



# ACTARES

AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften

## **Diversität in der Unternehmensführung als nachhaltiger Erfolgsfaktor**

Antoinette Hunziker-Ebnetter  
CEO und Founding Partner, Forma Futura Invest AG

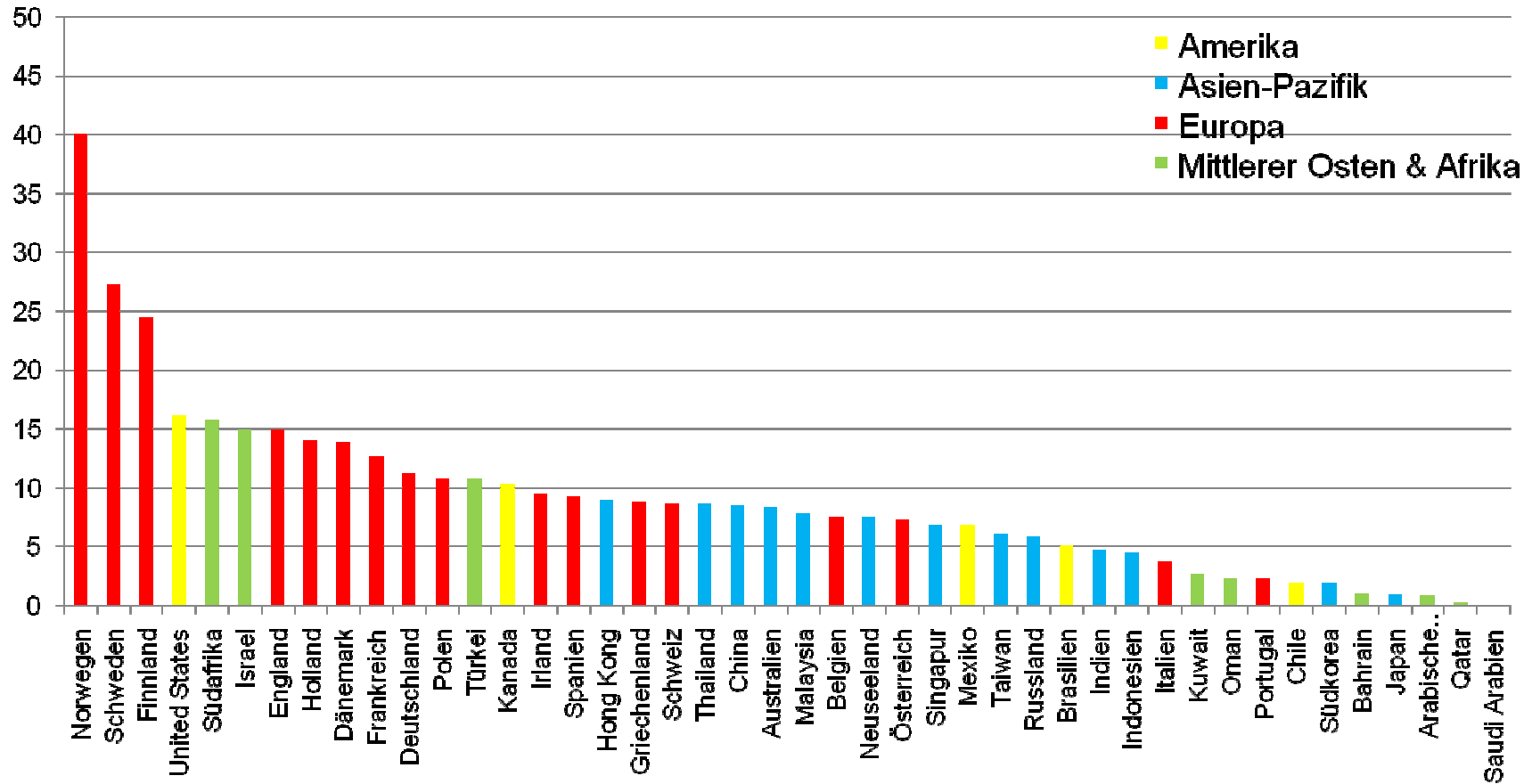
Hottingen, 27. September 2012

# Wenige Frauen in leitenden Positionen in der Schweiz



# Globale Verteilung der Verwaltungsratssitze

## Durchschnittlicher Frauenanteil in Prozent



Der durchschnittliche Frauenanteil liegt bei gerade einmal neun Prozent – nicht einmal jeder zehnte Verwaltungsrat ist eine Frau

