

Mehr Wissen im Verwaltungsrat

SCHWEIZ Die obersten Führungsgremien der Unternehmen gewinnen an Diversität und Know-how. Das nutzt den Aktionären.

CHRISTOPHE VOLONTÉ

Anleger sollten grösstes Interesse an der Zusammensetzung der Verwaltungsräte der Unternehmen haben, in die sie investiert sind. Denn als oberstes geschäftsführendes Organ einer Aktiengesellschaft ist der Einfluss des Gremiums enorm. Nur wenn ein Verwaltungsrat mit geeigneten Personen besetzt ist, kann er Trends und Entwicklungen antizipieren und das Unternehmen entsprechend ausrichten. Das minimiert Risiken und legt die Basis für den künftigen Erfolg.

Im Verwaltungsrat (VR) sollten verschiedene Perspektiven und Meinungen vertreten sein. Auch vor diesem Hintergrund macht eine geschlechtsspezifische Diversität Sinn. Bei den grosskapitalisierten Unternehmen im Swiss Market Index (SMI) sind heute 21% aller VR-Mitglieder weiblich (vgl. Tabelle). Neubesetzungen deuten darauf hin, dass sich dieser Trend fortsetzen wird.

Viele Muttersprachen

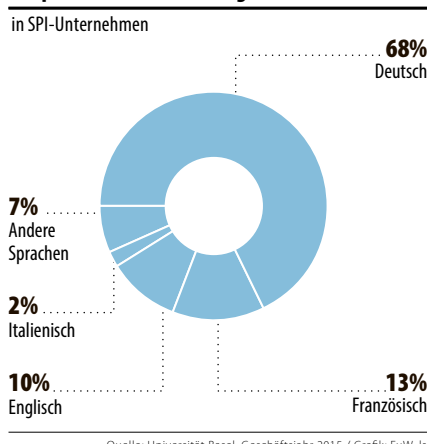
Die starke Internationalisierung schweizerischer Unternehmen und ihrer Verwaltungsräte hat zudem zur Folge, dass in den Gremien verschiedene Kulturen aufeinandertreffen. Vier verschiedene Muttersprachen sind in den Verwaltungsräten von SMI-Unternehmen vertreten. Insgesamt sind bei Unternehmen aus dem breiten Swiss Performance Index (SPI) von Niederländisch bis Indisch zwanzig verschiedene Muttersprachen repräsentiert. Am häufigsten ist dies Deutsch (68%), gefolgt von Französisch (13%) und Englisch (10%) (vgl. Grafik 1).

Die grosse Mehrheit der Mitglieder ist heute zwischen 45 und 65 Jahre alt. Unter 40-Jährige oder über 70-Jährige sind seltener anzutreffen. Auch wenn Verwaltungsräte in der Regel erfahrene Personen sind, können auch jüngere Mitglieder bereichernd sein. Das Durchschnittsalter der neu gewählten Verwaltungsräte lag dieses Jahr bei vergleichsweise tiefen 54 Jahren. Daten der Universität Basel belegen die zunehmende Diversität schweizerischer Verwaltungsräte in den letzten 25 Jahren. Der Ausländeranteil bei SMI-Unternehmen ist von 10 auf 62% gestiegen (vgl. Grafik 2).

Nicht nur die demografische Diversität, sondern insbesondere auch die Ausgewogenheit an Kompetenzen im Verwaltungsrat hilft, Potenzial zu identifizieren und Risiken zu erkennen. Als Strategiegeber und Sparringpartner der Geschäftsleitung ist es wichtig, dass ein Verwaltungsrat Erfahrung und Fachwissen mitbringt.

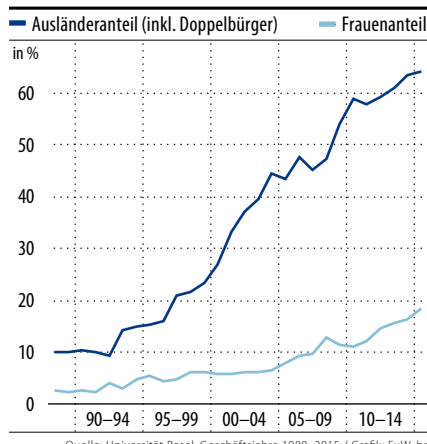
Schweizer Verwaltungsräte kennen die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, und haben CEO-Erfahrung (vgl. Grafik 3).

