



## Kredit- und WirtschaftsMediation

Newsletter Januar 2014

### Konfliktmanagement–unsichtbare Einsparpotentiale warten auf Sie!

Nachdem ich im Newsletter 11-2013 Einsparpotentiale bei Prozesskosten durch die Instrumente der WirtschaftsMediation aufgezeigt habe, berichte ich Ihnen heute von einer weiteren KWM-Kernkompetenz: **Das Erkennen und Vermeiden von Konfliktkosten im Rahmen unseres Konfliktmanagements.**

#### Ein anonymisierter Fall:

Durch eine Nachfolgeproblematik, entschließt sich die Gesellschafterfamilie der Firma A zum Verkauf des Unternehmens an die Firma B. Bei A wird seit Jahren ein angestellter Geschäftsführer beschäftigt, die Geschäfte bei B führt einer der Gesellschafter.

#### Die Situation im Unternehmen:

In die Verkaufstransaktion sind der M & A Berater, die Gesellschafterfamilien A und B, sowie der angestellte Geschäftsführer von A involviert. Alle vereinbaren Stillschweigen über die Transaktion, bis der Verkauf abgeschlossen ist. Ein Betriebsrat existiert nicht. Die Transaktion beansprucht das Management sowie die Familien sehr stark. Ferner finden regelmäßig Meetings und Betriebsbegehungen in beiden Firmen statt. Darüber entstehen Gerüchte und Unsicherheiten in den Belegschaften.

Die Mitarbeiter diskutieren intensiv über die Firmensituation; bei Zigarettenpausen auf dem Hof, in der Kaffeeküche, am Arbeitsplatz – was bei jedem Mitarbeiter am Tag durchschnittlich 20 Minuten Arbeitszeit beansprucht. Die Verunsicherung führt zu einem offenen Brief von der Belegschaft an die Gesellschafterfamilien, in dem zum Teil unbequeme Fragen zur Zukunft der Firma gestellt werden. Das Management wird beauftragt den Brief zu beantworten, was weitere Kapazitäten blockiert. Aufgrund der nötigen Vertraulichkeit können nicht alle Fragen beantwortet werden. Jeder Schriftsatz wird rechtlich abgeklärt, bevor er die

Belegschaft erreicht. Die Belegschaft ist unzufrieden mit den Antworten - die ersten Mitarbeiter reichen ihre Kündigung ein.

#### Die Situation aus KWM Sicht:

Alle Veränderungen (z.B. Betriebsübernahmen, Umstrukturierungen, etc.) bei Unternehmen können den Nährboden für Gerüchte bereiten. Die Folge: die Belegschaft wird einen wesentlichen Teil der Arbeitszeit auf zeitraubende, informelle Gespräche lenken.

Es entstehen zunächst nicht ersichtliche Konfliktkosten, die erkannt und eingedämmt, im besten Fall sogar ganz vermieden werden können.

In dem aufgezeigten Fall sind Konfliktkosten in Höhe von über 21.000 EUR angefallen, zzgl. nicht bezifferte Kosten für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Die Berechnung:

Berechnungsgrundlagen:

|     |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a.) | Im Betrieb sind 40 Mitarbeiter in Vollzeit beschäftigt.                                                                                                                                                                            |
| b.) | 152 Stunden Arbeitsstunden je Mitarbeiter pro Monat, bei einer 38 Stunden Woche und 20 Arbeitstagen pro Monat.                                                                                                                     |
| c.) | Das Durchschnittsgehalt pro Monat, inkl. Lohnnebenkosten, beträgt EUR 4.000.                                                                                                                                                       |
| d.) | Hieraus ergibt sich ein Verrechnungssatz in Höhe von EUR 26,32 pro Stunde je Mitarbeiter.                                                                                                                                          |
| e.) | 40 Mitarbeiter verbringen täglich 20 Minuten für informellen Austausch, ergibt insgesamt 266 Stunden im Monat. (40x20/60x20)                                                                                                       |
| f.) | Multipliziert man den Stunden-Verrechnungssatz mit den entfallenden Arbeitsstunden (EUR 26,32 x 266 Std.), ergeben sich hieraus somit konkrete <b>Konfliktkosten</b> in Höhe von 7.001,12 EUR = <b>EUR 21.003,36 für 3 Monate.</b> |



Das Honorar der KWM und der dazugehörigen Begleitung betrug im vorliegenden Fall pro Monat durchschnittlich 2.000 EUR. Je früher ein professionelles Konfliktmanagement eingesetzt wird, desto höher ist das Einsparpotential an Konfliktkosten.

#### **Welchen Mehrwert bietet KWM?**

Bei Unruhe im Betrieb gilt es durch Transparenz die Belegschaft „abzuholen“. Das bedeutet, die Kommunikation so offen wie möglich zu führen, im M&A Prozess beispielsweise erklären, warum die vielen Meetings stattfinden und die fremden Autos auf dem Hof stehen. Es sollte kein Geheimnis sein, dass sich eine Familie von einem Unternehmen trennt, dies aber behutsam auch im Sinne der Mitarbeiter tut. Aushänge an Treffpunkten der Belegschaft (z.B. Kantinen, Pausenräumen, Infotafeln), Rundmails sowie Infoveranstaltungen durch das Management können hier wertvolles Vertrauen schaffen und erhalten. Neben der Eindämmung dieser Konfliktkosten, kann das Unternehmen Kündigungen aus Verunsicherung vermeiden, die immer einen nicht unerheblichen Wegfall von betrieblichem Know-How bedeuten. Bei gezielter Kommunikation kann das neu entstehende Firmengeflecht, oder eine neue

#### **Fazit**

- Es ist wichtig, sich darüber Gedanken zu machen, was fehlende Kommunikation im Betrieb kosten kann; M & A diente hier nur als Beispiel.
- Es wurden hohe Wiedereinstellungs- und Einarbeitungskosten gespart, Reibungsverluste minimiert.
- Der entstandene Finanzschaden ist nicht direkt sichtbar und dadurch besonders tückisch!
- Konfliktmanagement - eine der KWM-Kernkompetenzen, bei der die Werkzeuge der Mediation einen wertvollen Zusatznutzen schaffen.

Der nächste Newsletter erscheint im März 2014.

Es grüßt Ihr

Georg Merklinger  
Wirtschaftsmediator (IHK)  
Mediator (BM)

Firmenstruktur, das Unternehmen zudem für hochqualifizierte Bewerber zu einem interessanten Arbeitgeber machen.

Der Schlüssel liegt in der Kommunikation und der größtmöglichen Transparenz, die KWM zusammen mit Ihnen und Ihren Beratern konzipiert und im Team umsetzt.

Im aufgezeigten Fall konnten weitere Kündigungen vermieden werden. Die Belegschaft wurde über Aushänge und Mitarbeiterbriefe informiert, was den Nährboden für Gerüchte entzog.

Das Management informierte in Kurzmeetings am Arbeitsplatz der Mitarbeiter über die neuesten Entwicklungen und beantwortete Fragen sofort. Auf umständlich formulierte und juristisch geprüfte Briefe wurde verzichtet.

#### **Was war das Besondere an diesem Mandat?**

- Die Familien konnten die Transaktion störungsfrei abschließen.
- Die Familien und Management bestimmten den Informationsweg und die Inhalte.
- Kündigungen wertvoller Mitarbeiter und die Abwanderung von betrieblichem Know-How konnten vermieden werden.
- Das Vorgehen war gut für die Außenwirkung der Familien und des neuen Unternehmens.