# Was heisst überhaupt Erfolg?

---

1. Garantie langfristiger Gewinne
2. Visionäre und strategische Fertigkeiten
3. Bewältigung unvorhersehbarer Herausforderungen
4. Entwicklung einer exzellenten Organisation
5. Konsistenter Charakter der Führungspersönlichkeit
6. Unternehmerische Fantasie und Pioniergeist
7. Erkennung und Förderung von Talenten
8. Nachhaltige Innovationen
9. Beispielhafte Kundenorientierung
10. Soziale Verantwortung

Diese 10 Faktoren wurden als Grundlage für die Erfolgsmessung durch das Beratungshaus *Spencer Stuart* definiert.

Quelle: All About Marketing /Strategie Coaching Services

# Ist Managementenerfolg überhaupt messbar?

---

Oder muss von einer grundsätzlichen Unberechenbarkeit des Erfolgs ausgegangen werden?

- Grundsätzlich handelt es sich bei der Messung von Erfolg immer um eine „ex-post-Messung“
- Welche Kriterien sind für die Beurteilung von Erfolg relevant?
- Erfolg als Erreichungsgrad der selbst gesetzten unternehmerischen Zielen



Quelle: All About Marketing /Strategic Coaching Services

# Einblick in verschiedene Erfolgsstudien / Das 7-S-Modell von Peters & Waterman

---

Peters & Waterman definierten im Rahmen ihrer 1983 erschienenen Studie acht Grundregeln für ein gutes Management, die sie später zu dem 7-S-Modell verdichteten:

- Primat des Handelns
- Nähe zum Kunden
- Freiraum für Unternehmertum
- Produktivität durch Menschen
- Sichtbar gelebtes Wertsystem
- Bindung an angestammtes Geschäft
- Einfach und flexibler Aufbau
- Straff-lockere Führung

Quelle: All About Marketing /Strategic Coaching Services



# Einblick in verschiedene Erfolgsstudien / Jim Collins – From Good to Great

---

Der von Jim Collins erschienene Management-Bestseller zeigt anhand von sieben Management-Prinzipien den Weg an die absolute Spitze:

1. Führungskompetenz
2. Erst wer... dann was
3. Der Realität ins Auge blicken
4. Das Igel-Prinzip - Konzentration auf die Stärken
5. Eine Kultur der Disziplin
6. Technologie als Beschleunigungsfaktor
7. Schwungrad: nachhaltige Transformation

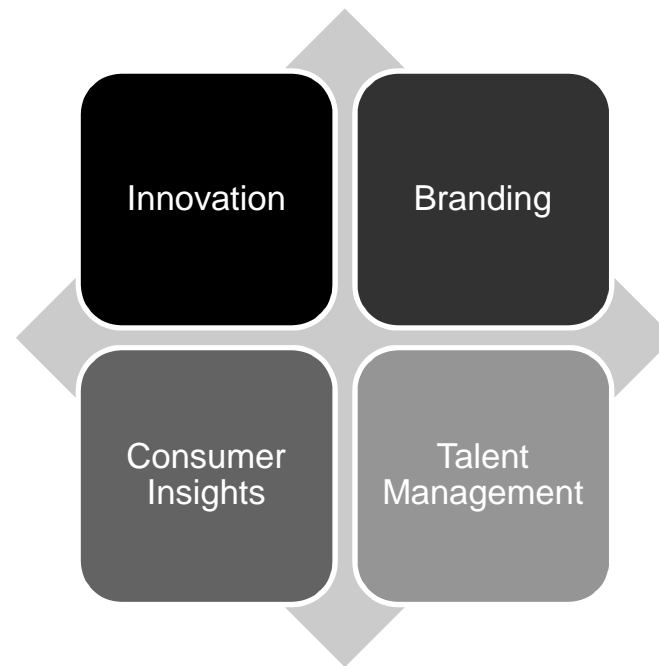
Quelle: All About Marketing /Strategie Coaching Services