1 Sprachen im Verwaltungsrat



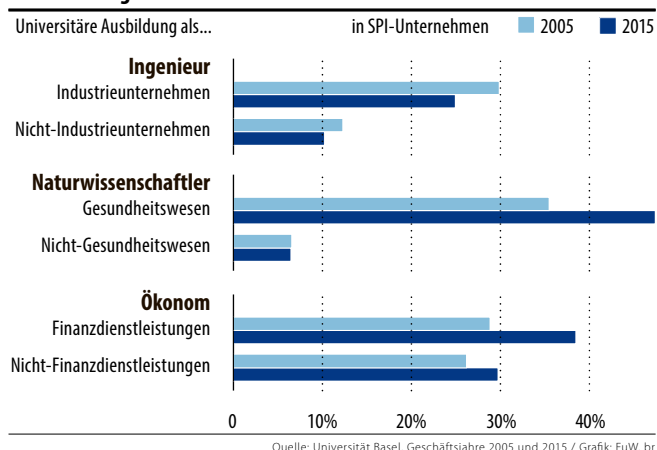
Quelle: Universität Basel, Geschäftsjahr 2015 / Grafik: FuW, IS

2 Diversität bei SMI-Unternehmen



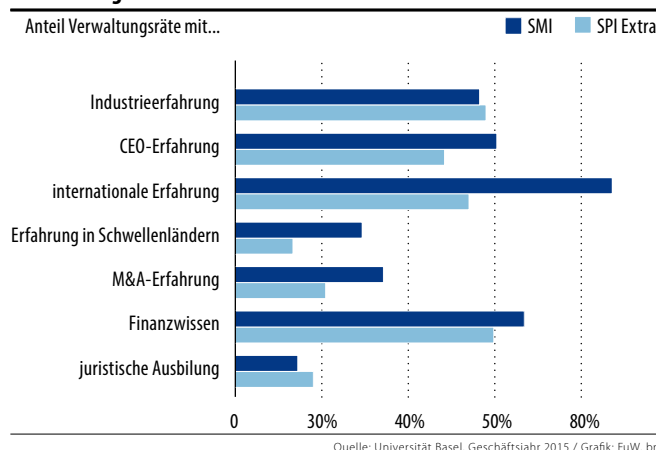
Quelle: Universität Basel, Geschäftsjahre 1988-2015 / Grafik: FuW, br

3 Ausbildung und Industrien



Quelle: Universität Basel, Geschäftsjahre 2005 und 2015 / Grafik: FuW, br

4 Erfahrung und Wissen



Quelle: Universität Basel, Geschäftsjahr 2015 / Grafik: FuW, br

Das internationale Know-how ist gross. In nur 5,6% der Gremien gibt es kein Mitglied mit entsprechendem Wissen. Es lässt sich festhalten, dass in Bezug auf Erfahrung in Schwellenländern die Unternehmen des SPI Extra, bei dem die zwanzig grössten kotierten Gesellschaften ausklammert sind, hinterherhinken.

Um die Geschäftszahlen richtig zu interpretieren und als adäquater Partner der Revisionsstelle zu fungieren, braucht es Finanzwissen. In fast jedem Verwaltungsrat besitzt ein Mitglied solche Kenntnisse. Auch das laufende Jahr hat gezeigt, dass Erfahrung im Umgang mit Fusionen und Übernahmen (M&A) unerlässlich ist. Wegen der sich stetig verändernden rechtlichen Rahmenbedingungen ist es ferner wichtig, dass juristisches Wissen vorhanden ist. Allerdings haben fast 33% aller VR-

Gremien keinen Juristen an Bord. Bei kotierten Unternehmen ist es ausserdem essenziell, dass Personen im Verwaltungsrat sind, die Erfahrung mit den besonderen Herausforderungen des Finanzmarktes mitbringen, nicht zuletzt was die Kommunikation betrifft.

Neben Ausgewogenheit an Erfahrung und Fachwissen braucht es auch unternehmensspezifische Kompetenzen, je nach Geschäftsmodell und Marktumfeld. Internationale Kenntnisse von VR-Mitgliedern haben beispielsweise einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance bei in unterschiedlichen Ländern tätigen Gesellschaften, wie eine Studie an der Universität Basel erhoben hat. Gesellschaften mit Fokus auf Schwellenländer sollten Personen von dort oder mit diesbezüglichem Know-how in den Verwaltungsrat holen. In einer Unternehmenskrise sind Kenntnisse im Turnaround-Management gefragt.

