DIVERSIFIED INDUSTRIALS

Konfliktkostenstudie

Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen

ADVISORY

AUDIT ▪ TAX ▪ ADVISORY

Konfliktkostenstudie

Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

Vorwort **4**

1 Executive Summary **7**

2 Hintergründe der Studie **10**

3 Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus Controllingperspektive **19**

4 Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus Perspektive des Konfliktmanagements **25**

5 Ergebnisse der Studie **28**

6 Fazit und Ausblick **51**

Anhang **54**

Fragebogen 55

Glossar 65

Abkürzungsverzeichnis 67

Abbildungsverzeichnis 68

Ansprechpartner **70**

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Vorwort

Immer wenn Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Persönlichkeiten, Arbeitsweisen und Meinungen aufeinander. Reibungsverluste in Form von Konflikten sind somit ganz natürlich. Gleichzeitig sind sie aber nicht nur anstrengend, sondern sie kosten auch Arbeitszeit und damit Geld. Kosten möglichst gering zu halten und damit auch die Kosten von Reibungsverlusten zu minimieren, wird für Unternehmen angesichts des zunehmenden Wettbewerbs, des schwierigeren konjunkturellen Umfelds sowie der veränderten Kreditkonditionen auf den Finanzmärkten immer wichtiger.

Kostenreduktion muss überall ansetzen; vor allem dort, wo Potenziale noch nicht oder noch zu wenig ausgeschöpft werden. Der Aufwand durch Reibungsverluste zwischen Mitarbeitern bietet dieses Potenzial. Unsere These lautet: Mindestens ein Viertel dieser sogenannten Konfliktkosten können in Unternehmen eingespart werden.

Das Ziel dieser Studie ist es, diese These mit Leben zu füllen und zu belegen.

Dafür müssen zunächst Konfliktkosten transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Nur so kann ermittelt werden, ob Menschen in Unternehmen effizient zusammenarbeiten, in welchen Unternehmensbereichen Konfliktkosten anfallen, in welcher Höhe sie anfallen und wie viel Geld Unternehmen in die verbesserte Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter investieren sollten.

Zusammen mit dem Lehrstuhl Controlling der Hochschule Regensburg und dem Kompetenzzentrum Konfliktmanagement der Fachhochschule Bern hat KPMG daher die vorliegende Studie durchgeführt. Nach Analyse der Ergebnisse können erstmalig alle relevanten Konflikte in Unternehmen in insgesamt neun Konfliktkostenkategorien eingeteilt werden. Durch die Kategorisierung der Konfliktkosten, die Differenzierung in funktionale (dem Unternehmen zuträgliche und unvermeidbare) und dysfunktionale (dem Unternehmen abträgliche und vermeidbare) Konfliktkosten sowie die Anwendung der von KPMG entwickelten Konfliktkostenformel können Unternehmen in Zukunft ihren Fortschritt bei der Reduzierung der Konfliktkosten messen. Darüber hinaus können sie Maßnahmen zur Überwindung von Gewinnbeschränkungen evaluieren und diese nachhaltig kontrollieren.

Im Folgenden finden Sie zunächst die wichtigsten Ergebnisse der ersten Konfliktkostenstudie in Industrieunternehmen in der Executive Summary dargestellt. Danach wird dieses neue und spannende Thema ausführlich, u. a. anhand von Modellen, erklärt und methodisch beleuchtet. Anschließend werden die Ergebnisse der Studie im Einzelnen präsentiert und kommentiert. Fazit und Ausblick

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

schließen die Studie, wobei der Anhang die Fragen des Originalfragebogens nochmals darstellt und das Glossar und Abkürzungsverzeichnis durch die wichtigsten Begriffe führen.

Unser herzlicher Dank gilt allen Unternehmen, die an dieser Studie teilgenommen haben, sowie insbesondere Dr. Wilfried Kerntke vom Kompetenzzentrum Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule, zugleich Kopräsident von WorldWide Negotiation, sowie Prof. Dr. Uwe M. Seidel von der Hochschule Regensburg, zugleich Leiter des Arbeitskreises Controlling Süd I des Internationalen Controllervereins (ICV).

Dr. Alexander Insam Uwe Achterholt Andreas Reimann

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Folgende Personen haben an der Erstellung dieser Studie mitgewirkt:

Manuel Audi, Doktorand Universität Hohenheim

Barbara Bauernfeind, Diplomandin Hochschule Regensburg

Prof. Dr. Edgar Feichtner, mafotools

Dr. Wilfried Kerntke, Berner Fachhochschule

Prof. Dr. Uwe M. Seidel, Hochschule Regensburg

Dieter Renger, KPMG

Gerrit Wagner, mafotools

Michael Wahler, KPMG

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

1 Executive Summary

Wie hoch die Reibungsverluste durch Konflikte in Unternehmen sind, ist für diese schwer zu beziffern – mit Ausnahme der Kosten durch Personalwechsel beziehungsweise Mitarbeiterfluktuation, die 93 Prozent der Betriebe angeben können. Was aber ist mit den Kosten durch kontraproduktives oder gar betriebsschädigendes Verhalten von Mitarbeitern? Diese Kosten kann lediglich die Hälfte der Unternehmen beziffern!

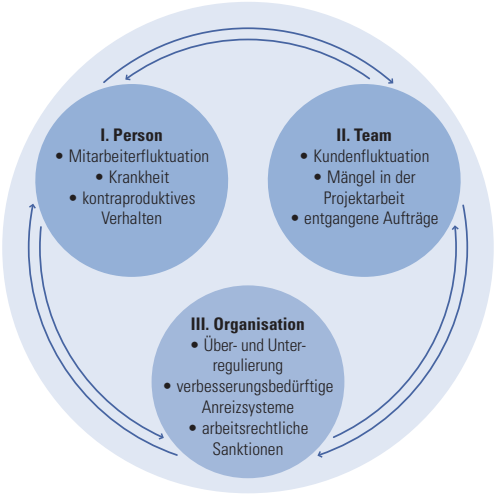
Dies sind nur zwei Ergebnisse der vorliegenden Konfliktkostenstudie auf der Basis einer Umfrage unter 4.000 Industrieunternehmen sowie ergänzenden Interviews mit Geschäftsführern und Bereichsleitern von Finanz-, Controlling- sowie Personalabteilungen verschiedener Unternehmen aller Größen, die in Zusammenarbeit mit der Hochschule Regensburg und der Berner Fachhochschule durchgeführt wurde.

Die Studie ermöglicht einen Überblick über die Höhe von Konfliktkosten in Industrieunternehmen sowie über den Informationsstand von Unternehmen bezüglich dieser Kosten. Am teuersten sind laut Umfrage gescheiterte und verschleppte Projekte: Jeder zweite Befragte gibt dafür ungeplant pro Jahr mindestens 50.000 Euro aus; jeder zehnte sogar über 500.000 Euro. Alle Einzelergebnisse finden Sie in Kapitel 5.

Ein übergeordnetes wichtiges Ergebnis dieser ersten Studie auch für weiterführende Studien ist, dass sich alle Konfliktkosten letztlich neun Konfliktkostenkategorien in drei Dimensionen – Person, Team und Organisation – zuordnen lassen. Keines der befragten Unternehmen hat weitere Konfliktkostenkategorien genannt, weder in der Antwort auf den Fragebogen noch in Benchmark-Interviews oder in der ersten Roadshow zu den Ergebnissen der Studie.

Die neun Konfliktkostenkategorien sind im nachfolgenden Circle of Conflict – Three Dimensions Modell abgebildet, das in Kapitel 2 detailliert erläutert wird:

Abb. 1: Circle of Conflict – Three Dimensions

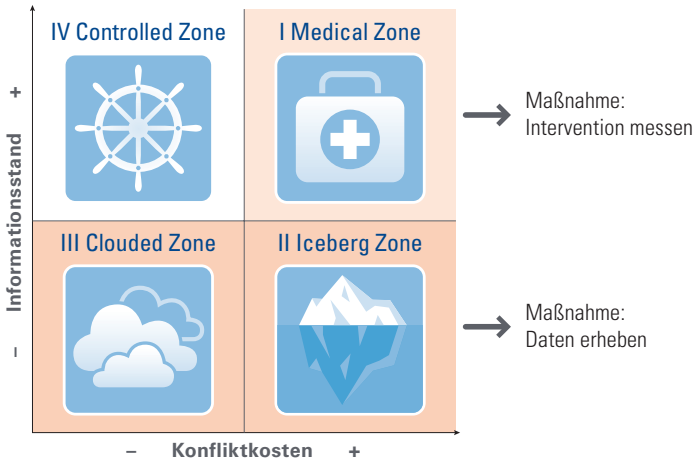


Quelle: KPMG

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Zu den einzelnen Konfliktkategorien ergibt sich zusammengefasst aus den vollständig statistisch verwertbaren Antworten von 111 Industrieunternehmen durch Befragung und zwölf branchenübergreifend tätigen Unternehmen durch Benchmark-Interviews die folgende Konfliktkostenmatrix:

Abb. 2: Konfliktkostenmatrix von KPMG



Quelle: KPMG

Aus dieser Konfliktkostenmatrix lassen sich vier Ergebnisse ableiten:

1. **Medical Zone:** In Quadrant I der bekannten und hohen Konfliktkosten gilt es, Interventionen zur Senkung der Konfliktkosten durchzuführen und deren Wirkung auf die Konfliktkosten periodisch zu messen.

   Dies gilt nach den Studienergebnissen für die Bereiche
   - Mitarbeiterfluktuation
   - Krankheit

2. **Iceberg Zone:** In Quadrant II der wenig bekannten und hohen Konfliktkosten muss parallel zu den erforderlichen Interventionen zunächst die Summe der Konfliktkosten über ein entsprechendes Messsystem genau bestimmt werden.

   Dies gilt nach den Studienergebnissen für die Bereiche
   - Mängel in der Projektarbeit
   - entgangene Aufträge
   - Kundenfluktuation
   - Über-/Unterregulierung

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

3. **Clouded Zone:** In Quadrant III der wenig bekannten und der mutmaßlich niedrigen Konfliktkosten muss durch ein entsprechendes Messsystem überprüft werden, ob die Vermutung zutrifft oder ob es sich hierbei um verborgene hohe Konfliktkosten handelt.

   Dies gilt nach den Studienergebnissen für die Bereiche
   - kontraproduktives Verhalten
   - verbesserungsbedürftige Anreizsysteme

4. **Controlled Zone:** In Quadrant IV der bekannten und niedrigen Konfliktkosten besteht zunächst kein Handlungsbedarf, aber die Notwendigkeit, diese Information in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.

   Dies gilt nach den Studienergebnissen für den Bereich
   - arbeitsrechtliche Sanktionen

Die Ergebnisse der in Deutschland quantitativ und qualitativ ersten umfassenden Untersuchung zu diesem Thema wurden zur Konfliktkostenformel von KPMG weiterentwickelt (vgl. Kapitel 2).

Diese besagt, dass die Reduktion von Konfliktkosten so lange sinnvoll erscheint, bis die Grenzkosten zur Vermeidung von dysfunktionalen Konfliktkosten dem Grenznutzen der verminderten Konfliktkosten entsprechen. Daraus lässt sich ableiten, dass eine Reduktion der dysfunktionalen Konfliktkosten auf Null nicht als erstrebenswertes Ziel angesehen werden kann, da die Investitionen zur Vermeidung von dysfunktionalen Kosten in aller Regel größer als Null sind.

Um die Angaben zur Bezifferung von Konfliktkosten auch zwischen Unternehmen miteinander vergleichen zu können, müssen sich, wie in anderen Controllingbereichen auch, entsprechende Marktstandards entwickeln.

Die Konfliktkostenstudie stellt für diese Entwicklung einen ersten Schritt dar. Sie trägt dazu bei, das unternehmensinterne Bewusstsein für Konfliktkosten zu stärken und die Transparenz dieser Kosten zu erhöhen und liefert auf diese Weise eine wesentliche Voraussetzung für die nachhaltige Optimierung von Konfliktkosten.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

2 Hintergründe der Studie

2.1 Ziel der Studie

Intention der Konfliktkostenstudie von KPMG war es, Art und Ausmaß von Konfliktkosten differenziert nach Unternehmensgrößen transparent zu machen. Darauf aufbauend stellt sich die Frage, wie Konfliktkosten optimiert werden können und damit der Unternehmensgewinn gesteigert werden kann. Konkrete Zielsetzungen waren:

- Identifizierung der relevanten Konfliktkostenkategorien als Voraussetzung für ein Konfliktkostenmodell
- Nachweis des Informationsstatus im Hinblick auf die unterschiedlichen Konfliktkostenkategorien
- Nachweis der Höhe der Konfliktkosten als Voraussetzung für eine Konfliktvermögensanalyse

2.2 Konfliktvermögensanalyse: Konfliktkostenmodell

Das Konfliktkostenmodell von KPMG ermöglicht die Konfliktvermögensanalyse von Unternehmen und setzt sich aus dem Circle of Conflict und der Konfliktkostenformel zusammen.

a) Circle of Conflict
Der Circle of Conflict visualisiert die Wechselwirkungen der drei Dimensionen Person, Team und Organisation, die in jedem Unternehmen bestehen, und ermöglicht eine Konkretisierung der Messpunkte durch die Festlegung von insgesamt neun Konfliktkostenkategorien:

- Mitarbeiterfluktuation
- Krankheit
- kontraproduktives Verhalten
- Kundenfluktuation
- Mängel in der Projektarbeit
- entgangene Aufträge
- Über- und Unterregulierung von Organisationen
- verbesserungsbedürftige Anreizsysteme
- arbeitsrechtliche Sanktionen

Voraussetzung für den Einsatz des Circle of Conflict ist ein gemeinsames Verständnis von Konflikt und Konfliktkosten im Konfliktkostenmodell von KPMG.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Konflikt und Konfliktkosten

Am Anfang steht dabei die Definition des **Konflikts**: Als Konflikt im Rahmen des Konfliktkostenmodells von KPMG wird jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen und dabei vor allem der Arbeitszeit seiner Mitarbeiter verstanden.

Diese Definition ermöglicht die Konzentration auf das Wesentliche: die effiziente Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen, um möglichst gut wirtschaften und damit die Existenz und das Überleben des Unternehmens sichern zu können. Andere Konfliktdefinitionen, z. B. soziologische, psychologische, juristische oder philosophische, sind somit in diesem Kontext nicht erforderlich.

Als **Konfliktkosten** werden alle Kosten bezeichnet, die einem Unternehmen durch Konflikte entstehen. Dabei ist nicht entscheidend, ob der Konflikt allein ursächlich für die Kosten ist. Die Mitverursachung genügt für die Kausalität, da ohne den Konflikt geringere Kosten entstehen würden. Darüber hinaus muss es kein aktuell schwelender Konflikt sein. Der Konfliktbegriff von KPMG beinhaltet jede Störung der planmäßigen Ressourcenverwendung im Unternehmen. Diese kann auch durch strukturelle Widersprüche des Plans selbst verursacht sein, wobei dessen Umsetzung dann automatisch mindestens einen Konflikt auslöst.

Konfliktkosten sind demnach ein bewerteter, den planmäßigen Ablauf störender Ressourcenverzehr mit der Folge von Kostensteigerungen. Dies bedeutet: Bei gleichbleibendem Output sinkt durch die Konfliktkosten die Wirtschaftlichkeit. Darüber hinaus können Konflikte auch zu einem geringeren Output führen.

Zu den Konfliktkosten zählen alle direkt ermittelbaren Kosten, beispielsweise für die Auflösung eines Arbeitsverhältnisses oder die Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters. Hinzu kommen alle schätzbaren Aufwendungen, etwa für entgangene Geschäftsgelegenheiten oder Kundenfluktuation, beispielsweise weil die zuständigen Mitarbeiter durch das Konfliktgeschehen gebunden waren.

Konflikte und die dadurch entstehenden Kosten sind jedoch nicht ausschließlich nachteilig für Unternehmen. Sie können unterteilt werden in Kosten, die für das Unternehmen

- lohnend sind, wenn dadurch eine Veränderung im Unternehmen erfolgt und sie damit als Investition in die Weiterentwicklung des Unternehmens gewertet werden können. Diese positiven oder unvermeidbaren Konfliktkosten werden als **funktionale Konfliktkosten (fKK)** bezeichnet. Ein Beispiel dafür sind Kosten für Teammeetings, die der Teambildung dienen, oder Kosten für die Bearbeitung eines Konfliktes über das Anreizsystem eines Unternehmens, wenn diese Konfliktbearbeitung zu einer künftig konfliktverminderten Verbesserung des Anreizsystems führt.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

- nachteilig, vermeidbar oder ohne Wirkung im Sinne einer Veränderung oder Neuausrichtung sind. Diese **dysfunktionalen Konfliktkosten (dKK)** entstehen beispielweise durch erhöhte Meetingkosten bei Verspätung einzelner Teilnehmer.

Bezüglich der Berechnung der Konfliktkosten, welche die Arbeitszeit der eigenen Mitarbeiter betreffen, gibt es für das Unternehmen zwei Wahlmöglichkeiten:

Formel I: Arbeitszeit × Entgelt pro Zeiteinheit × Mitarbeiter
oder
Formel II: Arbeitszeit × erwarteter Umsatz pro Zeiteinheit × Mitarbeiter

Bei der vorliegenden Studie wurde durch Befragung in vorab durchgeführten Benchmark-Interviews festgestellt, dass die meisten Unternehmen die erste Formel für die Berechnung funktionaler und dysfunktionaler Konfliktkosten verwenden. Es wird also in erster Linie die entgangene Arbeitszeit pro Mitarbeiter quantifiziert. Die zweite Formel führt hingegen zur Berechnung der höheren Opportunitätskosten. Mit diesen setzen sich die Unternehmen in der Regel noch nicht auseinander.

Welche Formel sich in Zukunft als Marktstandard durchsetzt, wird sich auch danach richten, welche Steuerungsimpulse mit der Berechnung von Konfliktkosten von Unternehmen verfolgt werden. Bei Verwendung von Formel II steigt die Bedeutung der Konfliktkosten durch die Erfassung der Kosten als Opportunitätskosten weiter an. Auf diese Weise erhöht sich auch der Druck auf die jeweilige Organisationseinheit, sich stärker um die Vermeidung von Konfliktkosten zu bemühen.

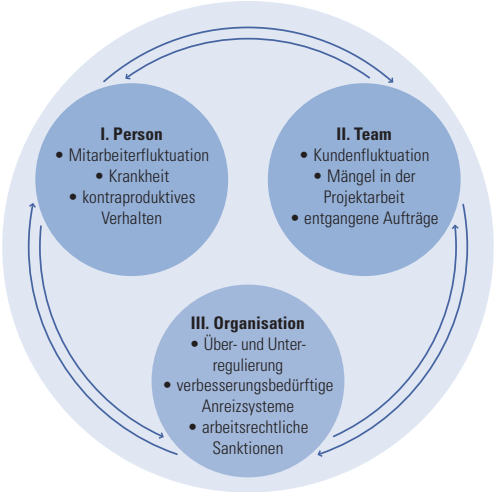
Im Rahmen der vorliegenden Studie und dieses Textes wird von Formel I – und damit von den Mindestkosten, die für Konflikte anfallen – für die Darstellung der einzelnen Konfliktkosten und Konfliktkostenkategorien ausgegangen.