# Einblick in verschiedene Erfolgsstudien / McKinsey-Studie zu „High Performers“

---

McKinsey empfiehlt das Prinzip der langfristig gesunden Organisation. Statt Indikatoren für kurzfristige Leistungssteigerungen rückt das Prinzip der „permanent lernenden und sich schnell anpassenden Organisation“ in den Vordergrund



Quelle: All About Marketing /Strategie Coaching Services



## Einblick in verschiedene Erfolgsstudien / BCG: Adaptive Advantage

---

BCG zeigen in ihrem Report „The most adaptive companies 2012“, dass der entscheidende Erfolgsfaktor heutiger Unternehmungen die rasche Anpassungsfähigkeit an ein sich dauernd wandelndes Umfeld ist:

- Entdecken und reagieren auf Trends und Signale der Unsicherheit
- Unternehmensstruktur für Ideen und Experimente schaffen
- Pflege der Diversität, Risikobereitschaft und der Zusammenarbeit flexibler Teams
- Einbezug von Partner bei Anpassungen
- Reaktion auf Bedürfnisse des ökosozialen Umfeldes

Resultat:

- Höherer Unternehmenswert
- Stabileres Unternehmensergebnis in unsicheren Zeiten

Quelle: All About Marketing /Strategic Coaching Services



## Erfolgsfaktor Führungspersönlichkeit 1/2

---

„Die wichtigste Ressource für ein erfolgreiches  
Zukunftsmanagement ist eine visionäre,  
zielstrebige und flexible Führungspersönlichkeit.“

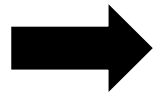
Quelle: All About Marketing /Strategic Coaching Services  
Prof. Dr. Holger Rust / Studie 2012 „Strategie? Genie? Zufall?“



## Erfolgsfaktor Führungspersönlichkeit 2/2

---

- Vielen erfolgreichen Firmen standen eine oder zwei starke Führungspersönlichkeiten vor
- Sie prägen das Unternehmen in einer frühen Phase der Entwicklung
- Erfolgreichen Unternehmen gelingt es in einer späteren Phase, die Wertvorstellung und Vorgehensweise dieser ausserordentlichen Führungspersönlichkeiten in eine bleibende Firmenkultur umzusetzen



**Der Faktor Mensch bzw. Leadership bleibt der wichtigste Erfolgsfaktor überhaupt**

Quelle: All About Marketing /Strategic Coaching Services

# Vorstellungen eines idealen CEO der Zukunft

---

Der ideale CEO...

- ...hat ein hohes Mass an Fachkompetenz
- ...ist kommunikativ und inspirierend
- ...kann vorausschauend planen und schnell entscheiden
- ...legt ein mitarbeiter- und wertorientiertes Verhalten an den Tag
- ...kann wichtige Aufgabenbereiche delegieren
- ...hat eine klare Vision von der Zukunft des Unternehmens
- ...bringt das notwendige Mass an Risikofreude mit
- ...ist von innerer Leidenschaft getrieben
- ...belohnt Loyalität gegenüber der Firma

Quelle: All About Marketing /Strategie Coaching Services

# Wiederkehrende Eigenschaften herausragender Führungspersönlichkeiten

---

- Verfolgen die im individuellen Kontext ihres Unternehmens entwickelte Strategie konsequent
- Sind fähig Entscheidungen auch unter Unsicherheit zu fällen
- Reagieren flexibel und stellen sich mutig neuen Herausforderungen
- Mut zu Veränderungen, Umstrukturierungen oder Neuausrichtungen
- Persönliche Bescheidenheit, berufliche Entschiedenheit
- Übertragung von Verantwortung an Mitarbeitende
- Vertreten ihre Prinzipien und Werte vehement
- Intuition als ständiger Begleiter
- Schaffen Transparenz
- Fördern Innovation

Quelle: All About Marketing /Strategic Coaching Services

# Einfluss weiblicher Spitzenkräfte

---

Es gibt mehrere Studien, die einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Performance eines Unternehmens und dem Frauenanteil in der Führungsetage nachweisen können.

