

**Bericht über das 21. Forum NSW/RSE
vom Freitag, 17. Dezember 2010
18.15 Uhr, Bern, Käfigturm, Marktgasse 67, 2. Stock**

**Effizienz, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit:
Über Ansprüche und Realitäten einer Firmenführung
Das Beispiel der Firma econcept**

Dr. Dr. h.c. Barbara Haering, ehemalige Nationalrätin,
Partnerin econcept

Thesen

- *Der Pragmatismus, so der amerikanische Soziologe Richard Sennet in seinem Buch "Handwerk", betont, wie wichtig es sei, ethische Fragen bereits während der Arbeit aufzuwerfen. Sie dürften nicht aufgeschoben werden, bis Tatsachen geschaffen seien, die sich nicht mehr aus der Welt schaffen liessen.*
 - *Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung struktureller Voraussetzungen, die, in die Arbeitsprozesse eingebaut, dafür sorgen, dass ein Minimum an kontinuierlicher Reflexion über Inhalte, Leistungen und Qualität der eigenen Arbeit und ebenso über die Form der Arbeit - selbst bei starker betrieblicher und betriebswirtschaftlicher Belastung - nicht umgangen werden kann.*
- Die Erfahrungen von econcept zeigen, dass die wichtigsten Voraussetzungen dazu bereits mit der Definition der firmeninternen Machtverteilung festgelegt werden.*

Hinweis: Über das Referat informiert die Power Point-Präsentation in einer besonderen Datei.

Diskussion:

Leitungsaufwand: Früher waren alle Partner in der Geschäftsleitung, heute führen nur noch zwei Personen das Geschäft unter dem Jahr. Auf der Ebene der Führungsstrategie bringt die Partizipation schon viel Aufwand, aber Strategiediskussionen wären sonst ausserhalb der Organisationsgefässe notwendig.

Der ökonomische Druck ist zum Teil heilsam, da er die Beschäftigung der Firma mit sich selbst verhindert. Der Wachstumszwang hingegen wird durch unsere Struktur begrenzt. Wenn wir viel grösser wären, könnten wir nicht mehr interdisziplinär arbeiten.

Zum Verhältnis von Softfaktoren und Strukturfaktoren: Druck auf die Mitarbeitenden entsteht über die Zwänge aus den Projekten (Zeit, Kosten). Unser Markt ist kompetitiv. Es braucht daneben interne Anlässe zur Pflege des Klimas.

Stundenansatz: Fr. 210.00 ist unser höchster Stundenansatz.

Aktienwert: Dieser beträgt heute zwischen Fr. 300 und 400 (nominal 100).

Darlehen pro Aktie: Für jede Aktie ist ein Darlehen von Fr. 250 einzubringen, um die Liquidität im ersten Quartal sicherzustellen.

Rolle des Aktienwerts: Beim Verkauf spielt der Aktienwert seine wichtigste Rolle. Der Aktienwert ist dank der Reserven und weiterer Wertvermehrungen gestiegen. Bei der Berechnung des Aktienwerts wird dem Firmennamen kein Wert zugesprochen, um die Berechnung zu erleichtern. Die Aktie ist eher ein Mitbestimmungsinstrument als ein Kapitalanteil.

Das Aktienrecht gilt für die GV und für den Verwaltungsrat, das heisst hier wird nach Kapitalanteil abgestimmt. Die Gleichheit pro Kopf gilt nur für die im Aktionärsbindungsvertrag (ABV) geregelten Aspekte. Zum Teil braucht es ein doppeltes Mehr: Die GV-

Mehrheit und die Einstimmigkeit nach ABV gilt z.B. für die Aufnahme einer neuen Partnerin. Für gewisse wichtige Entscheide braucht es überdies 75% der Aktien. Die starke Einbindung der Mitarbeitenden in die Struktur der Firma wirkt attraktiv. Nur wenige Mitarbeitende auf Dauerstellen sind nicht Aktionäre. Die Fluktuation bei den Aktionärinnen war zuerst ganz gering, seither gibt es bei den Jungen mehr Abgänge (was normal ist).

Fallstricke der Nachfolgeplanung: Eine Partnerin war an sich geeignet als Firmenführung, hat dann aber in die Verwaltung gewechselt. Es braucht eine grosse Aussenwirkung der leitenden Personen. Unser System begünstigt aber die Karrieremöglichkeit. Daher gibt es auch heute geeignete Personen für den Einstieg in die Partnerschaft.

