

# Konfliktvermeidung zahlt sich aus

Probleme in Betrieben kosten die Unternehmen ordentlich Geld. Die Pilotstudie zum Thema **Konfliktkosten in Familienbetrieben fasst das Thema zum ersten Mal in Zahlen.** VON THOMAS MEICKL

In der österreichischen Wirtschaft haben vor allem die Familienbetriebe das Sagen. Von den 298.722 Unternehmen in Österreich gelten 239.000 als Familienunternehmen, so schrieb das *WirtschaftsBlatt* Anfang dieses Jahres. Doch was ist genau ein Familienbetrieb? Eine allgemein gültige Definition gibt es nicht. Für Frank Halter, Mitglied der Geschäftsführung des Center for Family Business der Universität St. Gallen (Schweiz), wird ein Betrieb zum Familienbetrieb, wenn sich die absolute Mehrheit der Firmenanteile im Besitz einer Familie befindet.

## Auseinandersetzungen ...

Die dritte Summer School on Business Mediation in Admont stand vom 14. bis 18. Juli auch ganz im Zeichen der Familienbetriebe. Mediation in Betrieben ist seit heuer für drei Jahre Teil der Corporate Social Responsibility Strategie der Österreichischen Volksbanken AG. Die Volksbank ist daher auch Förderer der ersten Studie, die sich mit den Kosten von Konflikten in Familienbetrieben auseinandersetzt. Die Veranstalter der Summer School in Admont – Ulrike Gamm, Wirtschaftsmediatorin, und Mario Patera von der Universität Klagen-

furt – sind federführend bei dieser Pilotstudie.

Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass die Konfliktkosten pro Mitarbeiter 50 Prozent des Jahresgehaltes ausmachen. Als Beispiel wurde der Konflikt zwischen einer Eigentümerin und den Mitarbeitern (auch leitenden) über eine neue strategische Ausrichtung des Unternehmens herangezogen. Der Konflikt erstreckte sich über sechs Monate, führte zu zwei Kündigungen, veränderte die Eigenkapitalquote um 1,5 Prozent und senkte den Umsatz um 0,8 Prozent. Konflikte zu negieren ist also genau der falsche Ansatz. Kostensparender ist auf

alle Fälle die frühzeitige Erkennung der Probleme. Neben den materiellen Vermögenswerten, die vor allem in Hinblick auf die geänderten Kreditvergaberichtlinien (Basel II) wichtig sind, sind auch die immateriellen Vermögenswerte wie Identität, Know-how und dergleichen von Konflikten betroffen.

## ... sind ein Tabu

Das Thema Konflikte im Unternehmen ist in Österreich noch immer ein Tabu. Genauso wie das Thema Mediation. Ein Unternehmer brachte es in Admont auf den Punkt: „Wenn ich früher an Media-

tion dachte, so dachte ich sofort an einen Psychiater.“ Das Wissen, dass Wirtschaftsmediation aber etwas völlig anderes ist, setzt sich nur langsam durch. Denn Mediation ist vor allem die freiwillige konstruktive Beilegung oder Vermeidung von Konflikten.

Das Zentrale beim Beratungsansatz mittels Mediation ist, dass es vor allem um eines geht: die Bedürfnisse der Menschen. Der Ursprung von Konflikten hat oft etwas mit den unterschiedlichen Bedürfnissen zu tun, und diese gilt es zu erkennen. Denn wird ein Bedürfnis nicht befriedigt, stellt sich oft Wut und Angst ein, ein guter Nährboden für Probleme, so Experten. Bei der Volksbank glaubt man an die Zukunft von Wirtschaftsmediation. Neben dem Nutzen für das eigene Unternehmen durch den Aufbau von Mediations-Know-how, will man dieses Wissen künftig auch den Kunden zur Verfügung stellen.

Eines wurde in Admont klar: dass Mediation helfen kann Kosten einzusparen, denn Konflikte führen in Betrieben zunächst zu einem: zu unvorhergesehenen Mehrkosten. Aber interne Probleme bergen auch ein großes Verbesserungspotenzial in sich, dann wenn die Probleme besprochen und Lösungen gefunden werden.



Konfliktbeilegung kann auch so aussehen.

## „Der Homo oeconomicus hat ausgedient“



**DIE FURCHE:** Was sind die häufigsten Konflikte in Familienbetrieben?

**FRANK HALTER:** Am gängigsten wird über Generationenkonflikte gesprochen, wobei die Nachfolge selbst nicht immer im Zentrum steht. Hinter den Konflikten stehen oft die verschiedensten Anforderungen, welche die in Familienbetrieben tätigen Individuen aneinander stellen. Das kann beispielsweise zwischen Vater und Sohn sein.

**DIE FURCHE:** Der größte Konfliktberd bleibt aber die Nachfolge ...

**HALTER:** Vor allem wenn mehrere Familienstränge – sozusagen Clans – zusammentreffen und somit die Interessen in verschiedene Richtungen gehen. Konflikte kommen auch oft zum Tragen,

## Familienbetriebe sind beratungsresistent, sagt FRANK HALTER und mahnt, Konflikte früh anzusprechen.

wenn ein Teil der Familie operativ im Unternehmen tätig ist und ein anderer Teil nur Aktionär ist.

**DIE FURCHE:** Welche Kosten verursachen diese Konflikte?

**HALTER:** Die Kosten werden unterschätzt. Ein Konflikt führt zu erheblichen direkten und indirekten Kosten. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den Differenzen im Betrieb kann erheblichen Nutzen stiften.

**DIE FURCHE:** Was sind Beispiele für indirekte Kosten?

**HALTER:** Bleiben wir beim Thema Nachfolge. Wenn ein Betrieb von einem 70-jährigen Senior geführt wird und sich keine Lösung abzeichnet, so werden Lieferanten wie Kunden unsicher. Das kann sich in geänderten Lieferbedin-

gungen, wie kürzeren Zahlungszielen, abzeichnen. Oder aber Kunden bestellen gewisse Produkte nicht mehr, da sie fürchten, dass die Garantieleistung in fünf Jahren womöglich nicht mehr erbracht werden kann. Das alles sind indirekte Kosten, und da sind direkte Aufwände wie Gerichtskosten noch gar nicht dabei.

**DIE FURCHE:** Mediation kann helfen, Konflikte zu lösen ...

**HALTER:** Familienunternehmen sind sehr beratungsresistent. Dabei könnte eine externe Person viel leichter unangenehme Fragen frühzeitig stellen. Und hier liegt der Hund begraben: Oftmals wird so lange zugewartet, bis man mit einem Externen den Diskurs führt, dass der Konflikt schon offen ausgebrochen ist. Ich

denke, das hat auch etwas mit der Kultur im deutschsprachigen Raum zu tun. Man hat keine Konflikte! So etwas gehört sich nicht! Das ist gesellschaftlich tief verankert, gerade bei Familienunternehmen.

**DIE FURCHE:** Welche Trends sehen Sie beim Konfliktmanagement?

**HALTER:** Man muss sich auf eine interdisziplinäre Betrachtung einlassen. Es geht oft um eine Kombination aus psychologischen, soziologischen und betriebswirtschaftlichen Problemen. Es zählen nicht immer nur die Zahlen. Der Homo oeconomicus hat spätestens beim Familienunternehmen ausgedient.

Das Gespräch führte  
Thomas Meickl.

Frank Halter ist Mitglied der Geschäftsführung des Center for Family Business an der Uni St. Gallen (CH).