- Unternehmen mit den meisten Frauen in den oberen Führungsetagen sind in finanzieller und organisatorischer Hinsicht am erfolgreichsten
- Bessere finanzielle Performance hinsichtlich Kapitalrendite, Betriebsergebnis und Aktienkursanstieg
- Bessere Organisationsleistung bei Faktoren wie Führung, Werte, Fähigkeiten, Koordination, Kontrolle Innovation und Aussenorientierung

Quelle: All About Marketing /Strategie Coaching Services

# Einfluss gemischter Teams

---

- Einige Führungspraktiken weiblicher Spitzenkräfte kommen dem Unternehmenserfolg nachweislich zugute
- Teamfähigkeit, Konflikt- und Kompromiss- und Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität im Denken und Handeln sowie das genaue Abwägen und Prüfen von Handlungsalternativen gehören zu den Fähigkeiten, die auch weibliche Führungskräfte mitbringen
- Wirtschaftliche Herausforderungen werden besser bewältigt
- Gemischte Teams reagieren ganz anders auf veränderte Situationen als ein reines Männer- oder Frauenteam

Quelle: All About Marketing /Strategie Coaching Services



# Das Element Zufall

---

Definition: Alles was nicht durch planvolles Handeln entstanden ist

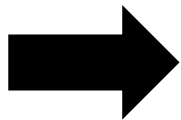
- Nicht alle Erfolge können auf eine erkennbare Kausalität zurückgeführt werden
- Äussere unerwartete Umstände können sich jedoch als erfolgsfördernd erweisen
- Das Element Zufall wird in der Managementliteratur oft vernachlässigt. Erfolg wird lieber mit einer vorausschauenden Strategie begründet
- Es kommt jedoch auf die Fähigkeit an, den Zufall zu erkennen und ihn zu nutzen

Quelle: All About Marketing /Strategie Coaching Services

## Fazit

---

- Erfolgreiche Unternehmen beherrschen eine Kombination von sog. „Key Success Drivers“ besonders gut
- Auch die erfolgreichsten Unternehmen sind nicht in allen Bereichen gut, aber sie kennen ihre Stärken und fokussieren gezielt darauf
- Es gibt kein Patentrezept zum Erfolg, jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden
- Eine gute Unternehmensstrategie ist immer unternehmensspezifisch und in jedem Fall erfolgswirksam
- Zusammen mit der Vision ist die Strategie wie ein Leuchtturm für alle Mitarbeitenden, nur gemeinsam schaffen sie Orientierung im Unternehmen



**Starke authentische Führungspersonen braucht das Land. Dazu gehören auch Frauen.**

Quelle: All About Marketing /Strategie Coaching Services

---

„Es ist nicht genug, zu wissen,  
man muss auch anwenden;  
es ist nicht genug, zu wollen,  
man muss auch tun.“

*Johann Wolfgang von Goethe (1749 – 1832)*

# Nachhaltige Lebensqualität – FFQL (Forma Futura Quality of Life)

---

## Lebensqualität:

Die Lebensqualität besteht aus den fünf Komponenten<sup>1</sup>

- Gesundheit
- Deckung materieller Grundbedürfnisse
- Sicherheit
- gute soziale Beziehungen
- Wahl- und Handlungsfreiheit