Klassifizierung von Konfliktkosten

Die Konfliktkosten werden dabei anhand von drei Dimensionen und neun Konfliktkostenkategorien (drei Kategorien pro Dimension) untersucht. Die drei Dimensionen und neun Konfliktkostenkategorien sind im folgenden Circle of Conflict in ihrer Wechselwirkung dargestellt:

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abb. 3: Circle of Conflict – Three Dimensions



Quelle: KPMG

Im Einzelnen gilt für die drei Dimensionen:

Dimension Person

Die Dimension Person beinhaltet Konfliktkosten durch Mitarbeiterfluktuation, Krankheit und kontraproduktives beziehungsweise betriebsschädigendes Verhalten. Die hier aufgeführten Kosten werden also durch den einzelnen Mitarbeiter verursacht.

Die durch **Mitarbeiterfluktuation** entstandenen Kosten sind zunächst direkt errechenbare Kosten. Sie setzen sich zusammen aus den Kosten für die Personalsuche wie Anzeigenschaltung und Personalberater, den Aktivitäten der Personalabteilung, den Kosten für die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters sowie den Kosten, die durch eine unbesetzte Stelle entstanden sind. Zusätzlich zu diesen direkten Fluktuationskosten entstehen indirekte, derzeit von den Unternehmen meist nur schätzbare Aufwendungen. Hierzu zählen die Kosten durch die Minderleistung des Mitarbeiters, der das Unternehmen verlassen will und in der Regel lange vor seiner offiziellen Kündigung bereits „innerlich" gekündigt hat und in der Konsequenz nicht mehr mit vollem Einsatz arbeitet. Ebenfalls in diese Kategorie fallen Kosten durch Minderleistung der durch die Kündigung eventuell demotivierten Kollegen.

Den zweiten Block bilden durch **Krankheit und Fehlzeiten** bedingte direkte Konfliktkosten. Hierzu zählen beispielsweise Arztbesuche, Arbeitsunfähigkeit, Rehabilitationsmaßnahmen, Wiedereingliederungen oder Entgeltfortzahlungen. Indirekte Kosten entstehen etwa durch eingeschränkte Qualitäts- und Leistungsfähigkeit oder betriebliche Um- und Versetzungen. Die Berechnung dieser Konfliktkosten erfolgt über die Krankheitszeit, multipliziert mit dem entsprechenden Entgelt des Mitarbeiters oder dem entgangenen erwarteten Umsatz pro Zeiteinheit.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Konfliktkosten durch **kontraproduktives oder betriebsschädigendes Verhalten** entstehen durch Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitsstelle oder ihrem Umfeld unzufrieden sind oder sich benachteiligt fühlen und als Reaktion darauf ihr Unternehmen vorsätzlich schädigen. Was der jeweilige Mitarbeiter als eine Form des sozialen Ausgleichs sehen mag, führt für das Unternehmen zu zusätzlichen Kosten – etwa durch Unterschlagung oder Zerstörung von Betriebsmitteln, Datendiebstahl oder Zerstörung des Informationsflusses, Arbeitszeitmissbrauch und Manipulation von Arbeitszeit, Spesenbetrug oder Imageschädigung. Hinzu kommen Folgekosten für eventuell erforderliche Kontrolleinrichtungen wie Videokameras und Werkschutz.

Dimension Team

Bei dieser Dimension werden Konfliktkosten durch Kundenfluktuation, Mängel in der Projektarbeit oder entgangene Aufträge sichtbar, da die Betreuung von Kunden sowie die Bearbeitung von Projekten und größeren Aufträgen überwiegend im Team erfolgt.

Durch fehlerhafte, unzureichende Kommunikation oder Unruhe innerhalb des Teams können Versäumnisse gegenüber Kunden auftreten. So kann es zum Beispiel durch fehlende Kommunikation unter den Mitarbeitern zu verspätetet beantworteten Kundenanfragen kommen. In der Folge verliert das Unternehmen möglicherweise den unzufriedenen Kunden. Direkte Kosten im Rahmen der Konfliktkosten durch **Kundenfluktuation** verteuern zusätzlich das Customer Relationship Management. Sie verursachen einen außerplanmäßig erhöhten Aufwand mit Maßnahmen zur Kundenbindung in Form von Präsenten oder Events sowie Schadensersatzzahlungen für nicht erbrachte oder unzureichende Leistungen. Indirekte Kosten sind z. B. sogenannte „Sunk costs" – also Kosten, die durch Entscheidungen in der Vergangenheit unwiderruflich festgelegt sind und deren Anerkennung wegen des psychologischen Phänomens der sogenannten Verlustaversion gescheut wird und die daher immer weitere Kosten verursachen – oder auch Kosten durch Imageverluste eines Unternehmens beziehungsweise seiner Marke.

Mit steigender Bedeutung der Projektarbeit fallen auch hier immer höhere Konfliktkosten an. Entscheidend ist die richtige Anzahl und Zusammensetzung der Teammitglieder. So kann durch eine zu homogene oder zu heterogene Zusammensetzung des Teams die Durchführung oder das Erreichen des Projektziels verzögert werden. Die durch **mangelhafte Projektarbeit** anfallenden Konfliktkosten sind in der Regel nicht im Projektbudget erfasst und demnach problemlos nach Abzug des Projektbudgets von den tatsächlichen Projektkosten zu ermitteln. Hierunter fallen etwa Kosten durch nicht erreichte Projektziele – beispielsweise aufgrund eines Projektabbruchs oder schlechter Ergebnisqualität – und die durch Terminverzögerungen entstandenen Kosten. Auch ungeplante Projektmeetings, zusätzliches Change-Management und Ressourcenfehlallokationen verursachen Konfliktkosten.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Eine weitere Ursache für Konfliktkosten sind **entgangene Aufträge**. Sie fallen als Opportunitätskosten und Sunk costs sowie Fehlallokationen von Ressourcen an. Opportunitätskosten und Sunk costs können durch nicht realisierte Zielkunden und Zielaufträge entstehen, durch die Ablehnung von Aufträgen oder Projekten oder durch nicht rekrutierte Mitarbeiter. Zu den Fehlallokationen zählen die Kosten durch falsch zugeteilte Mitarbeiter, Finanzen oder Maschinen. Die Konfliktkosten beziehen sich dabei auf entgangene Umsätze, Gewinne und Deckungsbeiträge oder Zinsen.

Dimension Organisation

Auch bei dieser Dimension entstehen dem Unternehmen Kosten durch Konflikte. Sie können ihren Ursprung in der Über- und Unterregulierung der Organisation, einem verbesserungsbedürftigen Anreizsystem oder in arbeitsrechtlichen Sanktionen haben.

Die **Über- und Unterregulierung der Organisation** führt im Falle der Unterregulierung zu Kosten durch Diskussionen über regelungsbedürftige Themen. Bei einer Über- oder Falschregulierung entstehen eventuell Kosten durch die Diskussion über bestehende Regeln. Beispiele für solche Fehlregulierungen sind etwa Verträge, Betriebsvereinbarungen, Organisationsanweisungen, die Geschäftsordnung oder Prozessbeschreibungen. Da sich solche Diskussionen quer durch alle hierarchischen Ebenen eines Unternehmens erstrecken, beanspruchen sie die Arbeitszeiten von Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten. Mithilfe der entgangenen, mit dem Stundensatz bewerteten Arbeitszeit der beteiligten Mitarbeiter können diese Konfliktkosten quantifiziert werden (vgl. zu beiden möglichen Berechnungsformeln Seite 12). Hinzu kommen die zusätzlichen Beratungskosten durch die Einbindung Externer sowie die Kosten durch ungeplante und verzögerte Meetings.

Auch die Konfliktkosten für **verbesserungsbedürftige Anreizsysteme** beinhalten die Arbeitszeiten der Mitarbeiter, Führungskräfte und der Betriebsräte in gleichem Maße. Sollen Anreizsysteme aufgebaut oder verbessert werden, entsteht ein Aufwand für verschiedene Entscheidungsfindungen, etwa über die Art des Anreizsystems oder die Höhe des Anreizes. Dem schließen sich Diskussionen der Mitarbeiter über das geplante Anreizsystem an. Ferner muss das System umgesetzt und an den einzelnen Mitarbeiter angepasst werden, was wiederum zu weiteren Diskussionen beziehungsweise Beschwerden führen kann. Zusätzlich fallen hierbei unter Umständen auch spezifische Kosten für ungeplante Meetings oder Mehrberatung an.

Die direkten Kosten für **arbeitsrechtliche Sanktionen** setzen sich zusammen aus Zeit, die für Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, der Mitarbeiter untereinander sowie mit dem Betriebsrat anfallen. Für eventuell beschlossene Abmahnungen und Kündigungen entstehen entsprechend Kosten in der Personalabteilung. Zusätzliche Kosten können sich durch bezahlte Freistellungen

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

oder Abfindungen ergeben. Für die Beendigung der Arbeitsverhältnisse kommen schließlich unter Umständen noch Arbeitsgerichtskosten, Rechtsanwaltskosten oder Kosten einer außergerichtlichen Einigung z. B. durch Mediation und/oder Vergleich hinzu. Zu indirekten Kosten durch arbeitsrechtliche Sanktionen zählen die Kosten durch den Imageverlust des Unternehmens sowie die eingeschränkte Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der übrigen, häufig demotivierten Mitarbeiter.

b) Konfliktkostenformel

Wichtig für die Quantifizierung der Konfliktkosten in einem Unternehmen ist eine methodische Berechnungsmöglichkeit. Nachdem die Konfliktkostenstudie den Circle of Conflict von KPMG bestätigt hat und konkrete Zahlen durch die Unternehmen angegeben wurden, lassen sich für die Berechnung von Konfliktkosten folgende Denkschritte zur Konfliktkostenformel von KPMG fortentwickeln:

1. Die Summe aller Konfliktkosten setzt sich aus funktionalen (dem Unternehmen zuträglichen und unvermeidbaren) und dysfunktionalen (dem Unternehmen abträglichen und vermeidbaren) Konfliktkosten zusammen. Es ist wichtig, in einem ersten Schritt die Summe dieser Kosten zu messen und anschließend in einem zweiten Schritt zu bestimmen, welche Konflikte funktional oder dysfunktional sind. Die Entscheidung zur Differenzierung, welche Konfliktkosten als funktional und damit konstruktiv für den Unternehmenserfolg akzeptiert werden, kann und muss dabei das jeweilige Unternehmen selbst treffen. Bis sich hier entsprechende Benchmark-Kriterien als Markt- oder Branchenstandard entwickelt haben, ist die Summe der Konfliktkosten gemessen an der Zahl der Mitarbeiter der entscheidende Vergleichsmaßstab zwischen Unternehmen.

2. Nur dysfunktionale Konfliktkosten (dKK) sollten reduziert werden, da diese die Unternehmensleistung ausschließlich negativ beeinflussen. Wenn funktionale Konfliktkosten (fKK) reduziert werden, besteht die Gefahr, dass die Unternehmensleistung sinkt.

3. Reduzierbare Konfliktkosten (rKK) ergeben sich danach aus der Differenz von dysfunktionalen Konfliktkosten (dKK) und den erforderlichen Interventionskosten (IK):

$$\mathbf{rKK = dKK - IK}$$

4. Diese vereinfachte Formel berücksichtigt noch nicht, dass eine weitere Messung der Konfliktkosten zur Erfolgskontrolle der Reduktion von Konfliktkosten stattfinden muss. Zudem ist die gesonderte Ermittlung der dKK ohne die Kenntnis der Summe der Konfliktkosten und der fKK nicht möglich. Tatsächlich wird das Unternehmen nach der ersten Messung der Summe der Konfliktkosten diese als Status Quo definieren oder als sogenannte „Konfliktkosten 0“ (KK_0). Können die KK_0 mit weniger ersten Interventionskosten (IK_0) als den ermittelten ersten dysfunktionalen Konfliktkosten (dKK_0) und bei gleichbleiben-

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

den funktionalen Konfliktkosten (fKK) sowie mindestens gleichbleibender Unternehmensleistung (ceteris paribus) verringert werden, lohnt sich eine Intervention. Es ergeben sich geringere neue dysfunktionale Konfliktkosten (dKK_n) und damit auch geringere neue Konfliktkosten (KK_n). Durch die zweite Messung wird der Erfolg der Intervention bewiesen, das heißt, es ergeben sich nunmehr nicht mehr reduzierbare, sondern tatsächlich reduzierte Kosten (rK).

Die vollständige Konfliktkostenformel von KPMG lautet dementsprechend:

$$\mathbf{rK = [\Sigma\ (fKK + dKK_0) - \Sigma\ (fKK + dKK_n)] - IK_0}$$

oder auch

$$\mathbf{rK = \Sigma\ (KK_0 - KK_n) - IK_0}$$

Folgendes Beispiel verdeutlicht dies näher:

Die erste Messung der Konfliktkosten ergibt in einem Unternehmen eine Summe von 5 Millionen Euro und diese verteilt sich hälftig auf je 2,5 Millionen Euro fKK und dKK_0. Das Unternehmen möchte nun 50 Prozent der dKK_0 einsparen und investiert dafür 500.000 Euro über einen Zeitraum von einem Jahr. Nach einem Jahr betragen die KK_n 3,75 Millionen Euro und setzen sich aus unveränderten 2,5 Millionen Euro fKK und veränderten 1,25 Millionen Euro dKK_n zusammen. Dann beträgt rK in diesem Fall 0,75 Millionen Euro bei angenommener gleichbleibender Unternehmensleistung.

Das Prinzip des abnehmenden Grenznutzens besagt, dass für die weitere Reduktion der 1,25 Millionen Euro dKK_n die reduzierbaren dKK_{n+1} den hierfür erforderlichen Aufwand IK_{n+1}, der prozentual stets zunimmt, immer so weit übersteigen müssen, dass das Unternehmen einen Interventionsanreiz hat, bis ein Nutzenoptimum erreicht wird.

2.3 Studiendurchführung

Die Studiendurchführung gliederte sich in zwei Abschnitte, die Pilotbefragung und die eigentliche Umfrage, um einen kombinierten empirischen Ansatz mit quantitativen und qualitativen Elementen für ein möglichst aussagekräftiges Ergebnis zu diesem für alle Befragten neuen und komplexen Thema zu erhalten.

a) Pilotbefragung (qualitatives Element)
Vorbereitend zur Umfrage wurden von Juni bis August 2008 zwölf branchenübergreifende Pilotbefragungen und Interviews bei Vorstand und Geschäftsführung sowie Fachleuten und Praktikern aus den Geschäftsbereichen Finanz- und Personalwesen durchgeführt. Dadurch konnte der Fragebogen vor der eigentlichen Studie optimiert werden – vor allem im Hinblick auf den Studienumfang sowie die Festlegung der Unternehmens- und Konfliktkostenkategorien.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

b) Umfrage (quantitatives Element)
Für die eigentliche Studie im Nachgang der Pilotbefragung wurden einmalig Fragebögen an insgesamt 4.000 Industrieunternehmen aller Größen versandt. Möglich war die Teilnahme sowohl online als auch postalisch.

Insgesamt flossen auf diese Weise 111 statistisch valide und voll verwertbare Antworten in die Auswertung ein, die das unabhängige Marktforschungsinstitut mafotools auswertete.

Die 27 Fragen des Fragebogens sind im Anhang dieses Textes noch einmal aufgeführt und bezogen sich auf

- die für die jeweiligen Unternehmen relevanten Konfliktkostenkategorien,
- den Informationsstatus in den Unternehmen zu diesen Konfliktkostenkategorien,
- die Höhe der Konfliktkosten in der jeweiligen Konfliktkostenkategorie,

wobei zu jeder der neun vorgegebenen Konfliktkostenkategorien zwei vorgegebene und eine offene Frage gestellt wurden. Die Unternehmen hatten somit die Möglichkeit, weitere Konfliktkostenkategorien zu benennen, was jedoch nicht geschah.

Nach Angaben des unabhängigen Marktforschungsinstituts mafotools sind die in Kapitel 5 vorgestellten Ergebnisse auch aufgrund des Vergleichs mit den Daten der Benchmark-Unternehmen repräsentativ für die gesamte Branche der Industrieunternehmen, da sich Unternehmen aller Größenordnungen von unter 100 Mitarbeitern bis zu mehr als 50.000 Mitarbeitern an der Studie beteiligten. Absolut betrachtet ist die Zahl der Antworten positiv zu bewerten, da es sich um eine Erstbefragung zu einem neuen Thema handelte.

Bevor die Ergebnisse im Einzelnen vorgestellt und kommentiert werden, erläutern im Folgenden die Science Partner ihre Sicht auf die Konfliktkostenstudie und deren Bedeutung für die Fachbereiche Controlling und Konfliktmanagement.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

3 Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus Controllingperspektive

Prof. Dr. Uwe M. Seidel,
Hochschule Regensburg

Manuel Audi,
Universität Hohenheim

3.1 Konflikte als Ausgangsgrundlage für wirtschaftliche Risiken

Konflikte steigen im Zuge der Globalisierung exponentiell an und stellen somit ein enormes Risiko dar, das den Erfolg einer Organisation (z. B. Unternehmen, Behörde) signifikant beeinflusst. Zielführend ist die Steuerung und Eindämmung unternehmerischer Risiken und eine organisationsweite Kosten- und Wirkungstransparenz.

In der aktuellen Literatur werden Konflikten innerhalb einer Organisation positive und negative Effekte zugeschrieben. Zu den positiven Effekten (funktionale Konflikte) zählen unter anderem steigende Kreativität oder zunehmende Innovationskraft. Zu den überwiegend negativen Effekten (dysfunktionale Konflikte) werden geringe Motivation, sinkende Arbeitsleistung, geringes Commitment, hohe Mitarbeiterfluktuation, Machtkämpfe nach innen und nach außen, steigende Opportunitäts- und Transaktionskosten, Mehrausgaben für externe Berater und Rechtsstreits, Folgeschäden durch Eskalation, Imageverlust etc. genannt. Diesen Positionen steht ein immaterieller, jedoch mess- und monetarisierbarer Wert gegenüber. Die Bewertung dieser Positionen macht nur im Gesamtkontext der Organisation Sinn, sodass eine realitätsnahe Quantifizierung der einzelnen Positionen nur unter Berücksichtigung aller kausalen Effekte zu erreichen ist. Die Ursachen der Konflikte sind in den Systemen, den Strukturen, den Prozessen, in den internen und externen Schnittstellen als Kausalketten verankert und sind nicht „nur" bei einem Menschen selbst und/oder in zwischenmenschlichen Beziehungen zu suchen. Abbildung 4 zeigt ein Modell zur Darstellung dieser komplexen Wirkungszusammenhänge.

