

17. Dezember 2010

Führung und Partizipation: Von der Kunst, die richtige Balance zu finden

Dr. Dr. h. c. Barbara Haering

econcept: Ein knapper Überblick

- econcept ist ein marktwirtschaftlich funktionierendes Unternehmen. Wir finanzieren uns über Mandate.
- econcept ist 16 Jahre alt und beschäftigt ca. 20 Mitarbeitende: IngenieurInnen, UmweltnaturwissenschaftlerInnen, ÖkonomInnen, SozialwissenschaftlerInnen und JuristInnen.
- Wir arbeiten primär für die öffentliche Hand. Unsere Mandate liegen an den Nahtstellen von Nachhaltiger Entwicklung und NPM/NFA, im Evaluationsbereich sowie beim Management strategischer Prozesse.

Firmenstruktur – gesucht:

- Klare Führungsstrukturen – verbunden mit möglichst viel Partizipation möglichst vieler Mitarbeitenden.
- Doppelte Legitimation der Firmenführung: «top down» und «bottom up».
- Möglichkeit von Karriereentwicklungen in der Firma.
- Unabhängigkeit von externen Geldgebern.
- Klare Rahmenbedingungen zur Aktienbewertung im Interesse pragmatischer Aktienübertragungen und zur Konfliktvermeidung.
- Flexibilität mit Blick auf den Generationenwechsel.

Firmenstruktur – gefunden:

- Aktiengesellschaft – verbunden mit einem Aktionärbindungsvertrag, der alle AktionärInnen umfasst.
- Nur Mitarbeitende können Aktien kaufen. Der ABV deklariert das Interesse, dass Mitarbeitenden, die sich mit der Firma identifizieren, Aktien erwerben.
- Der ABV regelt zentrale Aspekte der Unternehmensführung, so insbesondere:
 - Strukturelle Zusammensetzung des Verwaltungsrats
 - Kompetenzen des Verwaltungsrats (über Aktienrecht hinaus)
 - Personelle Besetzung der Geschäftsleitung
 - Aktienbewertung ohne Einbezug eines Reputationswerts

Firmenstruktur: AG & ABV

Aktiengesellschaft: Die Verteilung des Aktienkapitals bestimmt die Mehrheitsverhältnisse in der Generalversammlung .

Aktionärsgruppe A: 4 Partner

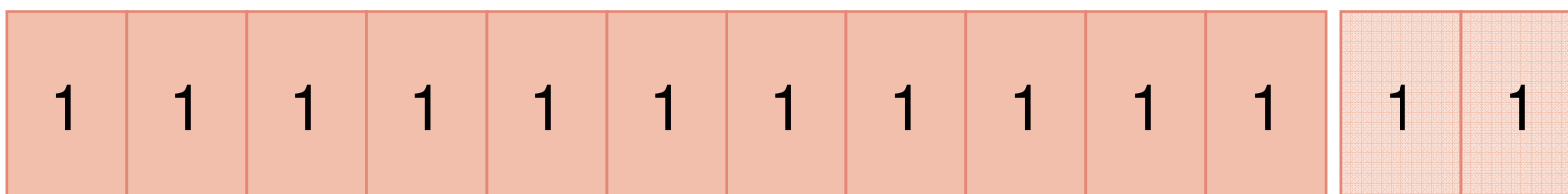
2 AktionärInnen je 26,5% d. h. insgesamt 53% der Aktien,
2 AktionärInnen insgesamt 30% der Aktien

Aktionärsgruppe B

7 AktionärInnen:
6 % der Aktien

Firma: 9% der Aktien

Aktionärsbindungsvertrag: Der ABV umfasst alle AktionärInnen und gibt ihnen gleiche Mitbestimmungsrechte über alle Dinge, welche im ABV geregelt sind



Erfahrungen

- Die Doppelkonstruktion AG/ABV kommt erst mit dem Firmenwachstum richtig zum Tragen, das heisst mit der Zunahme der Mitglieder der Aktionärsgruppe B.
 - Gleichzeitig stellt möglicherweise eines Tages das Firmenwachstum diese Konstruktion auch wieder in Frage.
- Die konservative Aktienbewertung bewährt sich.
 - Allerdings ist die Gründergeneration, welche auch über die grössten Aktienpakete verfügt, noch in der Firma.
- Hinter der Firmenkonstruktion und den zentralen Vorgaben der Unternehmensführung steht eine politische Vision.
 - Dies muss allerdings auch immer wieder in Erinnerung gerufen und neu erläutert werden.