## Nachhaltige Lebensqualität:

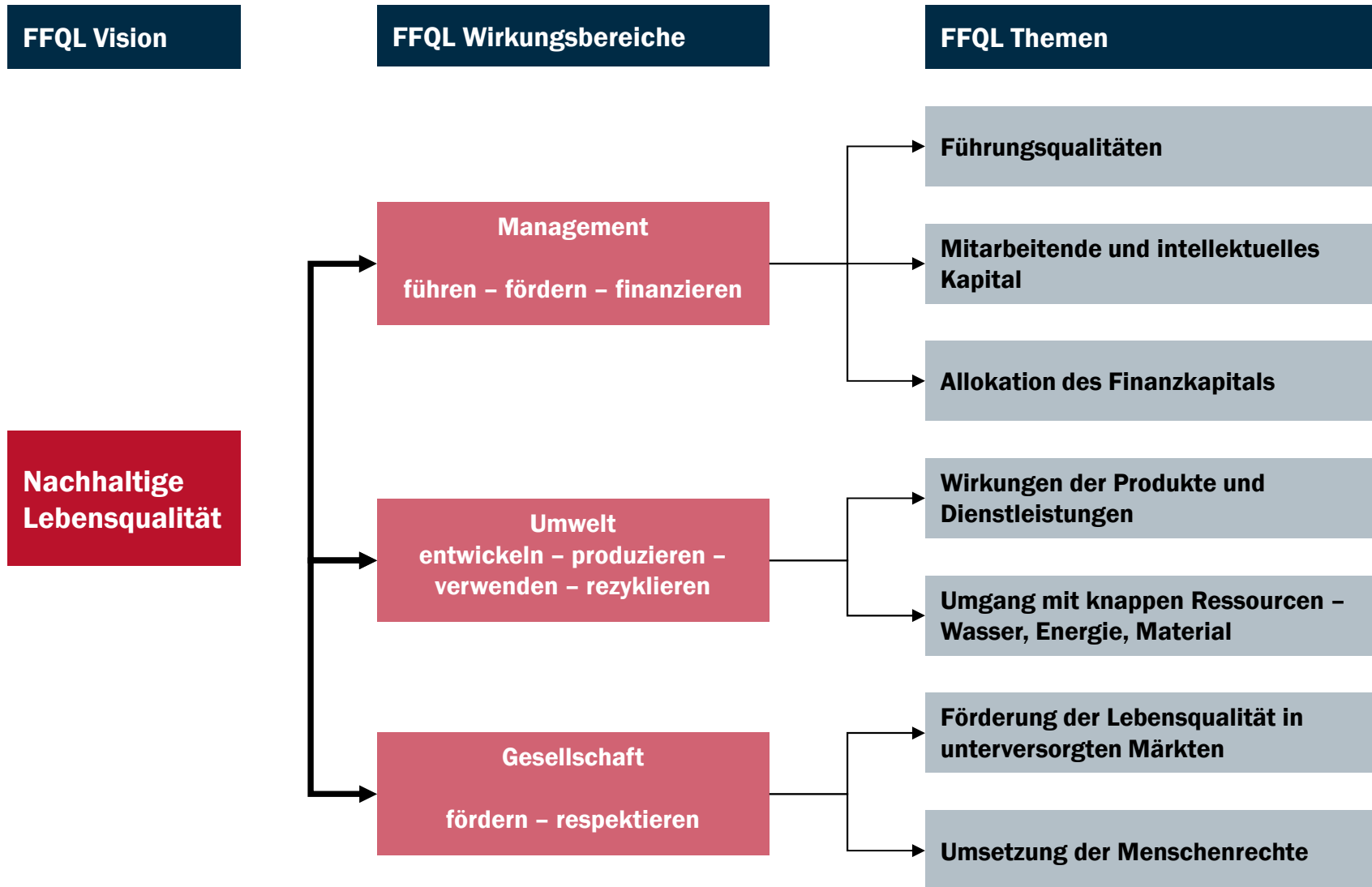
Es gilt, Lebensqualität unter Wahrung der biophysischen Kapazität der Erde zu schaffen, zu verbessern und für nachfolgende Generationen zu erhalten.

## Unser Beitrag:

Forma Futura investiert in Anlagen, die Ihre Interessen reflektieren, die nachhaltige Lebensqualität fördern und eine kompetitive, risikoadjustierte Rendite erzielen.

1) Quelle: Millennium Ecosystem Assessment. Initiiert von UNO Generalsekretär Kofi Annan erforschten von 2001 bis 2005 über 1360 Wissenschaftler aus 95 Ländern die Konsequenzen von Veränderungen im Ökosystem auf die Lebensqualität. [www.maweb.org](http://www.maweb.org)

