen die ansonsten durchgehaltene Struktur des Vergleiches der beiden Jahre 2003 und 2004 in der Weise, dass ich aus dem Vergleichswert 2003 Werte mit Einmaleffekt herausgerechnet habe; insofern ändere ich die Vorgehensweise wie unter II.1. dargestellt.

Regel Angst um ihren Arbeitsplatz zur Folge hat. Das persönliche Leid, die Ängste und die häuslichen Auseinandersetzungen sind bei dieser Darstellung nicht in € bewertet.

#### Fall II:

Dieses Unternehmen war schon im Vorjahr durch Konfliktlagen gezeichnet. Es war von oben (vom Vorstandskonflikt ausgehend) nach unten „infiert“ worden. Die Konflikte zogen Führungsentscheidungen und Kommunikationsformen nach sich, die den an der Quelle entstehenden Schaden potenzierten. Dieses Beispiel zeigt sehr gut die Spirale auf, die unbearbeitete Konflikte in Gang setzen können: sie führen unmittelbar – gleichzeitig – zu weniger Leistung und höheren Kosten, haben also einen Doppelleffekt mit gleicher Wirkung, dass sich das Betriebsergebnis verschlechtert! Typische Reaktionen sind dann unrealistische Zielvorgaben und weitere, das Personal demotivierende Maßnahmen wie Kürzung von Sozialleistungen.

#### III. Fazit

Konflikte lösen Emotionen aus, die sich infektiös verbreiten/übertragen. Werden Konflikte nicht bearbeitet, setzen diese eine unheilvolle Spirale des Vertrauensverlustes in Gang. In Profit-Organisationen setzen sich Konfliktlagen von oben nach unten schneller durch als umgekehrt;<sup>19</sup> jeder unbearbeitete Konflikt berührt die Führungsverantwortung der zuständigen Führungskraft und bezieht diese gleichzeitig ein. Es dauert nicht lange, bis konfliktbedingte negative Emotionen KundInnen und andere Geschäfts-

partnerInnen erreichen und diese irritieren. Abwandernde KundInnen verstärken diesen Trend und reduzieren das Selbstvertrauen der Organisation, insbesondere solcher, die von der Kundenbindung leben (Profit-Unternehmen). Diese Tatsachen sowie die extremen wirtschaftlichen Folgen, für die meine Zahlenbeispiele keine Sonderstellung einnehmen, belegen die Dringlichkeit, mit der sich Führungskräfte aufgefordert sehen müssen, Konfliktlagen niemals unbearbeitet zu lassen. Je kleiner die Einheit, desto eindeutiger ist die Zuordnung von finanziellen Einbußen zu Konfliktlagen möglich. Sie können außerdem auch weniger leicht übergangen werden, sondern als das benannt werden, was sie sind, nämlich konfliktbedingte Einbußen! Schwieriger zu beweisen sind indirekte Konfliktkosten. Die Ermittlung auf indirektem Wege<sup>20</sup>, wie ich es in diesem Aufsatz getan habe, führt aber trotzdem zu verlässlichen Ergebnissen.

**Detlev Berning**

<sup>19/</sup> Dieses Phänomen habe ich nicht mit den Beispielen belegt; dennoch soll dieser Aspekt an dieser Stelle als Tatsache eingebracht sein.

<sup>20/</sup> Siehe Tabelle unter II-1, insbesondere dadurch, dass andere Gründe für Veränderungen als konfliktbedingte prüfbar sind.

#### KONTAKT

**Detlev Berning,**  
**Dr.Berning@Berning-**  
**Hannover.de**