Kompetenzlücken schliessen

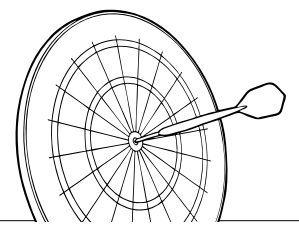
In einem Pharmaunternehmen sollten Personen mit naturwissenschaftlichen Fachkenntnissen und bei Banken Personen mit fundiertem Finanzwissen Einsitz nehmen. In der Tat ist es so, dass die VR-Mitglieder je nach Industriezugehörigkeit

Governance



Grundsätze der guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung, subsumiert unter dem Begriff Corporate Governance, betreffen jeden Aktionär. «Finanz und Wirtschaft» publiziert regelmässig Artikel zu Corporate Governance in Schweizer Unternehmen. Die Meinung des Autors muss nicht mit derjenigen der Redaktion übereinstimmen.

Hot Corner



Zweiter Anlauf

Bei Value-Investoren steht dieser Titel schon lange auf der Beobachtungsliste. Nun hat einer der grossen professionellen Anleger den Einstieg gewagt. Der Hedge-Funds-Manager Bill Ackman ist seit dieser Woche über seinen Fonds Pershing Square mit 9,9% an **Chipotle Mexican Grill** (New York: CMG; Kurs 436.31 \$; Börsenwert von 12,7 Mrd. \$) beteiligt. Die US-Schnellimbisskette hat sich auf mexikanisches Essen wie Tacos oder Nachos spezialisiert.

Der Einstieg Ackmans hat Signalwirkung. Der US-Milliardär ist als aktivistischer Investor bekannt – als einer, der dem Management den Tarif durchgibt, um den Turnaround voranzutreiben. Dass Börsianer in Ackman einen Hoffnungsträger für die Rückkehr zu höheren Notierungen sehen, zeigen die ersten Kursreaktionen. Nach Bekanntgabe zogen die Aktien mehrere Prozente an.

Monatelanges Desaster

Für den einstigen Börsenhighflyer ist diese Erholungsbewegung ein schwacher Trost. Die vergangenen Monate gerieten für Chipotle Mexican Grill zum Desaster. Für Aufsehen hatte ein Zwischenfall im vergangenen Dezember gesorgt. In Boston hatten gegen 130 Studenten beim McDonald's-Konkurrenten gegessen und kurz darauf mit Magenkrämpfen und Übelkeit zu kämpfen. Das war nicht der erste aus hygienischer Sicht besorgniserregende Zwischenfall beim «schnellen Mexikaner».

Bereits in den Monaten zuvor kamen insgesamt 37 Menschen in elf Filialen von Chipotle Mexican Grill in Kontakt mit den nicht ungefährlichen Koli-Bakterien, die den menschlichen Verdauungstrakt angreifen. Und das ausgerechnet in der Kette, das mit frischen und gesunden Lebensmitteln für sich geworben hatte.

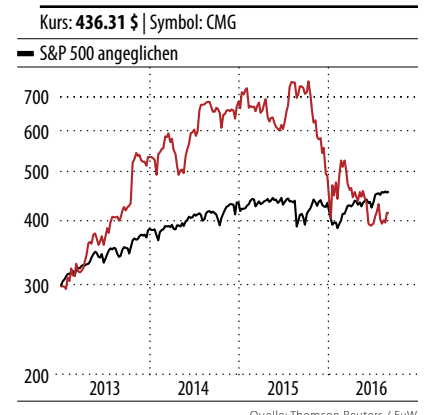
Diese Vorfälle sorgten dafür, dass die Aktien vom Rekordhoch von 758 \$ rund 50% korrigierten. Zuvor hatte der Aktienkurs während Jahren fast nur eine Richtung gekannt und sich seit dem Börsengang 2006 vervielfacht. In diese Richtung will Ackman die Food-Kette wieder bringen. Gemäss Berichten betrachtet er Chipotle Mexican Grill als unterbewertet. Das Unternehmen verfügt trotz der Vorfälle noch immer über eine starke Marke und enorme Wachstumsmöglichkeiten.

Wieder schwarze Zahlen

Vorerst ist Chipotle allerdings noch damit beschäftigt, Altlasten aufzuräumen. Mit Gratis-Essproben und Treueprogrammen versucht das Unternehmen, verschreckte Gäste wieder in seine Restaurants zu locken. Diese Bemühungen schlagen sich allmählich in den Zahlen nieder. Nachdem im ersten Jahresquartal zum ersten Mal seit dem Börsengang einen Verlust bekanntgegeben werden musste, vermeldete Chipotle bei den Halbjahreszahlen wieder die Rückkehr in die schwarzen Zahlen.

Damit ist ein Anfang zu wieder besseren Zeiten gemacht. Wer darauf setzt, dass dem Management – und Ackman – die Wende tatsächlich gelingt, findet heute noch immer attraktive Einstiegspreise vor. **MEI**

Chipotle Mexican Grill



Quelle: Thomson Reuters / FuW

Der Kundenberater hat noch lange nicht ausgedient

SCHWEIZ Eine Umfrage von Arbeitgeber Banken zeigt einen grossen Bedarf an Beratung in allen Geschäftssparten.