# Umsetzung FFQL im Researchprozess



# Forma Futura Kriterien für den Bereich Unternehmensführung

---

## Verwaltungsrat

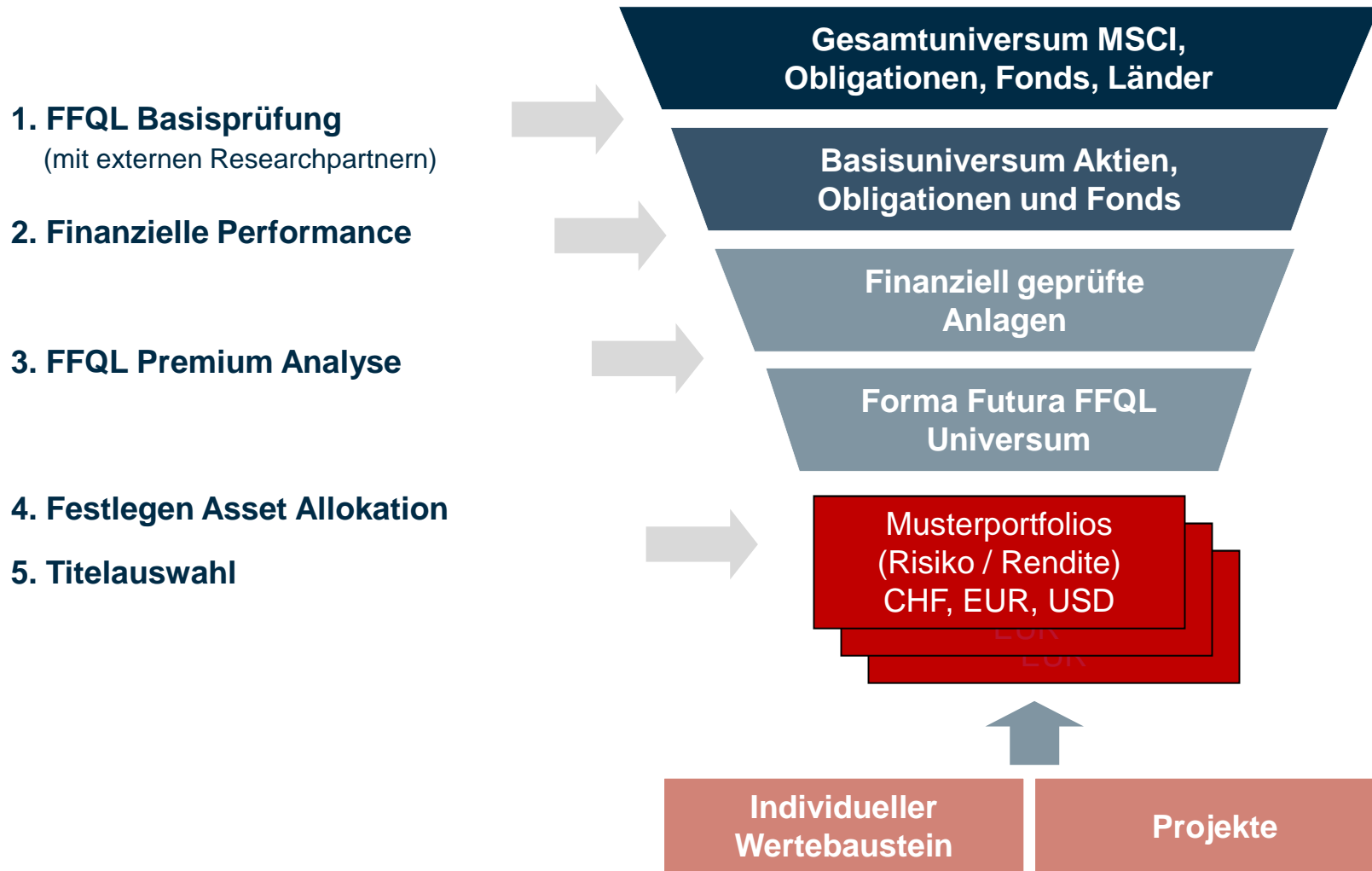
- Werdegang / Lebenslauf
- Diversität bezüglich Alter, Geschlecht und Ethnizität
- Unabhängigkeit
- Vergütung / Anreize
- Komplexität und Transparenz des Vergütungsberichts
- Zusätzliche Verwaltungsratsmandate
- Doppelmandat Verwaltungsratspräsident und CEO
- Bekenntnis des Verwaltungsrates zur Nachhaltigkeit