3.2 Konfliktkostenpotenzial in Organisationen

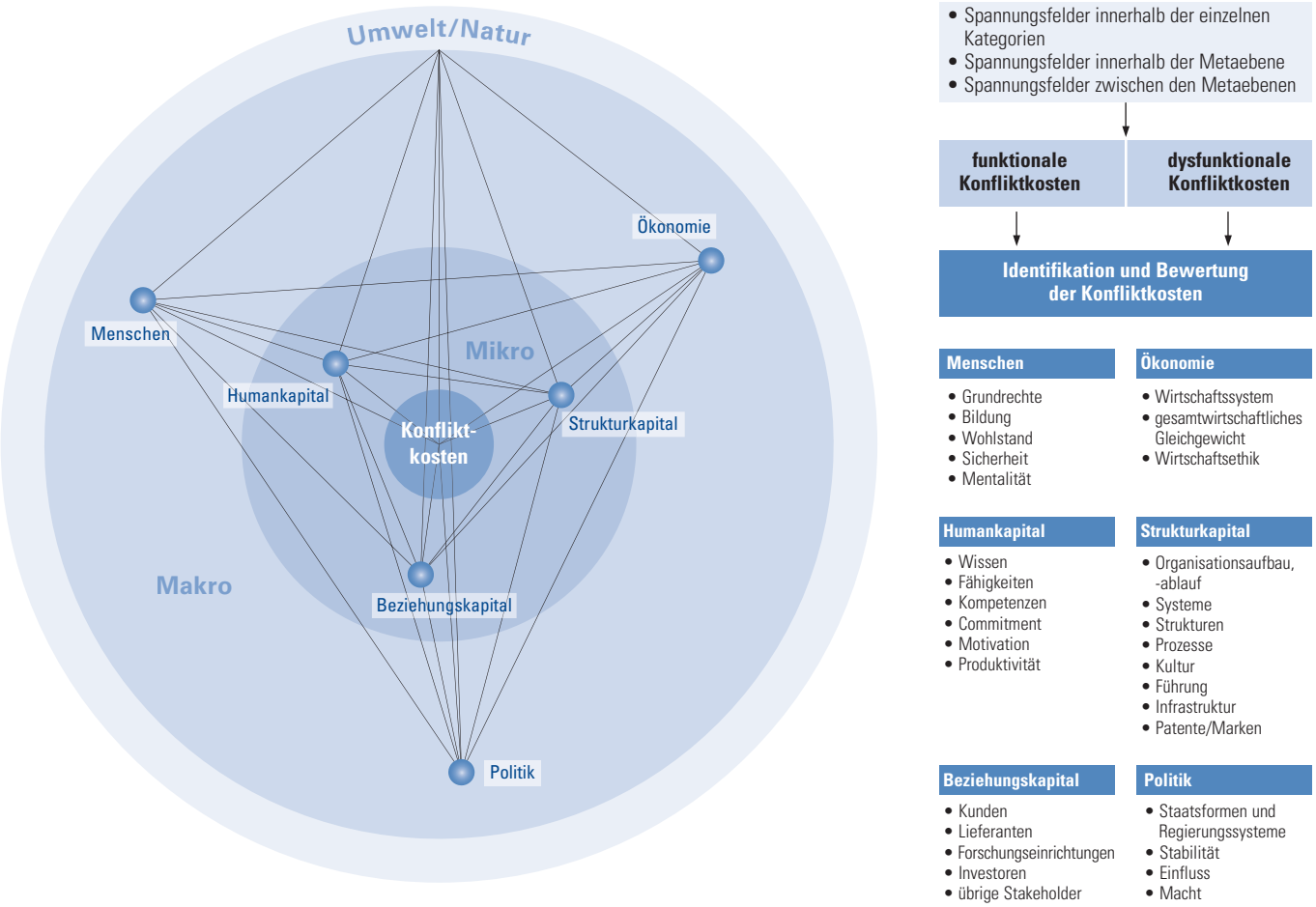
Die aus den oben genannten Spannungsfeldern resultierenden Kosten werden als Konfliktkosten bezeichnet, wobei zwischen funktionalen und dysfunktionalen Konfliktkosten unterschieden wird (vgl. hierzu Kapitel 2).

Seit einiger Zeit verfolgen diverse Institutionen aus Wissenschaft und Beratung mit Studien und Umfragen das Ziel einer Quantifizierung von Konfliktkosten. Eine qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten, veröffentlicht im Jahre 2006 von der Österreichischen Wirtschaftskammer unter dem Namen „Neue Wege zur Ergebnisverbesserung", kommt z. B. zu der Erkenntnis, dass innerhalb der kleinen und mittelgroßen Unternehmen der Konfliktkostenanteil 19 Prozent der Gesamtkosten ausmacht.

In diesen Untersuchungen wird deutlich, dass Konfliktkosten große Rationalisierungspotenziale bereithalten und dass sowohl die Konfliktkosten als auch der Bedarf an methodischer Steuerung mit der Größe der Organisationen zunehmen. Zudem zeigt sich, dass umfangreiche Einsparpotenziale vorhanden sind:

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abb. 4: Modell zur Darstellung der Wirkungszusammenhänge



Quelle: Prof. Dr. Seidel, Hochschule Regensburg

- Zehn bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht.
- 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht.
- Fehlzeiten aufgrund betrieblicher Ängste und Mobbing am Arbeitsplatz belasten Unternehmen jährlich mit ca. 30 Milliarden Euro.
- Die Kosten pro Mobbingfall betragen im Durchschnitt 60.000 Euro.
- Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen, Gesundheitskosten aufgrund innerbetrieblicher Konflikte belasten Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro.
- Ein Prozent der Mitarbeiterkosten p. a. gehen für unverarbeitete Konflikte verloren.
- Ca. 25 Prozent des Umsatzes hängen von der Kommunikationsqualität ab.

In Zusammenhang mit diesem Datenmaterial ist es nicht verwunderlich, dass die vorliegende Studie ein Reduktionspotenzial bei Konfliktkosten pro Jahr von mindestens 25 Prozent zeigt.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

3.3 Herausforderungen für den Controller

Die Studien- und Umfrageergebnisse zeigen, dass Handlungsbedarf für den Controller der Organisation besteht:

- Die vorhandenen Kostenrechnungsinstrumente berücksichtigen Konfliktkosten nur indirekt und damit unzureichend.
- In der aktuellen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung existiert kein durchgängiges Instrumentarium, das Konflikte in Organisationen quantifiziert und in Form von Konfliktkosten abbildet.
- Identifikation und Bewertung der Konfliktkosten werden aufgrund des immateriellen Charakters als schwierig eingestuft und unterliegen somit einer komplexen Legitimationsprüfung.
- Konfliktkosten unterliegen kausalen Effekten, womit auch die Eskalation im Kontext der Organisationsumwelt bewertet werden muss.
- Eine realitätsnahe Identifikation und Bewertung der Konfliktkosten im Kontext der Organisationsumwelt (Systeme und Subsysteme, Strukturen, Prozesse etc.) soll erreicht werden.

Getreu dem Leitsatz „If you can't measure it, you can't manage it" (Peter Ferdinand Drucker, US-amerikanischer Ökonom) setzt die Steuerung von Konfliktkosten demnach an ihrer Messbarkeit an.

3.4 Mögliche Steuerungsansätze durch Controlling

Analog der Steuerung von Unternehmensrisiken können u. a. folgende Steuerungsansätze für Konfliktkosten zur Anwendung kommen:

- Vermeidung von Konfliktkosten
- Reduzierung von Konfliktkosten
- Transfer von Konfliktkosten
- Akzeptanz von Konfliktkosten

Alle Ansätze haben jedoch gemein, dass eine Identifikation und Bewertung der Konfliktkosten – differenziert nach den einzelnen Konfliktkostenarten – durchgeführt wird. Diese muss systematisch, vollständig und unternehmens-/konzernweit einheitlich ablaufen, damit die Ergebnisse vergleichbar sind.

Mögliche Konfliktkostenarten sind differenziert nach den drei Konfliktkostendimensionen „Person", „Team" und „Organisation" im Circle of Conflict von KPMG (vgl. Kapitel 2).

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

3.5 Perspektiven und Instrumente des Controllings

Aus Controllingsicht sollten zudem folgende Perspektiven und Instrumente differenziert werden:

a) Input- und Outputorientierung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Input

Konfliktkosten sind in diversen Kostenarten (z. B. Personalkosten, Rechts- und Beratungskosten, Anzeigenkosten) enthalten.

- Konfliktkosten entstehen in den Organisationseinheiten des Unternehmens, das heißt, sie haben Kostenstellenbezug; die Verantwortung trägt der Kostenstellenleiter.
- Konfliktkosten führen zu einer Kostensteigerung und damit Inputerhöhung.
- Folge: Ein erhöhter Input bei gleichbleibendem Output reduziert die Wirtschaftlichkeit und führt damit zu einem Effizienzverlust.

Output

- Die reduzierten Outputmengen (z. B. Anzahl bearbeiteter Kundenanfragen, Anzahl durchgeführter Kundenbesuche) müssen gemessen werden.
- Schlechtleistungen (z. B. Anzahl Falschsendungen) müssen identifiziert werden.

Die Quantifizierung der Konfliktkosten setzt in erhöhtem Umfang eine Zeiterfassung voraus, um den Arbeitsaufwand zu ermitteln (vgl. nachfolgende Berechnungstabelle für die Bewertung der Konfliktkosten aus Kundenfluktuation):

Abb. 5: Berechnungstabelle Kundenfluktuation

Kosten für …		Berechnung
Neuakquisition, die über den Pflegeaufwand des Altkunden hinausgehen (Aufwand ist ungeplant)	Akquisitionskosten, z. B. Präsente Events Arbeitsaufwand	 Gesamtkosten Gesamtkosten Stundenanzahl × Entgelt
erhöhten Aufwand der Neukundenakquisition (Erhöhung des geplanten Aufwands)	Akquisitionskosten, z. B. Präsente Events Arbeitsaufwand	 Gesamtkosten Gesamtkosten Stundenanzahl × Entgelt
Bemühungen, um den bisherigen Kunden zu halten	Beziehungsmanagement, z. B. Präsente Events Arbeitsaufwand	 Gesamtkosten Gesamtkosten Stundenanzahl × Entgelt
Beendigung der Kundenbeziehung	Schadensersatz Arbeitsaufwand	Schadenshöhe Stundenanzahl × Entgelt
Sunk costs/irreversible Kosten, z. B. auf Kunden ausgelegte Fertigung		kalkulatorische Kosten
Imageverlust		Unternehmenswert

Quelle: Prof. Dr. Seidel, Hochschule Regensburg

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Nachfolgendes Berechnungsbeispiel gibt einen Anhaltspunkt für die Bewertung von Kosten der Mitarbeiterfluktuation:

Abb. 6: Berechnungsbeispiel Mitarbeiterfluktuation

Kosten für …		Berechnungsbeispiel
Personalsuche:	Anzeigen in der Tageszeitung/Fachpresse	2.000–8.000 €
	Personalberater	15.000–30.000 €
	Bonus für Abwerbung	3.000 €
	Aktivität der Personalabteilung/Fachbereich für die Auswahl neuer Mitarbeiter	2.500–4.000 €
	Umzugskostenerstattung	5.000 €
	eventuell höheres Gehalt	+ 15 %
Einarbeitung:	durch interne Mitarbeiter, externe Trainer oder E-Learning	2 Monatsgehälter
	Erhöhung der Arbeitslast für andere Mitarbeiter während der Vakanz	173 Stunden pro Monat × 100 € × 3 Monate = 51.900 €
offene Stellen:	Einsatz von Aushilfen/Zeitarbeitskräften	3.000 € pro Monat

Quelle: Andrzejewski, Laurenz: Trennungskultur, 2002, S. 87

b) Outcome- und Outflow-Orientierung der Wirkungsmessung

Outcome

- Eine Erfassung der Wirkung auf die Stakeholder (z. B. Verhaltensänderung von Kunden, Öffentlichkeit, Medien, Mitarbeitern etc.) ist erforderlich.
- Instrumente hierfür sind unter anderem Zielgruppenbefragungen, Beobachtungen oder die Medienresonanzanalyse.

Outflow

- Die betriebswirtschaftliche Wirkung (z. B. Reduktion des Unternehmenswerts, Umsatzverluste, Gewinneinbrüche) muss erfasst werden.
- Eine Messung von Image-/Reputationsverlust und Markenwertreduktion sollte ebenfalls erfolgen.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

3.6 Zusammenfassende Thesen und Ausblick

Zusammenfassend lassen sich folgende Thesen formulieren:

- Wie bei anderen intangiblen Controllingbereichen auch (z. B. Kommunikationscontrolling) liegt der Fokus im ersten Schritt auf Input-/Outputfragen mit dem Ziel der Kostentransparenz.
- Die Einsicht, sich unternehmensseitig mit Konfliktkosten beschäftigen zu müssen, setzt eine nachvollziehbare und valide Quantifizierung des Konfliktkostenpotenzials voraus.
- Die Identifikation und Bewertung von Konfliktkostenpotenzialen ist Aufgabe der operativen Bereiche. Der Controllerdienst stellt dafür die erforderlichen Instrumente und Berechnungsmethoden zur Verfügung.
- Wir sehen die Notwendigkeit, die Konfliktkostenthematik als eigenständigen Teilbereich in den Intangible Performance Management (IPM)-Ansatz aufzunehmen.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

4 Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus der Perspektive des Konfliktmanagements

Dr. Wilfried Kerntke,
Berner Fachhochschule

Es gibt viele Möglichkeiten, die einmal identifizierten Konfliktkosten zu senken. Kurz gefasst: Am Beginn steht die Diagnose der fraglichen Bereiche. Dann folgt die Behandlung der wichtigsten Konflikte. Manche dieser Konflikte geben bei ihrer Bearbeitung Aufschluss darüber, dass einige Strukturen und Abläufe im Unternehmen unnötigerweise Reibung provozieren. Sie geben Aufschluss darüber, welche Entwicklungsschritte notwendig sind, damit nicht die gleichen Konflikte immer neu entstehen. An dieser Stelle lohnt sich als jeweils einmalige Investition auch eine umfangreiche Konfliktbearbeitung. Ein anderer Teil der Konflikte aber ist lediglich störend und sollte möglichst von vornherein vermieden werden. Hier hilft der Aufbau eines betriebsinternen Konfliktmanagementsystems.

Oder genauer:

Der Weg zur Senkung der Konfliktkosten führt über eine Reihe von übersichtlichen Arbeitsschritten. Während das Controlling den Beginn mit der Erfassung und Aufstellung der Kosten macht, sind für die nächsten Schritte Organisations-, Entwicklungsberater und Mediatoren gefordert.

Erstens müssen die aktuellen Konflikte bearbeitet werden. Das bringt in Einzelfällen ein mehr oder minder aufwendiges Mediationsverfahren mit sich; in anderen Fällen aber kann auch die bloße Autorität der Führungskräfte etwas Gutes in Gang bringen, wenn die Richtung stringent ist. Gelegentlich reicht auch ein kurzes Konfliktcoaching für einen der Betroffenen, damit dieser sich wieder konstruktiv einbringen kann.

Die Behandlung der aktuellen Konflikte liegt stets obenauf. Erst durch sie entsteht die notwendige Ruhe für ein weiteres Handeln auf tieferen Eingriffsebenen. Unbearbeitete Konflikte eskalieren weiter, auch wenn ihre tieferen Ursachen beseitigt sind; das liegt in der Dynamik des Geschehens zwischen den Konfliktparteien. Ganz gleich, wie es um den Konfliktgegenstand selbst bestellt ist – die Konfliktbeteiligten fügen einander immer mehr Kränkungen zu (Verweigerung der Anerkennung, öffentliche Bloßstellung, Drohungen), und das muss bearbeitet werden, sonst ist keine gute Qualität der Zusammenarbeit mehr herstellbar.

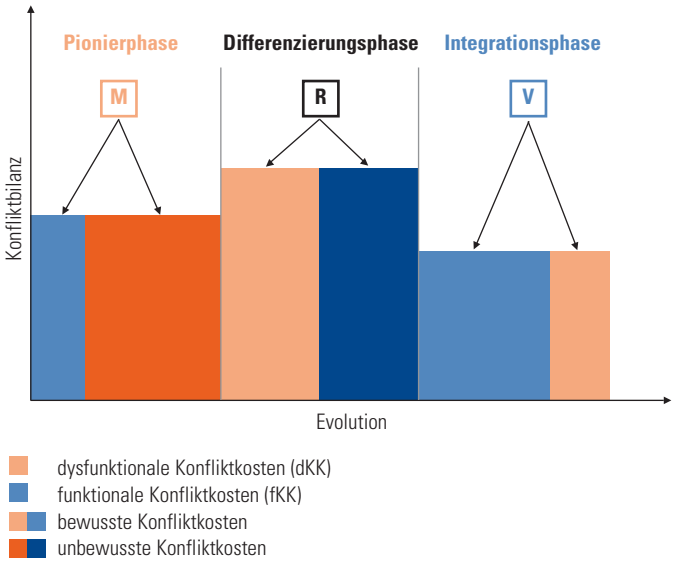
Zweitens erlaubt die Konfliktkostenbilanzierung eine Unterscheidung der Konflikte nach ihrem Potenzial für die Weiterentwicklung der Organisation. Hierfür sind im nachfolgend dargestellten weiterführenden Modell der evolutionären Konfliktbilanzierung drei anerkannte Modelle verknüpft: die Entwicklungsphasen von Organisationen (nach Glasl/Lievegod). Sodann die drei grundlegenden Formen der Konfliktregulierung (nach Ury/Goldberg/Brett, Harvard PON): Machteingriff, Regelsetzung und Vermittlungsprozess. Und schließlich (nach Kerntke, Institut inmedio) die Beobachtung, dass in jeder Entwicklungsphase ein spezifischer Appetit für eine bestimmte Form der Konfliktregulierung überwiegt, und dass einige Konflikte eine hohe Signifikanz für den weiteren Entwicklungsbedarf der Organisationen zeigen.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ab und zu also deuten Konflikte für die Fachperson auch klar darauf hin, dass ein Entwicklungsschritt für die Organisation ansteht, der gegangen werden muss, wenn die Konflikte nicht krisenhaft überhandnehmen sollen. Die Fragebereiche „Überregulierung und Unterregulierung der Organisation" in der Studie deuten direkt auf diesen Entwicklungsgesichtspunkt. Die Entwicklungsabfolge einer Organisation verläuft mit einer gewissen Zwangsläufigkeit, ähnlich wie die Entwicklung der Menschen und doch nicht genau so. Was in der einen Entwicklungsphase als Überregulierung erscheinen würde, kann in der nächsten Entwicklungsphase bereits deutlich als Unterregulierung gesehen werden – und später wiederum als Überregulierung.

Drittens entstehen bei der Bearbeitung mancher Konflikte für die Beteiligten Erkenntnisse darüber, welche Strukturen und Abläufe im Unternehmen konfliktverursachend oder -verschärfend wirken. Niemand erfährt dies so genau wie die Konfliktparteien – aber sie können es erst dann gut erkennen, wenn ihr Konflikt bearbeitet wird und damit auch die Hintergründe deutlich werden. Hier sind die den Konfliktparteien übergeordneten Führungskräfte in ihrer Verantwortung gefordert. Nur auf ihre Veranlassung können die notwendigen Veränderungen in Gang gebracht werden. Die Feedbackprozedur der Organisationsmediation (nach inmedio) stärkt eine Verantwortungsstruktur und darüber das organisationale Lernen aus der Konfliktbehandlung.