MONICA HEGGLIN

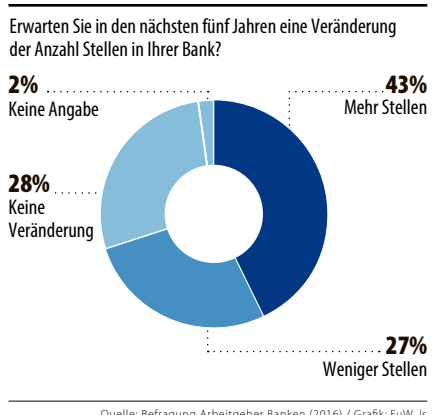
Von dramatischem Abbau keine Spur. Zwar verschwinden Banken in schneller Folge. Doch die Zahl der Bankarbeitsplätze geht nur wenig zurück. Ausbauen wollen die Banken zudem nicht nur in der Compliance, sondern vor allem in der Kundenberatung. Trotz Robo-Advisor und weiteren digitalen Möglichkeiten scheint Wachstum ohne Berater undenkbar.

Seit Ausbruch der Finanzkrise nimmt die Beschäftigung jährlich rund 1% ab, zeigen Erhebungen der Arbeitgeber Banken. Immer noch beschäftigt die Branche über 100 000 Personen. «Der grosse Abbau ist nicht in Sicht», verkündete Verbandspräsident Barend Fruithof. Er warnte allerdings gleichzeitig vor falschem Optimismus. «Der Fachkräftemangel in der Bankbranche hat sich gegenüber dem Vorjahr nochmals massiv verschärft.» Gemäss einer Mitgliederumfrage ist der Anteil Banken, der von Fachkräftemangel betroffen ist, von 2 auf 11% gestiegen. Diese Einschätzung sei wahrscheinlich

geprägt durch die Unsicherheit über die künftigen Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative und der Drittstaatenregelung.

Der geringe Planungshorizont bezüglich Arbeitsbewilligungen bewirkt, dass viele Projekte von Anfang an im Ausland angesiedelt werden statt in der Schweiz.

Personalplanung

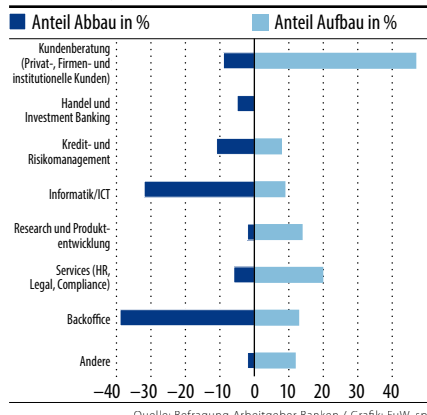


Quelle: Befragung Arbeitgeber Banken (2016) / Grafik: FuW, IS

Um die Beschäftigung in der Schweiz zu schützen, müssen die Banken weiterhin Zugang zu ausländischen Arbeitskräften haben, lautet die Forderung.

Es besteht Handlungsbedarf. 43% der Banken wollen in den nächsten fünf Jahren ihren Mitarbeiterbestand ausbauen, vor allem in der Kundenberatung, im Risikomanagement und in der Produktent-

Wo Stellen geschaffen werden



Quelle: Befragung Arbeitgeber Banken / Grafik: FuW, sp

wicklung (vgl. Grafiken). Insgesamt wollen 27% der Banken ihre Mitarbeiterzahl im Unternehmen reduzieren, 40% der Banken erwarten in den Backoffice-Abteilungen einen Stellenabbau.

Um das inländische Arbeitskräftepotenzial besser nutzen zu können, lancieren die Bankenarbeitgeber gemeinsam mit dem Kaufmännischen Verband 2017 das Programm «Arbeitskompetenz 4.0». Damit sollen ältere Mitarbeitende geschult werden, komplett mit Zertifikatsabschluss.

Auch Teilzeitarbeit und die Weiterführung der Beschäftigung über das Pensionsalter hinaus sind Anliegen. «Eine neue Generation von Männern wird Schub in die Teilzeitarbeit bringen», ist Michael Federer, Personalverantwortlicher der Raiffeisen-Gruppe, überzeugt.

Am meisten beschäftigt die Banken nach wie vor die hohe Regulierungsdichte und ihre Folgekosten. Diese Kosten reduzieren den erzielbaren Gewinn und, wie die Zahlen zeigen, es entsteht daraus logischerweise auch ein gewisser Lohndruck.