## Geschäftsleitung

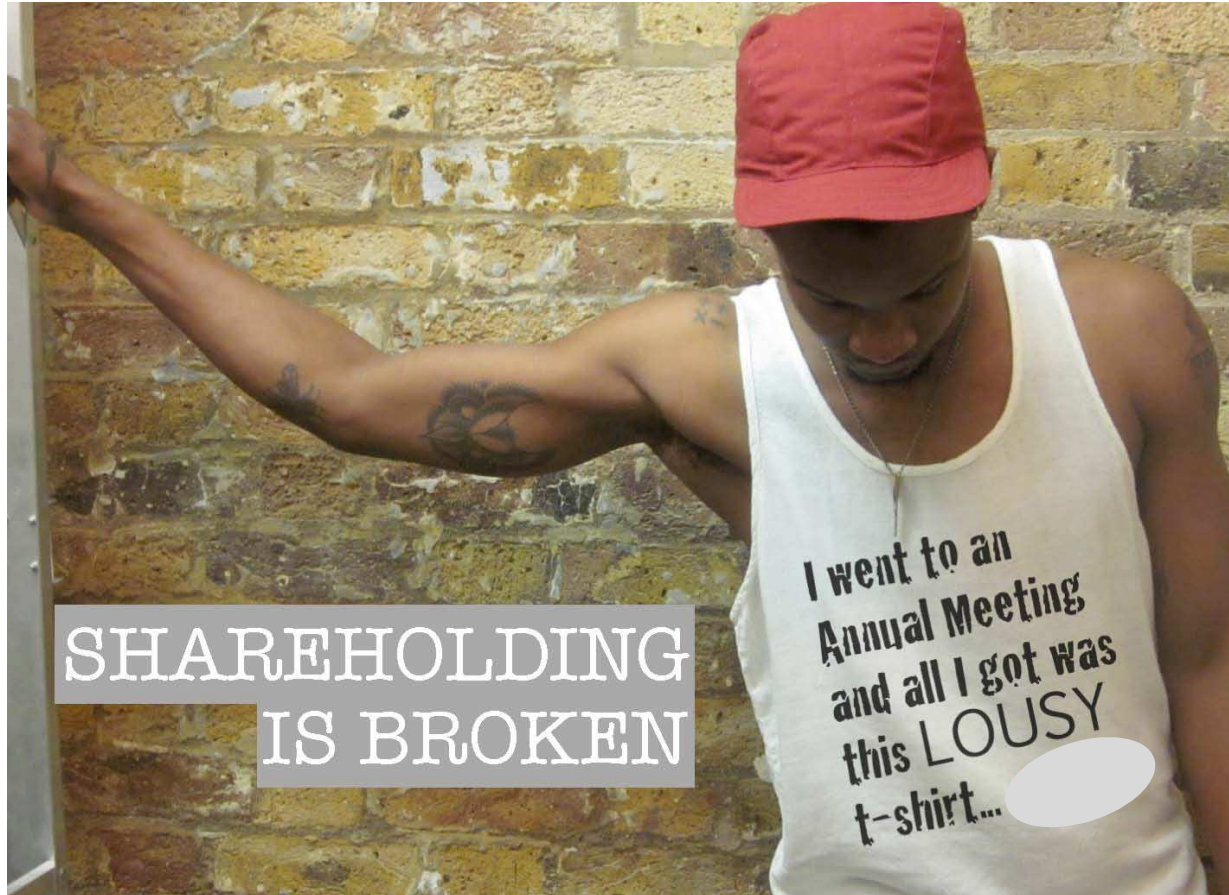
- Werdegang / Lebenslauf
- Diversität bezüglich Alter, Geschlecht und Ethnizität
- Zusätzliche Verwaltungsratsmandate
- Vergütung /Anreize
- Verhältnis Lohn CEO zu CFO
- Komplexität und Transparenz des Vergütungsberichts
- Besetzung der CEO Stelle durch interne oder externe Person
- Anzahl der Firmen, in denen der CEO in den letzten 15 Jahren gearbeitet hat
- Anzahl Jahre der Firmenzugehörigkeit des CEO's

# Forma Futura Investitionen werden systematisch ausgewählt, damit sie nachhaltig UND finanziell interessant sind

FFQL = Forma Futura Quality of Life







**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**