Abb. 7: Evolutionäre Konfliktbilanzierung



Quelle: KPMG, Institut inmedio

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Mediation als Organisationsentwicklung – mit diesem Begriff kann man die vorgehend beschriebenen Verfahren charakterisieren – ermöglicht es, im Unternehmen durch die richtige Bearbeitung Entwicklungsschübe freizusetzen, für die es meist längst an der Zeit war. Jenseits der Einsparung von Konfliktkosten entstehen hier zusätzliche Möglichkeiten, die sich mittelfristig auch betriebswirtschaftlich niederschlagen. Damit dieser Bonus realisiert werden kann, ist das Zusammenwirken von Mediation und Organisationsentwicklungsberatung notwendig.

Die störenden kleinen und größeren Konflikte, die kein Potenzial für Veränderung zeigen, beschweren den Arbeitsalltag und binden viel Aufmerksamkeit. Durch geeignete strukturelle Veränderungen (also durch kleine Organisationsentwicklungsprozesse in der Folge der Bearbeitung akuter größerer Konflikte) kann ihre Zahl deutlich reduziert werden.

Viertens kann eine weitere, ganz erhebliche Kostenreduktion durch den Aufbau eines innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems (KMS) erreicht werden. KMS zielen darauf, dass Konflikte möglichst früh erkannt und einer jeweils geeigneten und möglichst unaufwendigen Bearbeitung zugeführt werden. Innerbetriebliche KMS sind meist mehrstufig. Sie verknüpfen bereits vorhandene Anlaufstellen für Konflikte mit zusätzlichen Ressourcen, intern wie extern. Eine Betriebsvereinbarung sichert die Vorgehensweise ab. Regelhaft eingerichtet, erlauben KMS in Unternehmen ein flüssigeres „business as usual".

Fazit:
Die Feststellung der Konfliktkosten in Unternehmen ist ein wichtiger Anfang. Für sich genommen, ist sie noch keine Veränderung, sondern ein Anstoß dazu. Die nachhaltige Senkung der Konfliktkosten kann über verschiedene Wege erfolgen: Konfliktcoaching für nur eine Streitpartei, Mediation für beide Seiten, strukturelle Veränderungen zur Vermeidung künftiger Konflikte, aktiv initiierte Entwicklungsprozesse in der Folge größerer Konflikte bis hin zum Aufbau eines innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

5 Ergebnisse der Studie

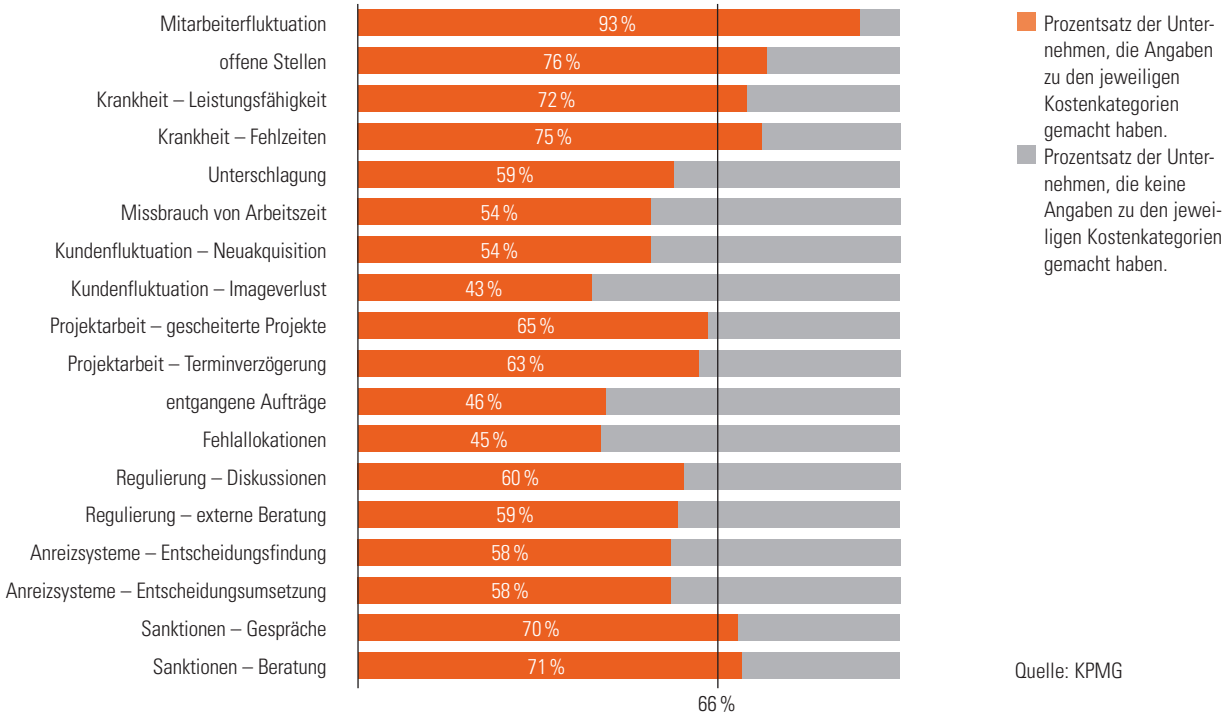
Hinweis: Die folgenden angegebenen Prozentwerte beziehen sich jeweils auf alle, über sämtliche Unternehmensgrößen kumulierten verwertbaren Angaben.

5.1 Geringer Informationsstatus über Konfliktkosten

93 Prozent der Unternehmen können zwar die durch Mitarbeiterfluktuation verursachten Kosten beziffern, doch diese Zahl bildet im Gesamtergebnis die Ausnahme. Bislang können die Konfliktkosten eines Unternehmens nur vereinzelt konkret benannt werden und es herrscht diesbezüglich großer Informationsmangel. Besonders bezüglich der Konfliktkostenkategorie „Kundenfluktuation", vor allem in Bezug auf den dadurch entstehenden Imageschaden des Unternehmens, oder die fehlerhafte Zuweisung finanzieller Mittel sowie bezüglich der Konfliktkostenkategorie „entgangene Aufträge" ist der Informationsstand gering.

Einbezogen sind sowohl die Unternehmen, die angegeben haben, die Kosten seien derzeit nicht ermittelbar, als auch die Unternehmen, die keine Angabe zu dieser Frage gemacht haben, obschon sie den Fragebogen ansonsten ausgefüllt und zurückgesandt haben.

Abb. 8: Informationsstatus über Konfliktkosten



Quelle: KPMG

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

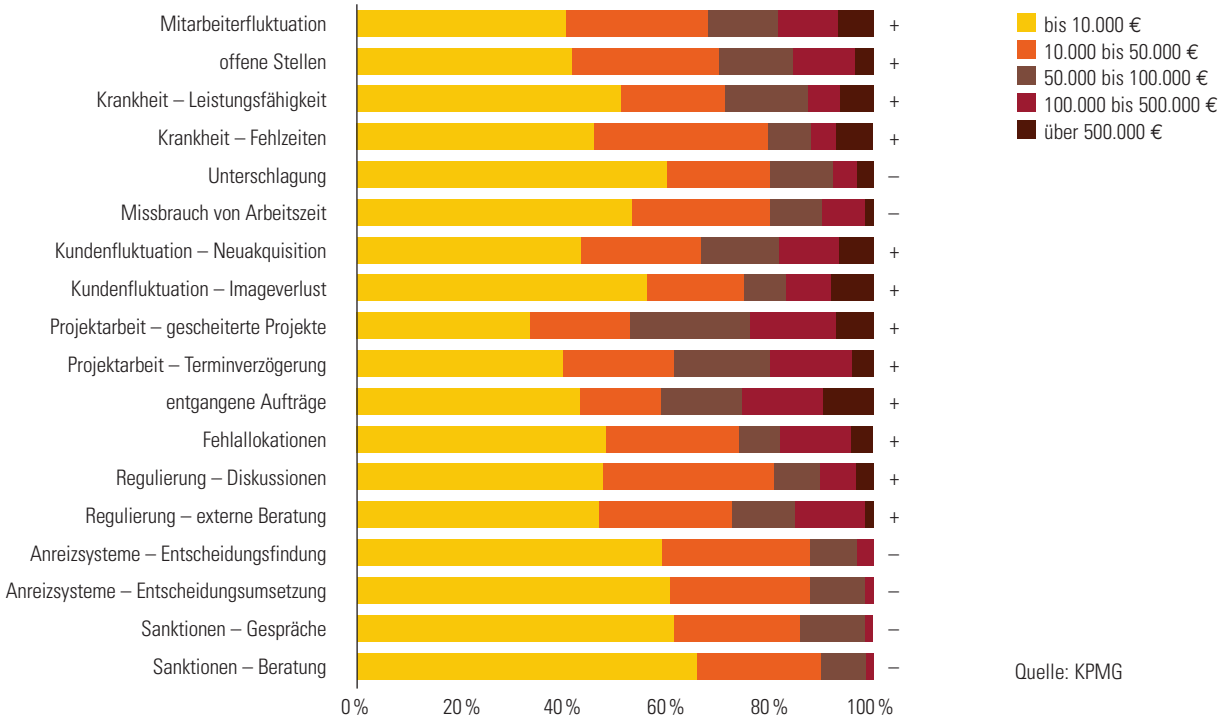
Hinweise zur Bewertung des Informationsstatus:

Von einem geringen Informationsstatus wird gesprochen, wenn weniger als 66 Prozent der Unternehmen eine Kostenangabe machen konnten. Ein hoher Informationsstatus liegt bei Kostenangaben von 66 Prozent und mehr vor, das heißt, wenn zwei Drittel der Unternehmen eine Kostenangabe machen konnten.

5.2 Bezifferbare Kosten sind durchweg hoch

Wo immer die Kosten von Konflikten konkret beziffert werden können, liegen sie in hohen Kostenklassen. Besonders durch entgangene Aufträge, unbesetzte Stellen und Probleme bei der Projektarbeit entstehen signifikant hohe Kosten. Rund 50 Prozent der Befragten, welche die Konfliktkosten im Hinblick auf die Probleme bei der Projektarbeit beziffern können, nennen Verluste von jährlich mehr als 50.000 Euro. Verluste in dieser Größenordung geben zudem 45 Prozent der Befragten im Hinblick auf entgangene Aufträge und etwa 40 Prozent in Bezug auf offene Stellen an.

Abb. 9: Höhe der Konfliktkosten



Quelle: KPMG

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Hinweise zur Bewertung der Kostenhöhe:

Aufgrund der Schwierigkeit der Festlegung eines Kostendurchschnitts wird hier von Referenzwerten ausgegangen: Als Referenzwert für hohe Konfliktkosten wird die Mitarbeiterfluktuation festgelegt, als Referenzwert für geringe Konfliktkosten werden arbeitsrechtliche Sanktionen festgelegt.

In der Konfliktkostenmatrix, Abbildung 2 auf Seite 8 dieser Studie, kennzeichnet ein + hohe Konfliktkosten und ein – niedrige Konfliktkosten; zudem wurde für die Konfliktkostenmatrix immer ein Durchschnitt der beiden vorgegebenen Fragen jeder der neun Konfliktkostenkategorien gebildet.

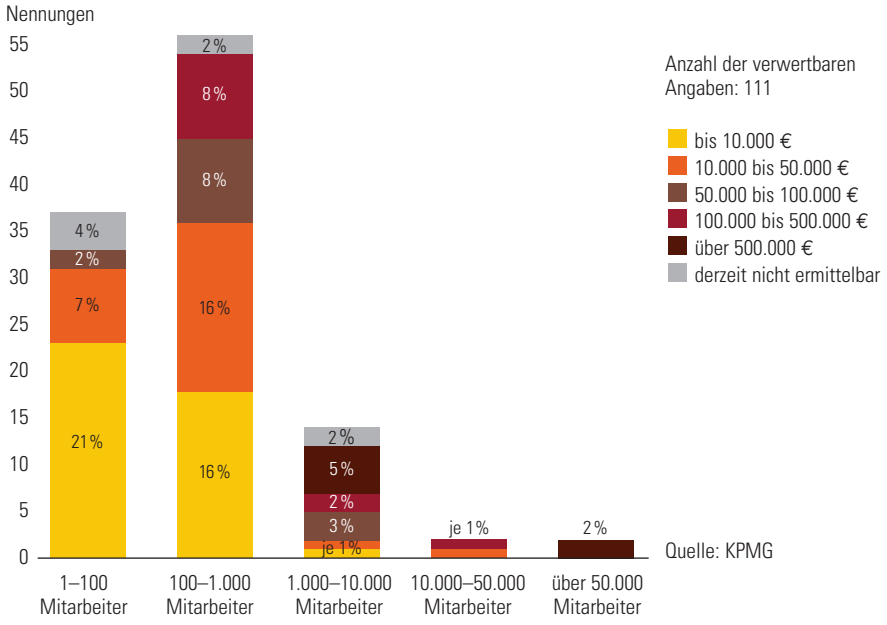
Hinweis: Bei den folgenden angegebenen Prozentwerten handelt es sich um die Angaben der Unternehmen, differenziert nach Unternehmensgröße.[1]

5.3 Dimension Person

a) Kategorie Mitarbeiterfluktuation: Personalsuche
Die Kosten für Mitarbeiterfluktuation umfassen unter anderem Positionen für Anzeigenschaltungen, Honorare für Personalberater, Kopfprämien, Aktivitäten der Personalabteilung und des Fachbereichs für die Auswahl neuer Mitarbeiter.

Der Wissenstand der Unternehmen bezüglich des Kostenaufwands für die durch Mitarbeiterfluktuation ausgelöste Personalsuche ist sehr hoch. Nur acht Prozent der Unternehmen konnten in Bezug auf diese Kategorie keinen Kostenaufwand ermitteln. Bei diesen Unternehmen handelt es sich um kleinere und mittlere

Abb. 10: Dimension Person, Konfliktkosten durch Mitarbeiterfluktuation, Personalsuche



1 Wir weisen darauf hin, dass es sich bei den Prozentangaben in den folgenden einzelnen Übersichten durch die Wahl einer übersichtlichen Darstellungsform um gerundete Werte handelt, die aufgrund der vorgenannten Rundungseffekte geringfügig, aber nicht signifikant von den vorangegangenen zusammenfassenden Übersichten abweichen können.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

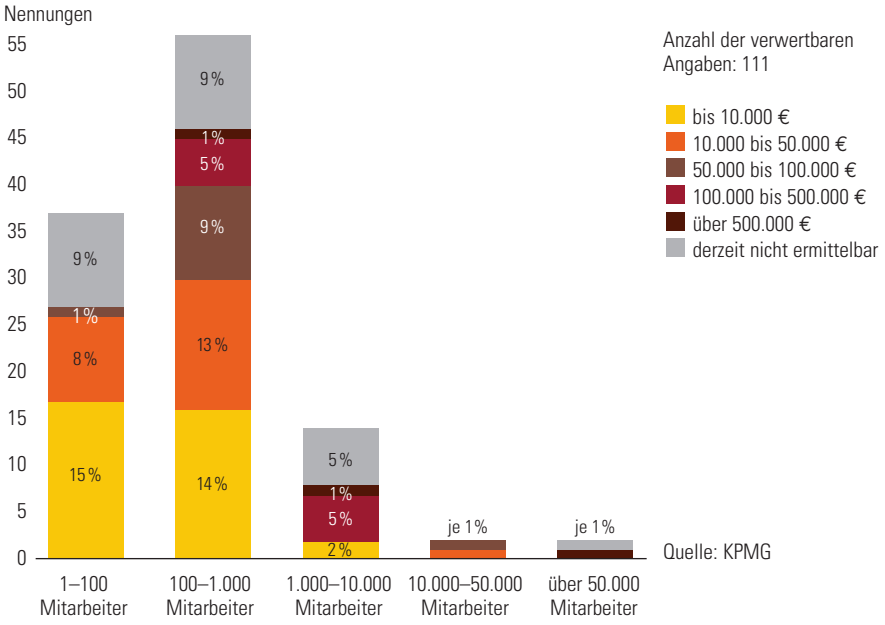
Unternehmen mit bis zu 10.000 Mitarbeitern. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass Unternehmen, die in diesem Bereich eine Angabe machen, sehr hohe Kosten nennen. Bei einem Vergleich der Unternehmensgröße in Relation zur Konfliktkostenhöhe ist feststellbar, dass sich die Erwartung bestätigt, dass die Konfliktkosten im Trend proportional zur Mitarbeiterzahl ansteigen.

In Bezug auf die Unterkategorie „Mitarbeiterfluktuation – Personalsuche" muss die Strategie der Unternehmen daher heißen: Senkung der hohen Kosten, die hier durch Konflikte entstehen.

b) Kategorie Mitarbeiterfluktuation: Kosten durch offene Stellen
Diese Kosten umfassen abzüglich der Einsparungen der Gehaltskosten unter anderem die Erhöhung der Arbeitslast für bestehende Mitarbeiter und die Reduzierung der Arbeitsleistung, welche durch die Reduktion der Mitarbeitermotivation verursacht wurde. Diese Demotivation kann während der unbesetzten Stelle aufgrund zusätzlicher Arbeit erfolgen und nach der Wiederbesetzung durch wieder entzogene Verantwortung.

Die Unternehmen verfügen in der Unterkategorie „Kosten durch offene Stellen" über einen ebenfalls noch sehr hohen Kenntnisstand. Allerdings können hier bereits 24 Prozent der Unternehmen diesbezüglich keine Angabe machen. Dies sind bereits deutlich mehr als in Bezug auf die Unterkategorie „Personalsuche". Die Kosten wurden durchweg relativ hoch angegeben.

Abb. 11: Dimension Person, Konfliktkosten durch Mitarbeiterfluktuation, offene Stellen

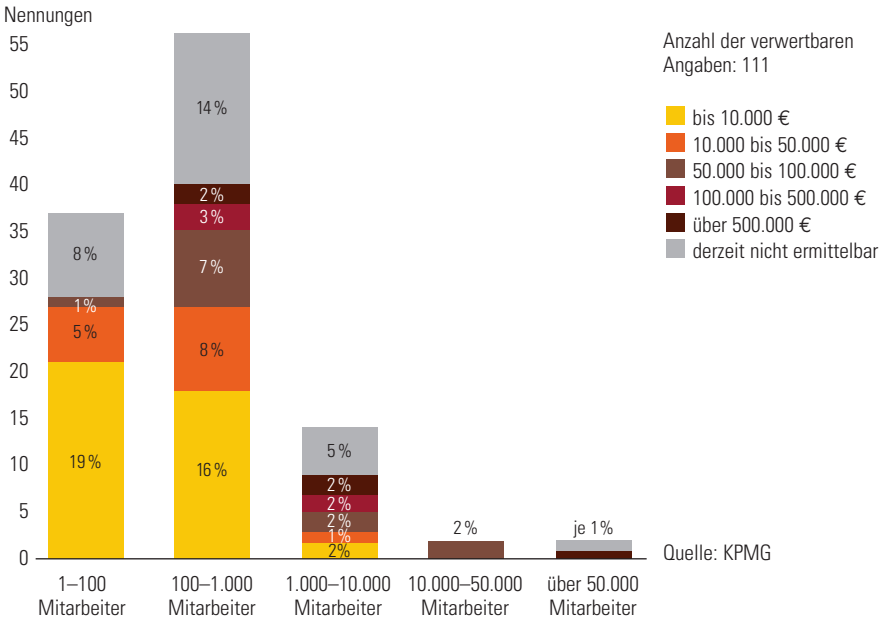


© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Auch bezüglich dieser Unterkategorie sollte das Ziel in erster Linie in einer Senkung der Kosten bestehen. Gleichzeitig sollte eine weitere Erhöhung des Informationsstandes angestrebt werden.

c) Kategorie Krankheit: eingeschränkte Leistungs- bzw. Qualitätsfähigkeit
Diese Kategorie bezieht sich auf Krankheitskosten, welche auf Konflikte zurückzuführen sind. Zu den Kosten über eingeschränkte Leistungs- beziehungsweise Qualitätsfähigkeit zählen arbeitsunfähige Mitarbeiter und die gesunden Mitarbeiter, die das Arbeitspensum der arbeitsunfähigen Kollegen auffangen mussten.