Geschlechterverhältnis: Zuerst waren wir drei Männer und ich. Allmählich haben Frauen aber Frauen in die Firma geholt. Es entstand ein inverses Genderverhältnis, bis wir bei den Anstellungen nun Männer bevorzugen. Gemischte Teams sind besser, weil wir anders denken und andere Erfahrungen machen.

ABV-Probleme: Juristisch heikel ist der Verkauf von Aktien an Dritte. Die GV kann die Käufer einfach nicht in das Aktionärsbuch aufnehmen, sonst müssten beide Aktionärsgruppen zustimmen.

Kündbarkeit: Der ABV wird immer neu abgefasst, wenn neue Aktionäre aufgenommen oder alte entlassen werden. An sich gilt eine Kündigungsfrist von sechs Monaten.

Die Grösse der Firma: Das Konzept würde für 50 - 100 Leute nicht mehr funktionieren.

Wenig Investitionen: Für unseren Dienstleistungsbetrieb geht die Rechnung auf. In anderen Branchen wäre das schwieriger.

Die Stabilität der Verwaltung als Auftraggeber hilft der Firma. Aber die Themen der Verwaltung ändern sich rasch (die Energie war zeitweise ein zu enger Fokus). Krisen werden auch für uns wirksam, aber zeitlich verschoben. In Krisenzeiten werden zum Teil die Personalbestände der Verwaltung gekürzt, dafür aber Aufträge ausgelagert, was oft fragwürdig ist.

Projekte entstehen auf Grund von Ausschreibungen (kleine per Inserat, grössere mittels Einladungen, ganz grosse im Handelsamtsblatt). Oft ist ein Kostendach vorgesehen, für das dann unterschiedliche Leistungen angeboten werden. Zum Teil wird mit dem Offertwesen aber auch übertrieben (so wenn 10-11 Büros angeschrieben werden).

Politische Vision: Neben der Struktur der Firma sind auch die Inhalte der Projekte relevant: Im Bereich Energie arbeiten wir nur für den Regulator, nicht für die Produzenten oder Konsumenten. Wir zeigen zudem nur die Konsequenzen von politischen Entscheidungen auf. Nur selten machen wir Empfehlungen, weil es dabei um politische Entscheidungen geht (welche auch die Politik zu treffen hat).

Die eigenen Wertvorstellungen können auf deklarierte Weise in den Schlussfolgerungen zum Ausdruck kommen. Schwieriger ist die Frage, wie aus der Analyse der Vergangenheit und Gegenwart Empfehlungen für die Zukunft abgeleitet werden können.

Zukunftstrends: Ein Wirkungsmodell hilft, auch die Entwicklung zu erfassen. Hinzu kommen zum Teil die Erfahrungen aus dem Ausland.

Weiterbildungsstruktur: Das methodische Wissen innerhalb der verschiedenen Cluster wird an gemeinsamen Lunches ausgetauscht. Über die Cluster hinaus organisiert jeder Cluster eine Ausbildungstagung für alle im Betrieb. Ferner gibt es auch Weiterbildungsanlässe der ganzen Firma.

Effizienz und Gerechtigkeit als Wertungen: Gerechtigkeit in econcept heisst vor allem, dass die internen Entscheidungsprozesse fair sein müssen. Darüber hinaus ist die Formel 1:3 in Lohnfragen eine Gerechtigkeitsfrage. Der ABV ist unser Gerechtigkeitsinstrument.

Ein Einheitslohn stand nie zur Diskussion. Die Leute wollen eine Karriere (Projektleitung, Unterschriftsberechtigung, Partnerschaft). Die Lohnerhöhung wird als Wertschätzung verstanden und geschätzt. Mit dem Alter und den Verantwortungen steigt der Grundlohn (Anfang bei Fr. 6'000.--). Dazu kommen die Bonusverteilungen für alle.

Die formalen Strukturen sind wichtiger als die informale Kultur. Umgekehrt ginge es in einem patronalen System. Die formalen Strukturen müssen freilich wertgebunden sein. Es braucht beides.

Pluralismus: econcept kann nicht wie die WOZ aus einer einzigen Perspektive heraus arbeiten. Zudem hat die Firma viele disziplinar unterschiedliche Produkte: Wir müssen die Pluralität der Inhalte unserer Produkte auch intern spiegeln.

Der Kompromiss zwischen Effizienz und Gerechtigkeit macht die Firma lebensfähig.