Abb. 12: Dimension Person, Konfliktkosten durch Krankheit, eingeschränkte Leistungs- bzw. Qualitätsfähigkeit



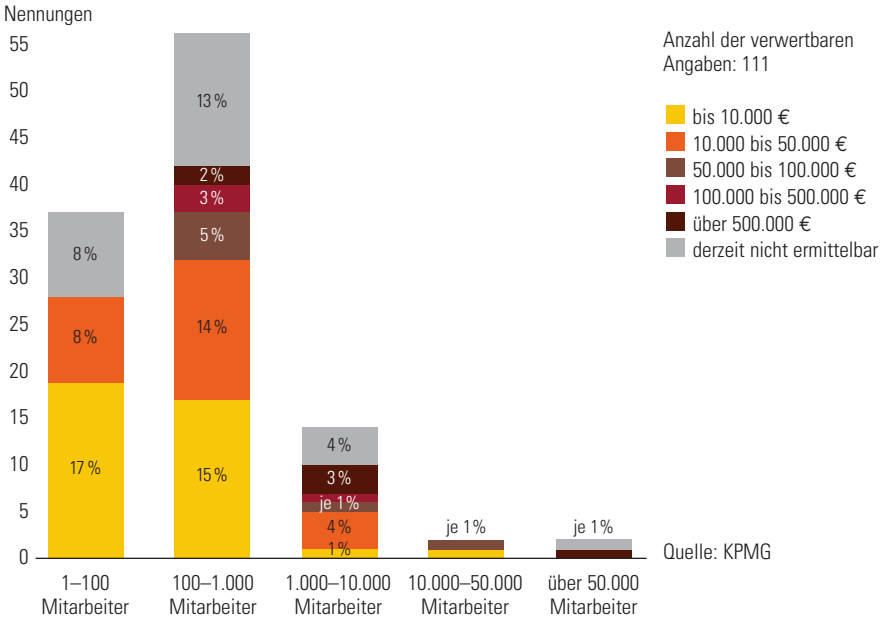
Insgesamt ist in Bezug auf diese Kategorie ein ähnlicher Informationsstand zu erkennen wie bezüglich der Kosten durch offene Stellen: Der Informationsstand kann als relativ hoch angesehen werden. 72 Prozent der Unternehmen können diesbezüglich eine Angabe machen. Die angegebenen Kosten bewegen sich in hohen Kostenkategorien. Schon in Unternehmen mit einer Mitarbeitergröße bis 1.000 Mitarbeiter werden Kosten von über 500.000 Euro angegeben.

Die Kosten durch eine eingeschränkte Leistungs- bzw. Qualitätsfähigkeit müssen daher ebenfalls deutlich gesenkt werden.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

d) Kategorie Krankheit: Fehlzeiten aufgrund von Konflikten
Die Fehlzeiten, die auf Krankheiten beruhen, umfassen unter anderem Zeiten für Arztbesuche, Arbeitsunfähigkeit, Kuraufenthalte, Rehabilitations- und Wiedereingliederungsmaßnahmen.

Abb. 13: Dimension Person, Konfliktkosten durch Krankheit, Fehlzeiten



Auch bei der Fragestellung, wie hoch die Fehlzeiten aufgrund von Konflikten sind, besteht bei den Unternehmen ein relativ hoher Informationsstand. Die angegebenen Kosten sind auch hier sehr hoch.

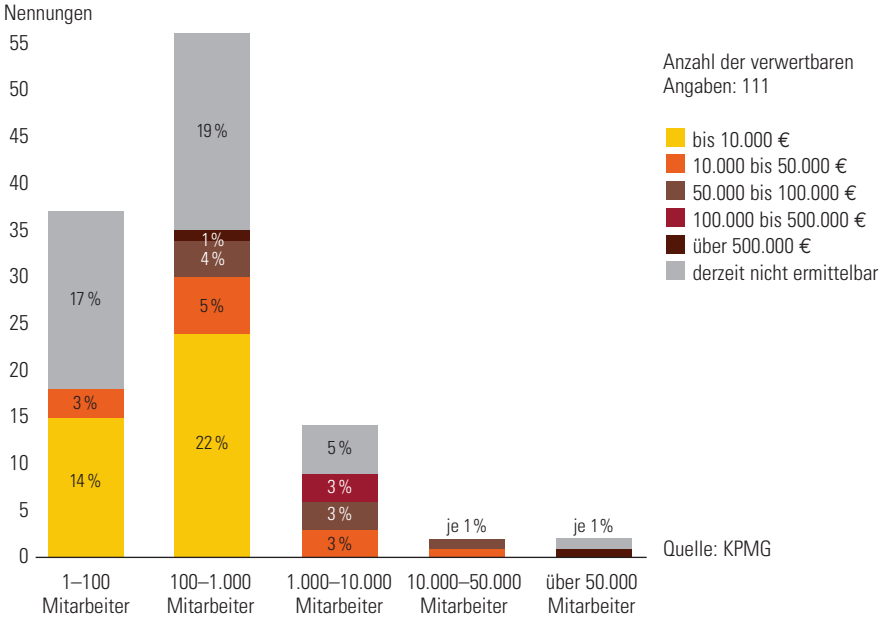
Unternehmen sollten Interventionen durchführen, um diese Kosten zu senken, und die Wirksamkeit dieser Interventionen regelmäßig messen.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

e) Kategorie kontraproduktives Verhalten: Unterschlagung von Betriebsmitteln

Die Kosten können unter anderem die Unterschlagung von Büromaterial und Arbeitsmittel umfassen, die Neubeschaffung durch die Einkaufsabteilung sowie die höheren Rechnungen durch private Telefon- und Handynutzung.

Abb. 14: Dimension Person, Konfliktkosten durch kontraproduktives/betriebsschädigendes Verhalten, Unterschlagung von Betriebsmitteln



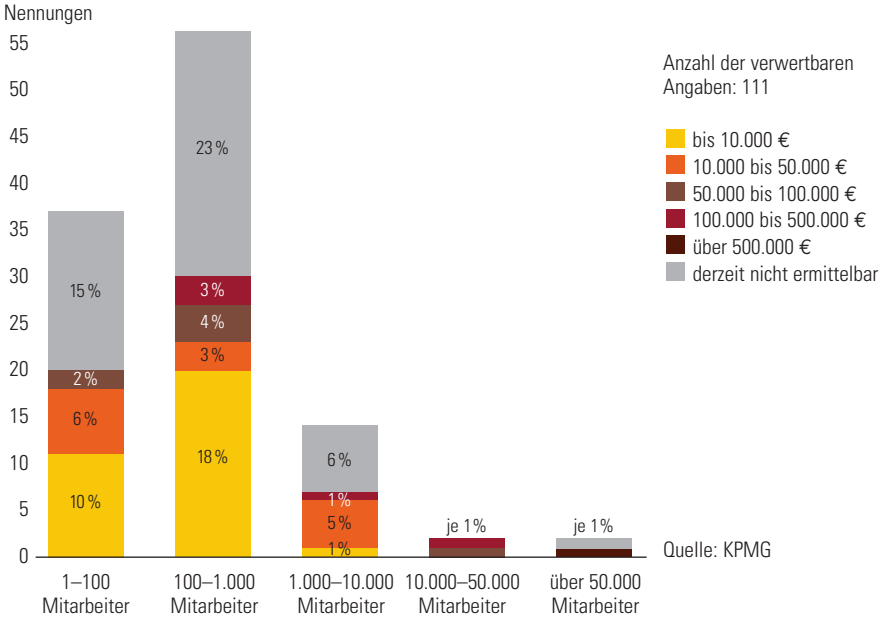
Die Unterschlagung von Betriebsmitteln verursacht zweifellos Konfliktkosten. Auf die Frage, wie hoch diese Kosten im letzten Geschäftsjahr tatsächlich waren, können die Unternehmen jedoch kaum Auskunft geben. Diejenigen Unternehmen, die Kosten bezifferten, gaben diese eher als gering an.

Eine gute Strategie in Bezug auf die Unterkategorie „Unterschlagung von Betriebsmitteln" muss sein, zunächst die Kosten, die in diesem Bereich anfallen, besser transparent zu machen. Dieses Vorgehen dient auch dazu, die Höhe der Kosten zu kontrollieren.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

f) Kategorie kontraproduktives Verhalten: Missbrauch von Arbeitszeit
Kosten, die durch den Missbrauch von Arbeitszeit entstehen, können unter anderem durch private Internetnutzung, private Telefonnutzung oder durch „Büroschlaf" entstehen.

Abb. 15: Dimension Person, Konfliktkosten durch kontraproduktives/betriebsschädigendes Verhalten, Missbrauch von Arbeitszeit



Betrachtet man die ersten drei Unternehmensgrößen, kann festgestellt werden, dass beim Missbrauch von Arbeitszeit ebenfalls eine hohe Unkenntnis herrscht: 45 Prozent der Unternehmen konnte keine Angaben zur Kostenhöhe machen. Insgesamt werden die Kosten als relativ niedrig beziffert.

Erster Schritt bezüglich der Unterkategorie „Missbrauch von Arbeitszeit" muss daher sein, ebenso wie in Bezug auf die Unterkategorie Unterschlagung von Betriebsmitteln, eine Erhöhung der Kostentransparenz zu erzielen.

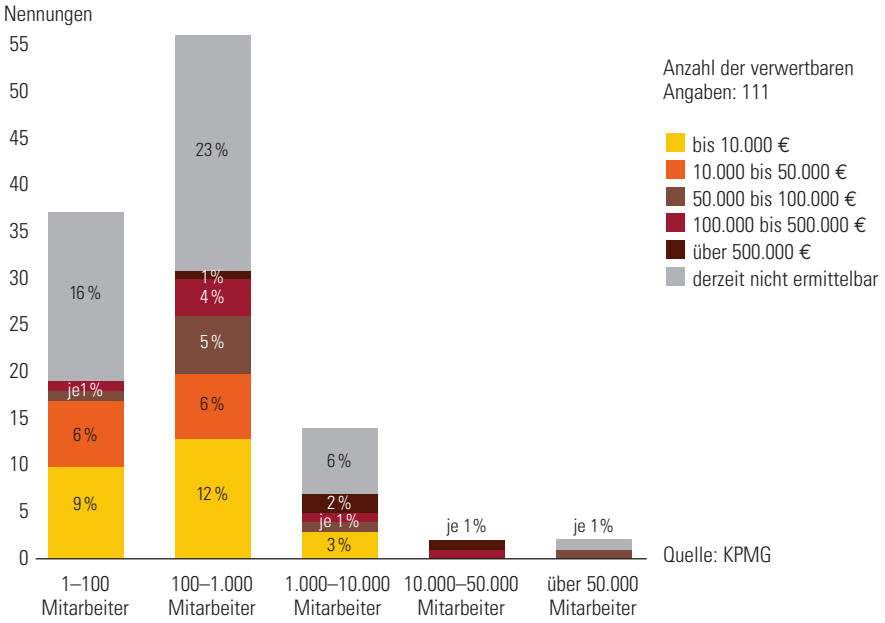
Insgesamt fällt auf, dass in der Dimension Person die dritte Kategorie, kontraproduktives Verhalten, im Vergleich zu den Kategorien Mitarbeiterfluktuation und Krankheit trotz der drohenden Schädigung des Unternehmensvermögens deutlich weniger Aufmerksamkeit erfährt, sodass der Informationsstand im Durchschnitt um über 20 Prozent schlechter ist.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

5.4 Dimension Team

a) Kategorie Kundenfluktuation: Neuakquisition von Kunden
Die hier betrachteten Konfliktkosten beziehen sich auf die Neuakquisition von Kunden, die den Pflegeaufwand des jeweiligen verlorenen Altkunden überstiegen.

Abb. 16: Dimension Team, Konfliktkosten durch Kundenfluktuation, Neuakquisition von Kunden



Die Kosten im Bereich Neuakquisition von Kunden konnten von den untersuchten Unternehmen nur schwer beziffert werden. Auch hierzu konnte knapp die Hälfte der Unternehmen keine Auskunft geben. Wenn Angaben gemacht wurden, zeigen diese hohe Kostenpositionen an: Bereits in der Kategorie der kleinen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von bis zu 100 Mitarbeitern wurden Kosten von bis zu 500.000 Euro angegeben. Betrachtet man die Unternehmen von 100 bis 50.000 Mitarbeiter, so wurden sogar Kosten von über 500.000 Euro angegeben.

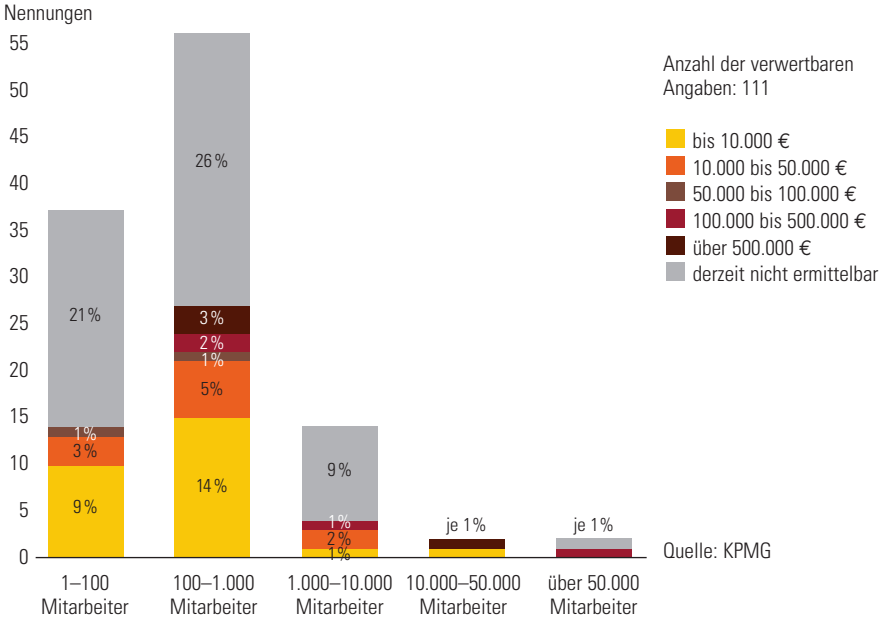
In Bezug auf den Bereich Neuakquisition von Kunden muss der Informationsstand bezüglich der Kosten deutlich erhöht werden, bevor Maßnahmen zur Senkung der Kosten eingeleitet werden können.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

b) Kategorie Kundenfluktuation: Imageverlust

Bei dieser Fragestellung wurden der Imageverlust sowie der Marketingmehraufwand ermittelt, die durch einen fluktuierenden Kundenstamm entstanden.

Abb. 17: Dimension Team, Konfliktkosten durch Kundenfluktuation, Imageverlust



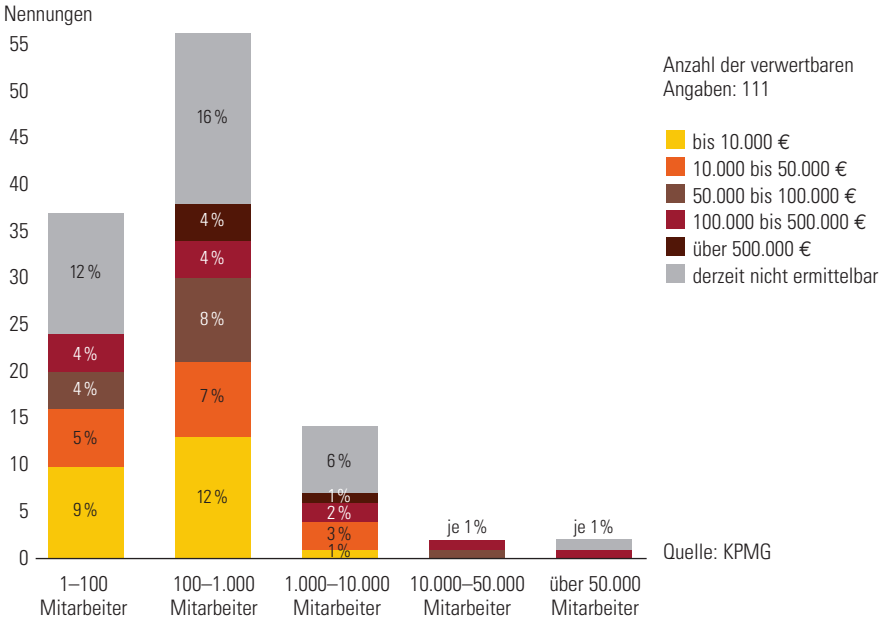
In Bezug auf die Kosten, die durch einen Imageverlust oder Marketingmehraufwand durch einen fluktuierenden Kundenstamm entstehen, herrscht der geringste Informationsstand aller Kostenkategorien. Bei deutlich über der Hälfte der Unternehmen konnten diese Kosten nicht ermittelt werden. Die Kosten werden insgesamt sehr unterschiedlich eingeschätzt. 27 Prozent der Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl bis zu 100 Mitarbeitern sowie 27 Prozent der Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern haben Kosten von lediglich bis zu 10.000 Euro angegeben. Gleichzeitig wurden in diesen Unternehmenskategorien aber auch deutlich höhere Kostenpositionen genannt.

Der Informationsstand bezüglich der Kosten durch Imageverlust muss deutlich erhöht werden. Die spannende Frage lautet hier, welche Daten zukünftig erhoben werden müssen, um bessere Messergebnisse zu erhalten.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

c) Kategorie Mängel in der Projektarbeit: abgebrochene Projekte
Kosten für „in den Sand gesetzte" Projekte entstehen, weil ein Konflikt bestand und mitverantwortlich dafür war, dass das Projekt abgebrochen oder eine schlechte Projektqualität geliefert wurde.

Abb. 18: Dimension Team, Konfliktkosten durch Mängel in der Projektarbeit, abgebrochene Projekte



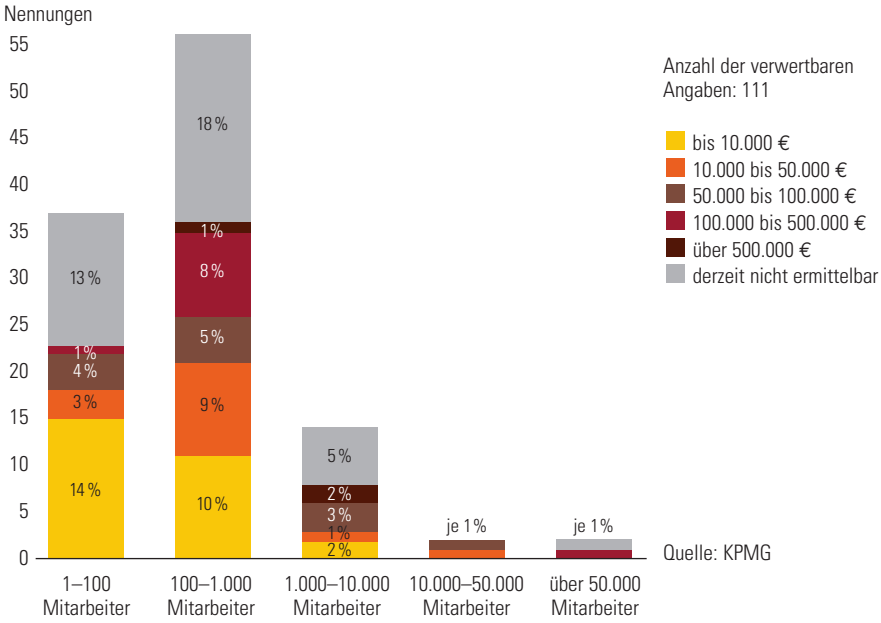
Konflikte können Projekte zum Scheitern bringen und damit hohe Konfliktkosten verursachen. Das ist vielen Unternehmen durchaus bewusst, wenn auch in der Summe noch nicht hinreichend. Auffällig ist, dass auch in kleineren Unternehmen durch Mängel in der Projektarbeit hohe Kosten anfallen können. So benannten von den Unternehmen bis 100 Mitarbeiter elf Prozent der Unternehmen die Kosten auf 100.000 bis 500.000 Euro. Sieben Prozent der Unternehmen aus der Kategorie 100 bis 1.000 Mitarbeiter gaben ihre Konfliktkosten im Rahmen gescheiterter Projekte sogar mit über 500.000 Euro an.

Wichtig ist daher, die Konfliktkosten besser zu messen und Interventionen genau zu evaluieren, da gerade die Kostenspitzen die Bedeutung dieser Kategorie verdeutlichen.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

d) Kategorie Mängel in der Projektarbeit: Terminverzögerung
Konfliktkosten in Projekten durch Terminverzögerung können durch Konflikte bei den Projektbeteiligten oder Projektergebnisempfängern verursacht werden.

Abb. 19: Dimension Team, Konfliktkosten durch Mängel in der Projektarbeit, Terminverzögerung



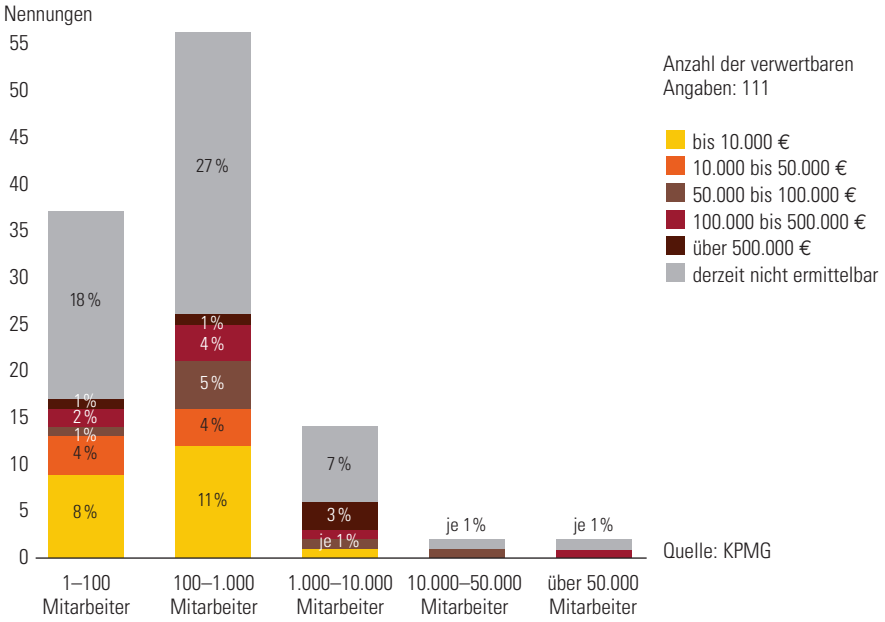
Bei einem Großteil der befragten Unternehmen ist ebenso wie in Bezug auf abgebrochene Projekte ein teilweise hoher, in der Summe aber doch verbesserungsbedürftiger, niedriger Kenntnisstand über die entstehenden Kosten bei Terminverzögerung in der Projektarbeit festzustellen. Zudem werden im Durchschnitt sehr hohe Kosten angegeben. Bei den Unternehmen der Kategorie 100 bis 1.000 Mitarbeiter gaben 16 Prozent der Unternehmen an, dass Kosten im Bereich von 100.000 bis 500.000 Euro anfallen. Auch wurden Kosten im Bereich von über 500.000 Euro genannt.

Eine deutliche Senkung der Kosten durch bessere Evaluation von Interventionen ist der nächste einzuleitende Arbeitsschritt in Bezug auf eine Terminverzögerung bei Projekten.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

e) Kategorie entgangene Aufträge: nicht realisierte Zielkunden/-aufträge
Hierbei wurden die Kosten für nicht realisierte Zielkunden/-aufträge abgefragt, welche durch Konflikte verursacht waren.

Abb. 20: Dimension Team, Konfliktkosten durch entgangene Aufträge, nicht realisierte Zielkunden/-aufträge



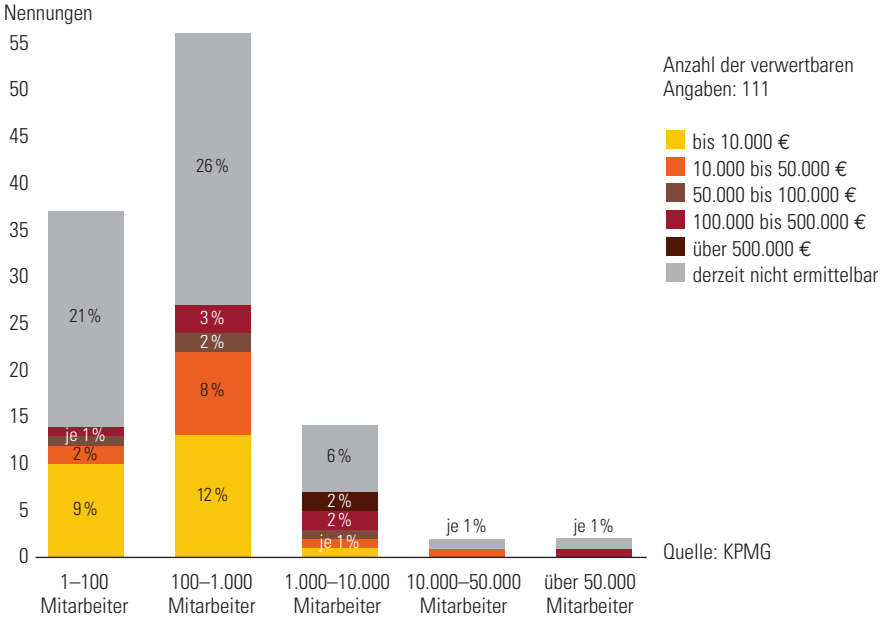
Die Frage nach entgangenen Aufträgen in Bezug auf nicht realisierte Zielkunden oder Zielaufträge zeigt den drittschlechtesten Informationsstand der befragten Unternehmen mit nur 46 Prozent. Unternehmen, die Kosten angeben, weisen diese in hohen Kostenkategorien aus; so geben z. B. 21 Prozent der Unternehmen zwischen 1.000 und 10.000 Mitarbeitern Kosten von über 500.000 Euro an. Außerdem findet sich die Kostenkategorie über 500.000 Euro bereits bei Unternehmen bis 100 und bis 1.000 Mitarbeiter.

Auch hier gilt es, in einem ersten Schritt die Transparenz der Kosten deutlich zu erhöhen, damit Kostensenkungsmaßnahmen als Interventionen zielgerichtet erfolgen können.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

f) Kategorie entgangene Aufträge: Fehlallokationen
Hierbei wurden Kosten für Fehlallokationen in Form von Mitarbeitern, Finanzen oder Maschinen abgefragt, welche durch Konflikte verursacht waren.

Abb. 21: Dimension Team, Konfliktkosten durch entgangene Aufträge, Fehlallokationen



Die Frage nach der Höhe der Konfliktkosten in Verbindung mit Fehlallokationen zeigte insbesondere bei Unternehmen zwischen 1.000 und 10.000 Mitarbeitern, dass hier hohe Konfliktkosten entstehen können. Der Informationsstand darüber ist jedoch ebenfalls äußerst gering und insgesamt der zweitschlechteste aller Kategorien.

Mehr als 50 Prozent der Unternehmen aus der Kategorie 100 bis 1.000 Mitarbeiter können ihre Konfliktkosten durch Fehlallokationen nicht beziffern. Hier muss eine deutliche Erhöhung der Kostentransparenz angestrebt und die Kosten müssen gesenkt werden.

Insgesamt prägt die zweite Dimension Team ein sehr geringer Informationsstand, obwohl das Bewusstsein der Unternehmen für die hohe Kostenrelevanz der drei Kategorien Kundenfluktuation, Mängel in der Projektarbeit und entgangene Aufträge vorhanden ist. Es gilt, den Eisberg in seiner ganzen Größe zu erfassen, um bei Interventionen Prioritäten setzen zu können.

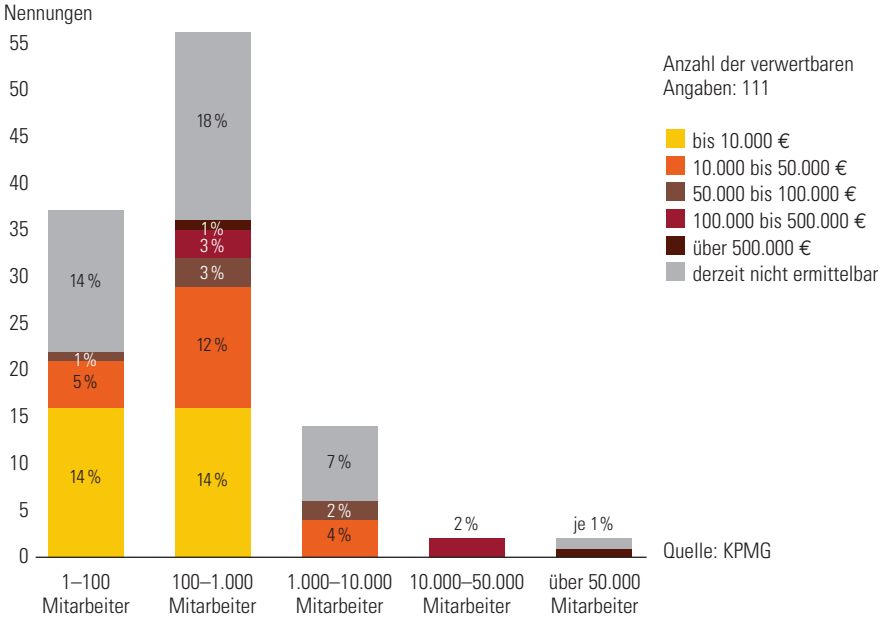
© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

5.5 Dimension Organisation

a) Kategorie Über- und Unterregulierung: Diskussion über bereits bestehende Regeln

Bei dieser Fragestellung wurde der Mehraufwand durch Diskussion über bereits bestehende Regeln (Überregulierung, Falschregulierung) ermittelt.

Abb. 22: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch Über- und Unterregulierung der Organisation, Diskussion über bestehende Regeln



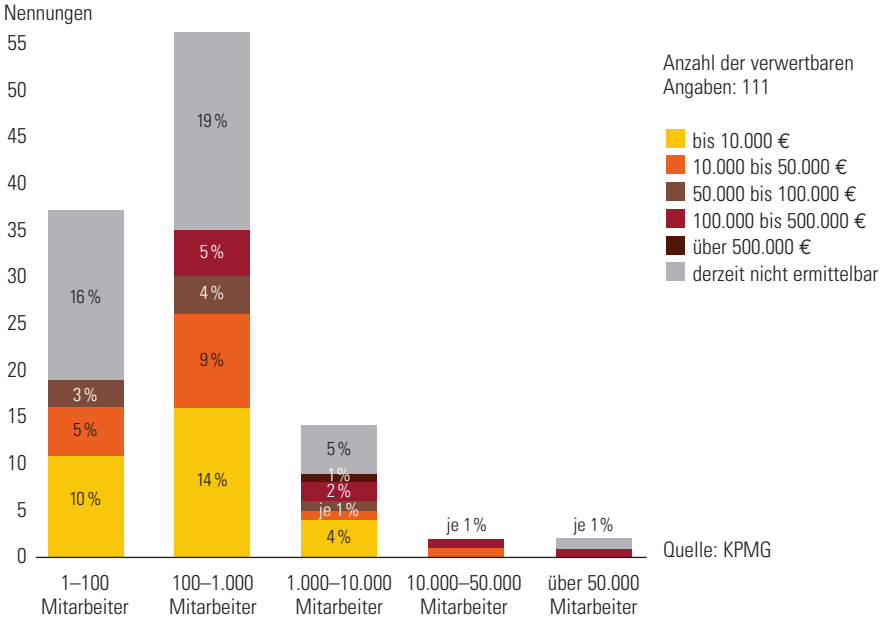
Der Mehraufwand durch Diskussion von bereits bestehenden Regeln konnte von den untersuchten Unternehmen noch nicht gut eingeschätzt werden. Die Kosten steigen erwartungsgemäß nach Unternehmensgröße, sofern bekannt, wobei die Kategorie zwischen 1.000 und 10.000 Mitarbeiter für nähere Untersuchungen besonders interessant ist.

Daher empfiehlt es sich, zunächst zu überprüfen, ob die Annahme der nach Unternehmensgröße steigenden Kosten auch bei steigendem Informationsstand noch zutrifft und damit Kenntnislücken zu schließen.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

b) Kategorie Über- und Unterregulierung: ungeplante externe Beratung
Hierbei wurde der ungeplante Kostenaufwand für externe Beratungen/Unterstützung ermittelt.

Abb. 23: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch Über- und Unterregulierung der Organisation, ungeplante externe Beratung



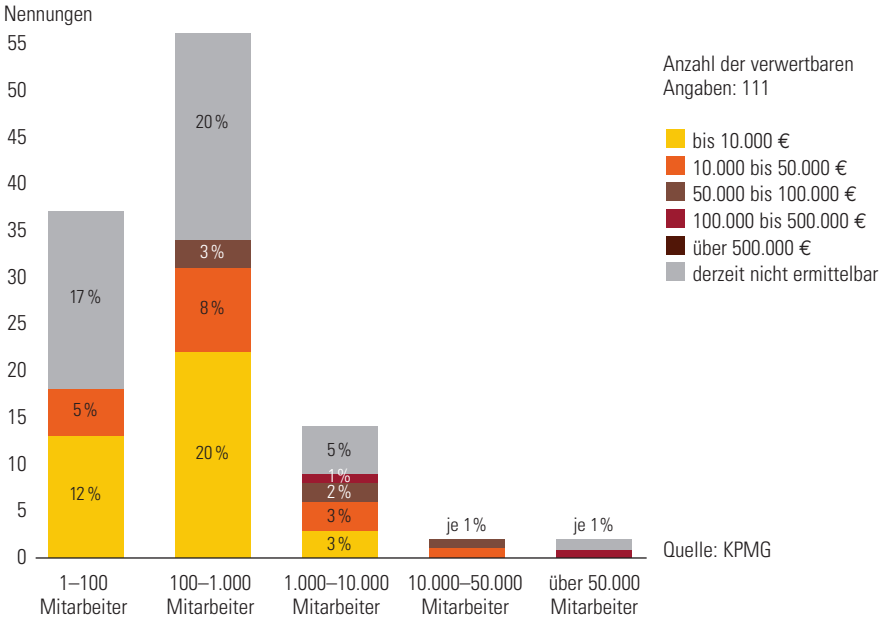
In Bezug auf den Kostenaufwand für externe ungeplante Beratung herrschte bei den Unternehmen ein überraschend niedriger Informationsstand. Die Kosten liegen für alle Unternehmen betrachtet über dem Stand der Vorkategorie. Auffällig ist hier allerdings im Vergleich die Angabe von Kosten über 500.000 Euro bei Unternehmen mit 1.000 bis 10.000 Mitarbeitern und nicht bereits bei Unternehmen von 100 bis 1.000 Mitarbeitern.

Insgesamt lautet auch in dieser Kategorie die Empfehlung, Konfliktkosten zunächst genauer zu messen, da bei diesem Thema der Unternehmenssteuerung hohe Konfliktkosten sehr nachvollziehbar sind und Kenntnislücken schnell geschlossen werden sollten.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

c) Kategorie verbesserungsbedürftige Anreizsysteme: Entscheidungsfindung
Bei dieser Auswertung wurden die Kosten für einen Mehraufwand für die Entscheidungsfindung von Anreizsystemen erfragt, die z. B. durch zusätzliche Meetings, Diskussionen und Beschwerden (von Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsrat) entstanden.

Abb. 24: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch verbesserungsbedürftige Anreizsysteme, Entscheidungsfindung



Der Kostenaufwand für die Entscheidungsfindung von verbesserungsbedürftigen Anreizsystemen konnte lediglich von 57 Prozent der Unternehmen angegeben werden. Die Höhe des Kostenaufwandes wurde überwiegend gering eingeschätzt.

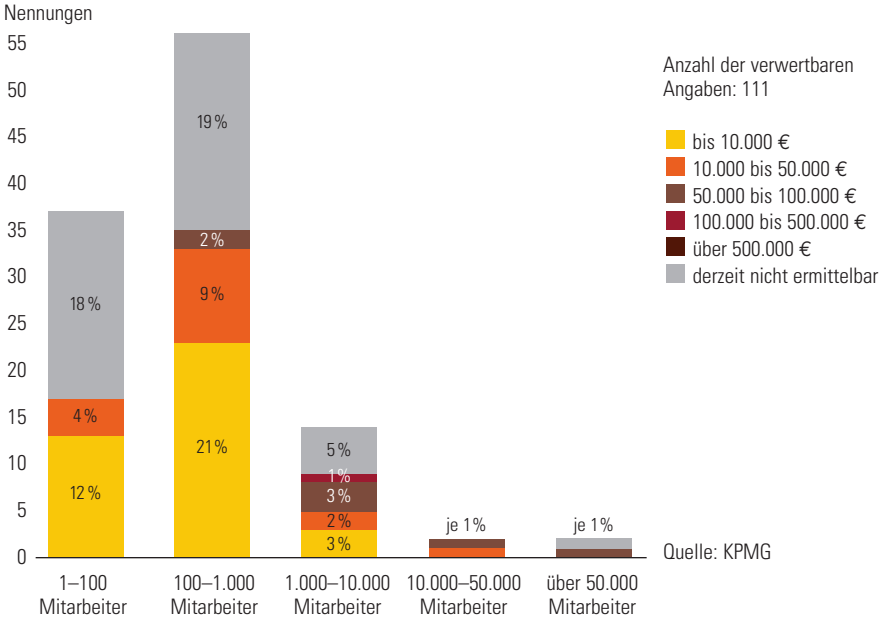
Diese Vermutung über die geringe Höhe der Kosten gilt es zu überprüfen, da gleichzeitig Anreizsysteme emotional auf jeden Mitarbeiter und in der Summe auf das Betriebsklima wirken und damit potenziell äußerst hohe Konfliktkosten auslösen können.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

d) Kategorie verbesserungsbedürftige Anreizsysteme: Entscheidungsumsetzung

Hierbei wurden die Kosten für einen Mehraufwand für die Entscheidungsumsetzung von Anreizsystemen erhoben, z. B. durch zusätzliche Meetings, Diskussionen und Beschwerden.

Abb. 25: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch verbesserungsbedürftige Anreizsysteme, Entscheidungsumsetzung



Auch in diesem Bereich liegt der Informationsstand der Unternehmen nur bei 57 Prozent. Die befragen Unternehmen gaben im Trend den Kostenaufwand für die Entscheidungsumsetzung von verbesserungsbedürftigen Anreizsystemen als gering an. Kein Unternehmen nannte Kosten von über 500.000 Euro und nur einmal wurden Kosten von über 100.000 Euro angegeben.

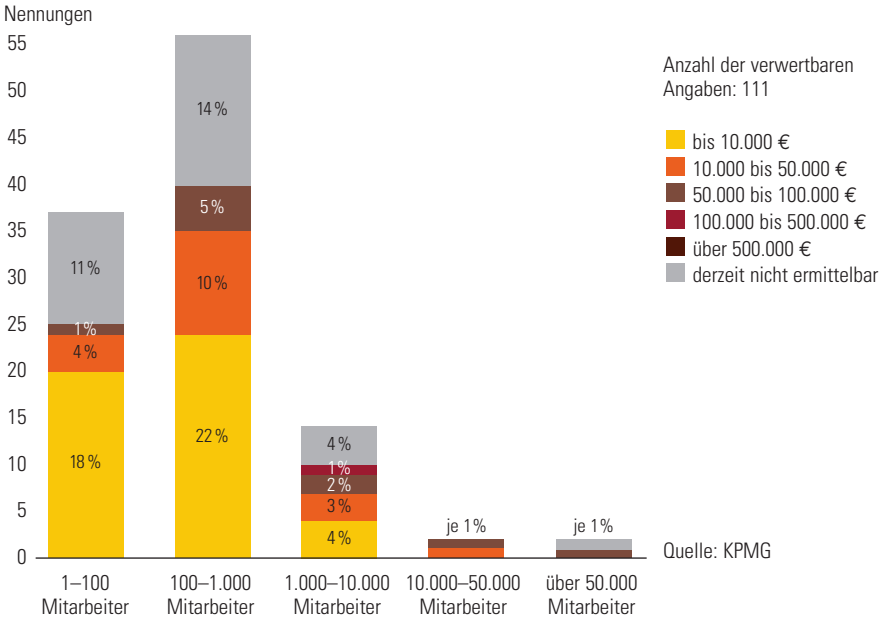
Eine Erhöhung der Kostentransparenz ist notwendig, um die angegebenen geringen Kosten zu überprüfen. Auch in dieser Kategorie scheint der Kostenwert derzeit zu niedrig bemessen zu sein.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

e) Kategorie arbeitsrechtliche Sanktionen: Gespräche

Bei dieser Fragestellung wurden die Kosten für Mitarbeitergespräche beziffert, die aufgrund von arbeitsrechtlichen Pflichtverletzungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Mitarbeiter und Mitarbeiter (mit und ohne den betroffenen Mitarbeiter) oder zwischen Mitarbeiter und Betriebsrat durchgeführt wurden.

Abb. 26: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch arbeitsrechtliche Sanktionen, Gespräche



Der Wissenstand der befragten Unternehmen, was die Kosten für Mitarbeitergespräche in Verbindung mit arbeitsrechtlichen Sanktionen betraf, war sehr ausgeprägt. 70 Prozent der befragten Unternehmen konnten hierzu ihren Kostenaufwand angeben. Dieser wurde überwiegend als gering eingestuft. Die Ausnahme bildete ein Unternehmen in der Kategorie bis 100 Mitarbeiter. Dieses gab an, dass sich die Kosten auf 50.000 bis 100.000 Euro belaufen würden. Eine weitere Ausnahme bildete ein Unternehmen der Größe 1.000 bis 10.000 Mitarbeiter. Hier wurden die Kosten auf 100.000 bis 500.000 Euro beziffert.

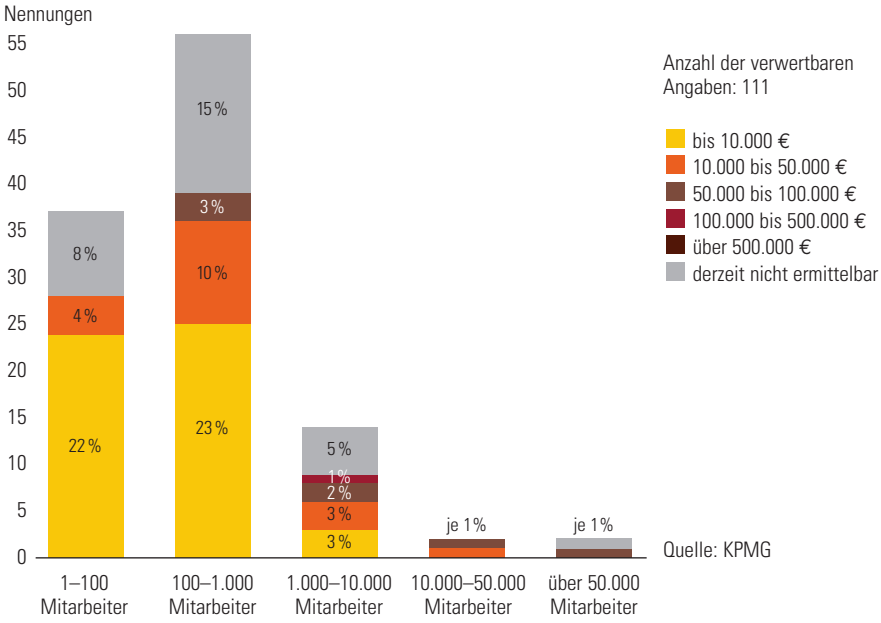
Bezüglich dieser Kostenkategorie ist zunächst keine Handlung erforderlich. Allerdings sollte in regelmäßigen Abständen die Kostenhöhe überprüft werden.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

f) Kategorie arbeitsrechtliche Sanktionen: Beratung

Die befragten Unternehmen bezifferten die Kosten für Beratung zu arbeitsrechtlichen Sanktionen durch Rechtsanwälte und Unternehmens- und Personalberatungen wie folgt:

Abb. 27: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch arbeitsrechtliche Sanktionen, Beratung



Die Grafik zeigt, dass die befragten Unternehmen Teilbereiche der Konfliktkosten (ebenso wie Kosten für Mitarbeitergespräche) relativ gut beziffern können. Insgesamt stufen die Unternehmen die durch arbeitsrechtliche Sanktionen anfallenden Konfliktkosten durch externe Beratung jedoch als vergleichsweise niedrig ein.

Auch hier muss zunächst keine Handlung erfolgen, jedoch empfiehlt es sich, regelmäßig zu überprüfen, ob die Annahme über die geringe Kostenhöhe weiterhin zutreffend ist.

Insgesamt bewegen sich die Kategorien der Dimension Organisation am vielfältigsten in der Konfliktkostenmatrix, von den anscheinend kontrollierten Konfliktkosten durch arbeitsrechtliche Sanktionen bis zu den wahrgenommenen Kostenspitzen der Über- und Unterregulierung in Unternehmen. Lohnenswert zu überprüfen bleibt das Studienergebnis, dass verbesserungsbedürftige Anreizsysteme anscheinend keine sehr hohen Konfliktkosten verursachen, da die Benchmark-Interviews und Äußerungen der Teilnehmer der ersten Roadshow hier weitere, derzeit den Unternehmen noch unbewusste Kosten erkennen ließen.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

5.6 Offene Fragen

Zu den offenen Fragen der neun Konfliktkostenkategorien antworteten die Unternehmen wie folgt, wobei Unterkategorien hier nicht vorgesehen waren, sodass neun offene Fragen gestellt und beantwortet wurden. Die Folgerungen aus diesen Antworten sind im nachfolgenden Fazit und Ausblick zusammengefasst.

1. Frage:
Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf die 1. Kategorie **Mitarbeiterfluktuation** – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Antworten:
- allgemeine ungeplante Kosten: 30.000 Euro
- Arbeitszeitverluste, Reisekosten
- Beratereinsatz: 120.000 Euro pro Jahr
- Coachingmaßnahmen: ca. 10.000 Euro
- Effizienzverlust durch Einarbeitung neuer Mitarbeiter: bis 10.000 Euro
- Einarbeitungskosten: über 50.000 Euro
- entgangener Umsatz bzw. Gewinn rund 500.000 Euro
- externe Unterstützung: ca. 15.000 Euro
- Know-how-Verlust
- Kosten durch Besetzung mit schlechter qualifiziertem Personal zur Überbrückung: ca. 40.000 Euro
- Kosten durch Fehlleistungen aufgrund schlechter qualifizierten Personals: ca. 50.000 Euro
- Kostenlieferverzug: 30.000 Euro
- Kulturerhaltungskosten: zwischen 50.000 und 100.000 Euro
- Leasingmitarbeiter
- Organisationskosten für Vorgesetzte durch die Abstimmung mit den betreffenden Abteilungen, Betriebsrat und Personalbüro: 50.000 Euro
- Outsourcing von Ingenieurleistungen: 250.000 Euro
- Reorganisation: 20.000 Euro
- Strafen wegen Spätlieferung, Arbeitsaufwand, inadäquate Menge/Qualitätsressourcen: Kosten insgesamt ca. zwei bis drei Millionen Euro
- Strukturanpassungen: Notdienstpläne, Organigramme etc.: rund 7.000 Euro
- ungeplante Kosten: 30.000 Euro

2. Frage:
Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf die 2. Kategorie **Krankheit** – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Antworten:
- Abfindungen: ca. 40.000 Euro
- Es gibt Kosten, die nicht im Unternehmen auftreten, sondern bei dem Krankenversicherer.
- Gespräche mit Behören, Krankenkassen, Ärzten
- Prämien für Zusatzleistungen der Mitarbeiter: 9.000 Euro
- Rechtsberatung: 10.000 Euro
- Trainingsteam: 20.000 Euro
- Zeit der Vorgesetzten für Personalgespräche, Personalmaßnahmen: 10.000 bis 50.000 Euro

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

3. Frage:
Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf die 3. Kategorie **Kontraproduktives/betriebsschädigendes Verhalten** – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Antworten:
- Fehlalarme, Störungen durch Fehlbedienungen: rund 12.000 Euro
- Plaudern, Diskutieren: 100.000 bis 500.000 Euro
- Sabotagen im Fertigungsprozess
- unkontrollierter Außendienst, Verweildauer ungeeigneter Mitarbeiter: bis 50.000 Euro

4. Frage:
Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf die 4. Kategorie **Kundenfluktuation** – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Antworten:
- unwirksame Marketingstrategien, Imageverlust durch Dumping, Beliebigkeit der Dienstleistungen → schlechte Verkaufsstrategie, falsche Prioritätensetzung, zu hohe Eingeständnisse gegenüber Altkunden: insgesamt über 50.000 Euro
- Reisekosten: 15.000 Euro

5. Frage:
Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf die 5. Kategorie **Mängel in der Projektarbeit** – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Antworten:
- interner Mehraufwand durch Mängel: über 500.000 Euro
- juristische Unklarheiten: 200.000 Euro
- Nacharbeit von Subunternehmen 200.000 Euro
- Verzögerungen der Projektdurchführung, häufig verursacht durch inadäquate Produktanforderungen, dies ist das größte Problem in der Entwicklungs-/Produktionsschnittstelle: Kosten sind nicht direkt messbar, aber geschätzt fünf bis zehn Millionen Euro.

6. Frage:
Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf die 6. Kategorie **entgangene Aufträge** – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Antworten:
- Kapazitätsengpässe in Abarbeitung von Kundenanfragen: Kosten nicht ermittelbar

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

7. Frage:
Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf die 7. Kategorie **Über- und Unterregulierung der Organisation** – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Antworten:
- allgemeine Organisation: 50.000 Euro
- Konflikte in den intra-/interfirmellen Handlungsvorschriften haben eine beträchtliche Abgrenzung zwischen den Standorten verursacht. Analysen und Untersuchungen sind begonnen worden, um Richtlinien zu untersuchen: Kosten derzeit nicht messbar, aber sicherlich zwei bis drei Millionen Euro.
- neue Richtlinien etc.: über 500.000 Euro
- Personalkosten Mehrarbeit: 10.000 Euro
- Restrukturierungen aus Missverhältnis Zentralisation – Dezentralisation: über 50.000 Euro

8. Frage:
Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf die 8. Kategorie **verbesserungsbedürftige Anreizsysteme** – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Antworten:
- Großzügige Handhabung: 100.000 Euro
- kontraproduktive Prämienvereinbarungen

9. Frage:
Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf die 9. Kategorie **arbeitsrechtliche Sanktionen** – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Antworten:
- Konflikte hinsichtlich der zentralisierten integrierten Bilanzierung/Buchhaltung

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

6 Fazit und Ausblick

Bei einer ersten Betrachtung mag der Begriff Konfliktkosten Neugier und Argwohn gleichermaßen erregen. Wichtig ist daher zunächst die klare Definition und damit Schärfung des Begriffs „Konflikt" für den Kontext der Konfliktkosten in Unternehmen: Ein Konflikt ist jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen, vor allem den Einsatz von Arbeitszeit.

Es geht somit bei den Konfliktkosten um die effiziente Zusammenarbeit von Menschen im Unternehmen. So ist es in der Praxis in Bezug auf Konfliktkosten unerheblich, in welchem Stadium sich der Konflikt befindet oder ob er lediglich im Grunde als Systemwiderspruch, z. B. bei einem nicht funktionierenden, da widersprüchlichen Bonussystem für Mitarbeiter, angelegt ist. Wichtig ist, dass durch die Planabweichung oder Plangefährdung das Unternehmen seine Ressourcen nicht optimal einsetzen kann und hierdurch signifikante und messbare (Mehr-)Kosten entstehen. Jede Abweichung der tatsächlichen Kosten von den zuvor eingeplanten Kosten ist somit ein Hinweis auf einen Konflikt. Dabei ist der Umkehrschluss nicht zulässig, das heißt, ein Konflikt kann auch dort entstehen, wo keine Planabweichung oder Plangefährdung vorliegt. Diese bilden somit keine Beschränkung des Konfliktbegriffs.

Dieses weite Verständnis von Konfliktkosten erlaubt ein Konfliktkostenmodell mit den drei Dimensionen Person, Team und Organisation mit insgesamt neun interagierenden Konfliktkostenkategorien, die alle wesentlichen Fragen der effizienten Zusammenarbeit von Menschen in Unternehmen umfassen.

Im ersten Schritt die Summe der Konfliktkosten zu betrachten, heißt, die Perspektive der Unternehmensführung und des Controllings zu erweitern und ist gleichbedeutend mit einer ersten Messung. „Erfolg ist der Sieg der Einfälle über die Zufälle", lautet das treffende Zitat.[2]

Somit steht dieser erste Schritt für den Beginn eines erforderlichen und genauen Entwicklungsprozesses zur Messung von Konfliktkosten, bei dem es gilt, Kosten möglichst realitätsnah und unternehmensspezifisch abzubilden. Wird diese Messung und Berechnung in regelmäßigen Zeitabständen wiederholt und geht sie stets nach denselben Kriterien vor, dann entsteht ein transparentes Bild der Entwicklung des Unternehmens und eine präzise Messung wird gewährleistet.

In einem zweiten Schritt kann das Unternehmen anhand einer Aufwand/Nutzen-Abwägung der Konfliktkostenkategorien entscheiden, welche Kategorien genauer betrachtet werden sollen, um Planabweichungen oder Plangefährdungen zu entdecken und zu managen. Der Circle of Conflict von KPMG erlaubt somit die Priorisierung einzelner Konfliktkategorien. Für die erfolgreiche Umsetzung wird ein Zusammenwirken der Bereiche Controlling und Konfliktmanagement unerlässlich sein, damit sich das Zitat von Drucker[3] positiv umkehrt: „You (start to) manage it, if you measure it!"

2 Harald Kremser, Naturwissenschaftler
3 „If you can't measure it, you can't manage it"

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Vier weiterführende Thesen ergeben sich aus dieser ersten umfassenden Konfliktkostenstudie in deutschen Industrieunternehmen, die in der Praxis und in Folgestudien getestet und bewiesen werden müssen:

Die erste weiterführende These lautet, dass ausgehend von der Summe der Konfliktkosten jedes Unternehmen einen signifikanten Anteil der darin enthaltenen dysfunktionalen Konfliktkosten tatsächlich reduzieren kann. Dass dysfunktionale Konfliktkosten abhängig vom Aufwand vermeidbar sind, ist nicht neu. Neu ist jedoch, dass diese Effizienzreserven messbar und damit auch innerhalb des Unternehmens vergleichbar gemacht werden können.

Die zweite weiterführende These lautet daher, dass mit der systematischen, regelmäßigen Erfassung von Konfliktkosten und deren Management zwangsläufig das Unternehmen auch seinen Output verbessern wird. Dabei werden funktionale Konfliktkosten, die unvermeidbar sind, dem Unternehmen, einmal identifiziert, immer nützen. Die HR Value Proposition bedeutet an dieser Stelle, durch Konfliktkostenberechnung das „Conflict Capital" des Unternehmens heben zu können. Die Konfliktkostenberechnung beantwortet die Frage nach dem Wert von Führungs- und Entscheidungsverhalten neu und macht ein überzeugendes, weil umfassendes Bewertungsangebot „weicher Fakten" mit den bekannten harten Fakten.

Die dritte weiterführende These lautet, dass die Berechnung von Konfliktkosten einen Perspektivwechsel im Unternehmen einleitet, der bislang unter „Soft Skills" verortete Themen als harte Führungsthemen vergleichbar macht. So können Unternehmen durch die Berechnung von Konfliktkosten vergleichen, welches Team und welche Organisationseinheit effektiv wirtschaftet oder, ob dies kurzfristig oder langfristig geschieht, weil die Konfliktkostenbilanz die Gewinn und Verlustrechnung sinnvoll erklärt. Hilfreich ist hierfür ein „Konfliktkostenindex", der unternehmens- und branchenübergreifendes Benchmarking erlaubt.

Die vierte weiterführende These lautet schließlich, dass Konfliktkosten in den einzelnen Unternehmen sicherlich höher sind, als es auf den ersten Blick scheint – schließlich kommen zu den direkt ermittelbaren Kosten meist indirekte Kosten und Folgekosten hinzu. All dies erschwert die Quantifizierung der Konfliktkosten, sodass viele Unternehmen sie nicht erheben oder auswerten. Die Konfliktkostenmatrix zeigt, dass bei zwei Dritteln der Konfliktkostenkategorien Informationsdefizite bestehen, die, genauer betrachtet, weitere Kosten aufdecken werden, die alle bisherigen Schätzungen übersteigen werden. Alle Ergebnisse der Studie sind unter dieser These somit als Mindestergebnisse zu verstehen, die bei genauerer Betrachtung in Folgestudien sicherlich steigen werden.

Diese erste umfassende Studie und die Auseinandersetzung mit dem Thema Konfliktkosten stellen durch die Steigerung des Bewusstseins für dieses Thema einen wichtigen Schritt zur Verbesserung der Unternehmenssituation dar. Denn nur durch eine intensivere Betrachtung der Konflikte, zum Beispiel mit dem

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Circle of Conflict von KPMG, können Ziele identifiziert und Prozess- und Kostenoptimierungen im Unternehmen eingeleitet und evaluiert werden. Die Konfliktmatrix von KPMG zeigt dabei, welche Bedeutung den verschiedenen Konfliktkostenkategorien nach dieser ersten Studie zukommt und wie jedes Unternehmen deshalb Prioritäten bei der Kostenreduktion setzen kann.

Es ist zu vermuten, dass die Unternehmen, welche die Potenziale der Konfliktkosten erkennen und mutig genug sind, diese durch eine Konfliktvermögensanalyse freizusetzen, als First Mover vom Markt mit Wettbewerbsvorteilen belohnt werden. Interessant ist dabei vor allem, wie schnell Effizienzfortschritte eintreten und welche Messkriterien sich als Best Practice am Markt durchsetzen werden.

Teilen Sie uns gerne mit, von welchen Erfolgen bei der Optimierung von Konfliktkosten in Unternehmen[4] Sie in der Folgestudie von KPMG gerne lesen würden.

4 Beziehungsweise von welcher Organisation, staatlich oder nicht staatlich (NGO); denn Konfliktkosten sind nicht nur ein Thema für Unternehmen, sondern allgemein für jede Organisation.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Anhang

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Umfrage zur Konfliktkostenstudie 2008 – 1/10

Autoren: Dr. Alexander Insam und Dieter Renger (beide KPMG) in Kooperation mit Prof. Dr. Uwe M. Seidel und Prof. Dr. Edgar Feichtner (beide Hochschule Regensburg) sowie Dr. Wilfried Kerntke (Berner Fachhochschule) unter Einbindung eines unabhängigen Marktforschungsinstituts

Wir wären Ihnen dankbar, wenn Sie sich ca. 30 Minuten Zeit für unser Anliegen nehmen würden. Selbstverständlich werden die Angaben anonym und streng vertraulich behandelt. Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Bitte senden Sie den Fragebogen per Post oder Fax an:

KPMG Alexandra Säuberlich
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
F 01802 11991-1368

Sie können den Fragebogen auch online ausfüllen:
www.kpmg.de/konfliktkostenstudie

Bitte teilen Sie uns vorab mit …

wie viele Mitarbeiter* (Köpfe) in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr durchschnittlich beschäftigt waren oder momentan beschäftigt sind:

☐	☐	☐	☐	☐
1–100 Mitarbeiter	100–1.000 Mitarbeiter	1.000–10.000 Mitarbeiter	10.000–50.000 Mitarbeiter	über 50.000 Mitarbeiter

* Mitarbeiter (Beispiele):
- Arbeitnehmer
- leitende Angestellte
- Vorstand/Geschäftsführung
- freie Mitarbeiter/Aushilfen

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Umfrage zur Konfliktkostenstudie 2008 – 2/10

I Dimension Person

1 Konfliktkosten durch Mitarbeiterfluktuation

Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr die Kosten für …

1. … die Personalsuche, ausgelöst durch die Mitarbeiterfluktuation?
Hierzu zählen beispielsweise:
- Kosten für Anzeigenschaltungen
- Honorare für Personalberater
- Kopfprämien
- Aktivitäten der Personalabteilung und des Fachbereichs für die Auswahl neuer Mitarbeiter

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

2. … offene Stellen, die nicht zeitnah wiederbesetzt wurden?
Diese Kosten umfassen abzüglich der Einsparungen der Gehaltskosten unter anderem:
- die Erhöhung der Arbeitslast für bestehende Mitarbeiter
- die Reduzierung der Arbeitsleistung, welche durch die Reduktion der Mitarbeitermotivation verursacht wurde. Diese Demotivation kann während der unbesetzten Stelle aufgrund zusätzlicher Arbeit erfolgen und nach der Wiederbesetzung durch wieder entzogene Verantwortung.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

3. Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf diese Kategorie – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?
Hinweis: Bitte tragen Sie zuerst die entsprechenden Kostenpositionen ein und – falls möglich – dahinter den jeweiligen Betrag.

Kostenposition

_____

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

I Dimension Person

2 Konfliktkosten durch Krankheit

Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr die Kosten für …

1. … eine eingeschränkte Leistungs- bzw. Qualitätsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter aufgrund von Krankheiten, die durch Konflikte verursacht wurden?

Hierzu zählen die eingeschränkte Leistungs- bzw. Qualitätsfähigkeit der
- arbeitsunfähigen Mitarbeiter
- gesunden Mitarbeiter, welche das Arbeitspensum der arbeitsunfähigen Kollegen auffangen mussten

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

2. … Fehlzeiten aufgrund von Krankheiten, die durch Konflikte verursacht wurden?

Hierzu zählen unter anderem:
- Arztbesuche
- Arbeitsunfähigkeit
- Kuraufenthalte
- Rehamaßnahmen
- Wiedereingliederungsmaßnahmen

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

3. Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf diese Kategorie – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Hinweis: Bitte tragen Sie zuerst die entsprechenden Kostenpositionen ein und – falls möglich – dahinter den jeweiligen Betrag.

Kostenposition

_____

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Umfrage zur Konfliktkostenstudie 2008 – 4/10

I Dimension Person

Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr die Kosten für …

3 Konfliktkosten durch kontraproduktives/betriebsschädigendes Verhalten

1. … die Unterschlagung von Betriebsmitteln?

Die Kosten können Folgendes umfassen:

- Büromaterial
- Telefonnutzung/Handy
- Arbeitsmittel
- Neubeschaffung durch Einkaufsabteilung

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

2. … den Missbrauch von Arbeitszeit?

Hierzu zählen unter anderem:

- private Internetnutzung
- private Telefonnutzung
- „Büroschlaf"

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

3. Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf diese Kategorie – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?

Hinweis: Bitte tragen Sie zuerst die entsprechenden Kostenpositionen ein und – falls möglich – dahinter den jeweiligen Betrag.

Kostenposition

_____

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

II Dimension Team

Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr die Kosten für …

1 Konfliktkosten durch Kundenfluktuation

1. … die Neuakquisition von Kunden, die den Aufwand für die Kundenpflege des jeweils verlorenen Altkunden überstiegen?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

2. … einen Imageverlust und Marketingmehraufwand, die durch einen fluktuierenden Kundenstamm entstanden?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

3. Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf diese Kategorie – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?
Hinweis: Bitte tragen Sie zuerst die entsprechenden Kostenpositionen ein und – falls möglich – dahinter den jeweiligen Betrag.

Kostenposition

_____

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Umfrage zur Konfliktkostenstudie 2008 – 6/10

II Dimension Team

Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr die Kosten für …

2 Konfliktkosten durch Mängel in der Projektarbeit

1. … „in den Sand gesetzte" Projekte, weil ein Konflikt bestand und mitverantwortlich dafür war, dass
- das Projekt abgebrochen wurde?
- eine schlechte Projektqualität geliefert wurde?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

2. … eine Terminverzögerung – verursacht durch Konflikte bei
- den Projektbeteiligten?
- dem Projektergebnisempfänger?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

3. Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf diese Kategorie – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?
Hinweis: Bitte tragen Sie zuerst die entsprechenden Kostenpositionen ein und – falls möglich – dahinter den jeweiligen Betrag.

Kostenposition

_____

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

II Dimension Team

Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr die Kosten für …

3 Konfliktkosten durch entgangene Aufträge

1. … nicht realisierte Zielkunden/-aufträge, welche durch Konflikte verursacht waren?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

2. … Fehlallokationen, welche durch Konflikte verursacht waren, in Form von
- Mitarbeitern?
- Finanzen?
- Maschinen?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

3. Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf diese Kategorie – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?
Hinweis: Bitte tragen Sie zuerst die entsprechenden Kostenpositionen ein und – falls möglich – dahinter den jeweiligen Betrag.

Kostenposition

_____

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Umfrage zur Konfliktkostenstudie 2008 – 8/10

III Dimension Organisation

Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr die Kosten für …

1 Konfliktkosten durch Über- und Unterregulierung* der Organisation

1. … durch Diskussionen über bereits bestehende Regeln entstandenen Mehraufwand (Überregulierung, Falschregulierung)?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

2. … ungeplante externe Beratungen/Unterstützung?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

3. Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf diese Kategorie – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?
Hinweis: Bitte tragen Sie zuerst die entsprechenden Kostenpositionen ein und – falls möglich – dahinter den jeweiligen Betrag.

Kostenposition

_____

* Regulierungen (Beispiele):
- Verträge
- Betriebsvereinbarungen
- Organisationsanweisungen
- Geschäftsordnungen
- Richtlinien
- Code of Conduct
- Prozessbeschreibungen

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

III Dimension Organisation

Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr die Kosten für …

2 Konfliktkosten durch verbesserungsbedürftige Anreizsysteme*

1. … einen Mehraufwand zur Entscheidungsfindung von Anreizsystemen, zum Beispiel durch zusätzliche Meetings, Diskussionen und Beschwerden (von Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsrat)?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

2. … einen Mehraufwand zur Entscheidungsumsetzung von Anreizsystemen, zum Beispiel durch zusätzliche Meetings, Diskussionen und Beschwerden (von Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsrat)?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

3. Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf diese Kategorie – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?
Hinweis: Bitte tragen Sie zuerst die entsprechenden Kostenpositionen ein und – falls möglich – dahinter den jeweiligen Betrag.

Kostenposition

_____

* Anreizsysteme (Beispiele):
- Gehaltsanpassung
- Auszahlung von Sonderzahlungen
- Organisation von Incentives
- Bestellung und Verwaltung von Dienstwagen
- Abrechnung von Überstunden
- Individualisierung

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Umfrage zur Konfliktkostenstudie 2008 – 10/10

III Dimension Organisation

Wie hoch waren in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr die Kosten für …

3 Konfliktkosten durch arbeitsrechtliche Sanktionen

1. … Mitarbeitergespräche oder sonstige Gespräche, die aufgrund arbeitsrechtlicher Pflichtverletzungen durchgeführt wurden, von
- Führungskraft zu Mitarbeiter?
- Mitarbeiter zu Mitarbeiter (mit und ohne den betroffenen Mitarbeiter)?
- Mitarbeiter zu Betriebsrat?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

2. … Beratung zu arbeitsrechtlichen Sanktionen durch
- Rechtsanwälte?
- Unternehmensberatungen/Personalberatungen?

☐	☐	☐	☐	☐	☐
bis 10.000 €	10.000 bis 50.000 €	50.000 bis 100.000 €	100.000 bis 500.000 €	über 500.000 €	derzeit nicht ermittelbar

3. Welche weiteren Konfliktkosten – bezogen auf diese Kategorie – fielen in Ihrem Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr an und wie hoch sind diese ungefähr zu bewerten?
Hinweis: Bitte tragen Sie zuerst die entsprechenden Kostenpositionen ein und – falls möglich – dahinter den jeweiligen Betrag.

Kostenposition

_____

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Glossar

Anreizsysteme	Mit Anreizsystemen wird die Gesamtheit der einem Individuum gewährten materiellen und immateriellen Anreize bezeichnet, die für den Empfänger einen subjektiven Wert (Anreizwert, Befriedigungswert, Nutzen) besitzen. Beispiel: ergebnisorientierte Vergütung.
Conflict Capital	Kapital im Unternehmen, das durch die Bearbeitung funktionaler Konflikte erhöht oder freigesetzt werden kann.
Customer-Relationship-Management	bezeichnet die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen
dysfunktionale Konfliktkosten	dem Unternehmen abträgliche und vermeidbare Konfliktkosten
funktionale Konfliktkosten	dem Unternehmen zuträgliche und unvermeidbare Konfliktkosten
Interventionskosten	Summe aller Kosten, die das Unternehmen bewusst und zielgerichtet für Maßnahmen zur Senkung der dysfunktionalen Konfliktkosten aufwendet
Konflikt	jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen und dabei vor allem der Arbeitszeit seiner Mitarbeiter
Konfliktkosten	jede geplante und besonders jede ungeplante Störung der gewinngerichteten Ressourcenverwendung im Unternehmen
Konfliktkosten 0	Bezeichnung der Summe der Konfliktkosten nach der ersten Messung
Konfliktvermögensanalyse	Die Untersuchung eines Unternehmens auf Potenzial zur ökonomischen Verbesserung beim Umgang mit Konflikten durch Messen der Konfliktkosten und die Unterscheidung in funktionale und dysfunktionale Kosten, um die reduzierbaren Kosten als Zielgröße des Verbesserungsprozesses zu bestimmen.
Circle of Conflict von KPMG	Konfliktkosten werden anhand von drei Dimensionen und neun Konfliktkostenkategorien untersucht. Der Circle of Conflict stellt diese Dimensionen und Konfliktkostenkategorien in ihrer Wechselwirkung dar.
Konfliktkostenmatrix von KPMG	Die Konfliktkostenmatrix unterteilt Konfliktkosten in vier Bereiche: die bekannten und hohen Konfliktkosten (Medical Zone), die wenig bekannten und hohen Konfliktkosten (Iceberg Zone), die wenig bekannten und mutmaßlich niedrigen Konfliktkosten (Clouded Zone) sowie die bekannten und niedrigen Konfliktkosten (Controlled Zone).
Konfliktkostenmodell von KPMG	Das Konfliktkostenmodell ermöglicht die Konfliktvermögensanalyse von Unternehmen und setzt sich aus dem Circle of Conflict und der Konfliktkostenformel zusammen.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Konfliktkostenformel von KPMG	$RK = [\Sigma fKK + dKK_0) - \Sigma (fKK + dKK_n)] - IK_0$ oder auch $RK = \Sigma (KK_0 - KK_n) - IK_0$
Kundenfluktuation	Verlust von Kunden
Mitarbeiterfluktuation	Verlust von Personal, z. B. an ein anderes Unternehmen
Opportunitätskosten	entgangene Erlöse, die dadurch entstehen, dass vorhandene Möglichkeiten (Opportunitäten) zur Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen werden
reduzierbare Konfliktkosten	Differenz von dysfunktionalen Konfliktkosten und den erforderlichen Interventionskosten
Sunk costs	indirekte Kosten, die durch Entscheidungen in der Vergangenheit unwiderruflich festgelegt sind und deren Anerkennung wegen des psychologischen Phänomens der sogenannten Verlustaversion gescheut wird
Verlustaversion	Der Mensch gewichtet Verluste stärker als Gewinne und versucht, ihre Realisierung oder Akzeptanz so lange wie möglich zu vermeiden, auch wenn er dadurch weitere Verluste riskiert (Teufelskreis). Verlustaversion führt auch dazu, dass der Ausgangspunkt geankert und der Status Quo präferiert wird.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abkürzungsverzeichnis

dKK	dysfunktionale Konfliktkosten
dKK_0	dysfunktionale Konfliktkosten der ersten Messung (Status quo)
dKK_n	neue dysfunktionale Konfliktkosten nach der zweiten oder der n-ten Messung
fKK	funktionale Konfliktkosten
IK	Interventionskosten
IK_0	Interventionskosten zwischen der ersten und zweiten Messung der Konfliktkosten
IK_n	neue Interventionskosten nach der zweiten oder der n-ten Messung
KK	Konfliktkosten
KK_0	Konfliktkosten der ersten Messung (Status quo)
KK_n	neue Konfliktkosten nach der zweiten oder der n-ten Messung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KMS	Konfliktmanagementsystem
rK	reduzierte Kosten
rKK	reduzierbare Konfliktkosten

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Circle of Conflict – Three Dimensions 7

Abb. 2: Konfliktkostenmatrix von KPMG 8

Abb. 3: Circle of Conflict – Three Dimensions 13

Abb. 4: Modell zur Darstellung der Wirkungszusammenhänge 20

Abb. 5: Berechnungstabelle Kundenfluktuation 22

Abb. 6: Berechnungsbeispiel Mitarbeiterfluktuation 23

Abb. 7: Evolutionäre Konfliktbilanzierung 26

Abb. 8: Informationsstatus über Konfliktkosten 28

Abb. 9: Höhe der Konfliktkosten 29

Abb. 10: Dimension Person, Konfliktkosten durch Mitarbeiterfluktuation, Personalsuche 30

Abb. 11: Dimension Person, Konfliktkosten durch Mitarbeiterfluktuation, offene Stellen 31

Abb. 12: Dimension Person, Konfliktkosten durch Krankheit, eingeschränkte Leistungs- bzw. Qualitätsfähigkeit 32

Abb. 13: Dimension Person, Konfliktkosten durch Krankheit, Fehlzeiten 33

Abb. 14: Dimension Person, Konfliktkosten durch kontraproduktives/ betriebsschädigendes Verhalten, Unterschlagung von Betriebsmitteln 34

Abb. 15: Dimension Person, Konfliktkosten durch kontraproduktives/ betriebsschädigendes Verhalten, Missbrauch von Arbeitszeit 35

Abb. 16: Dimension Team, Konfliktkosten durch Kundenfluktuation, Neuakquisition von Kunden 36

Abb. 17: Dimension Team, Konfliktkosten durch Kundenfluktuation, Imageverlust 37

Abb. 18: Dimension Team, Konfliktkosten durch Mängel in der Projektarbeit, abgebrochene Projekte 38

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abb. 19: Dimension Team, Konfliktkosten durch Mängel in der Projektarbeit, Terminverzögerung 39

Abb. 20: Dimension Team, Konfliktkosten durch entgangene Aufträge, nicht realisierte Zielkunden/-aufträge 40

Abb. 21: Dimension Team, Konfliktkosten durch entgangene Aufträge, Fehlallokationen 41

Abb. 22: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch Über- und Unterregulierung der Organisation, Diskussion über bestehende Regeln 42

Abb. 23: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch Über- und Unterregulierung der Organisation, ungeplante externe Beratung....43

Abb. 24: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch verbesserungsbedürftige Anreizsysteme, Entscheidungsfindung 44

Abb. 25: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch verbesserungsbedürftige Anreizsysteme, Entscheidungsumsetzung 45

Abb. 26: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch arbeitsrechtliche Sanktionen, Gespräche 46

Abb. 27: Dimension Organisation, Konfliktkosten durch arbeitsrechtliche Sanktionen, Beratung 47

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ansprechpartner

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Marie-Curie-Straße 30
60439 Frankfurt am Main

Dr. Alexander Insam
T +49 69 9587-2490
ainsam@kpmg.com

Andreas Reimann
T +49 69 9587-1141
areimann@kpmg.com

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.