

Ein Jahr nach dem Brückenunglück in Genua ist Atlantia zurück in der Gunst der Anleger und auch Roms SEITE 19

An der Börse verspricht 5G ein Feuerwerk zu zünden, doch ist Umsicht geboten SEITE 21

# Zweitkarriere als Profi-Verwaltungsrat

Mit fünfzig überlegen viele Führungskräfte, nochmals eine neue Herausforderung anzunehmen – das kann sich doppelt lohnen

ANDREA MARTEL

Er ist 56 Jahre alt und hat soeben seine zweite Karriere gestartet. Vor drei Monaten war er noch Partner eines grossen Beratungsunternehmens. Seinen Job hatte er eigentlich immer gerne ausgeübt. Aber irgendwann kam das Gefühl auf, sich im Hamsterrad zu drehen – Sitzungen von morgens bis abends, eine Agenda, die ohne eigenes Zutun ständig über Monate hinaus gefüllt ist, und auch immer mehr Déjà-vus bei Themen und Tätigkeiten. Wollte er das tatsächlich noch bis zur Pensionierung machen?

Nein, lautete sein Fazit. So kündigte er seinen gut bezahlten und sicheren Job. Ein konkretes neues Engagement hatte er nicht, aber in der Mitteilung zu seinem Rücktritt vermerkte er, künftig als professioneller Verwaltungsrat, Stiftungsrat und als Mitglied von Anlagekomitees tätig sein zu wollen.

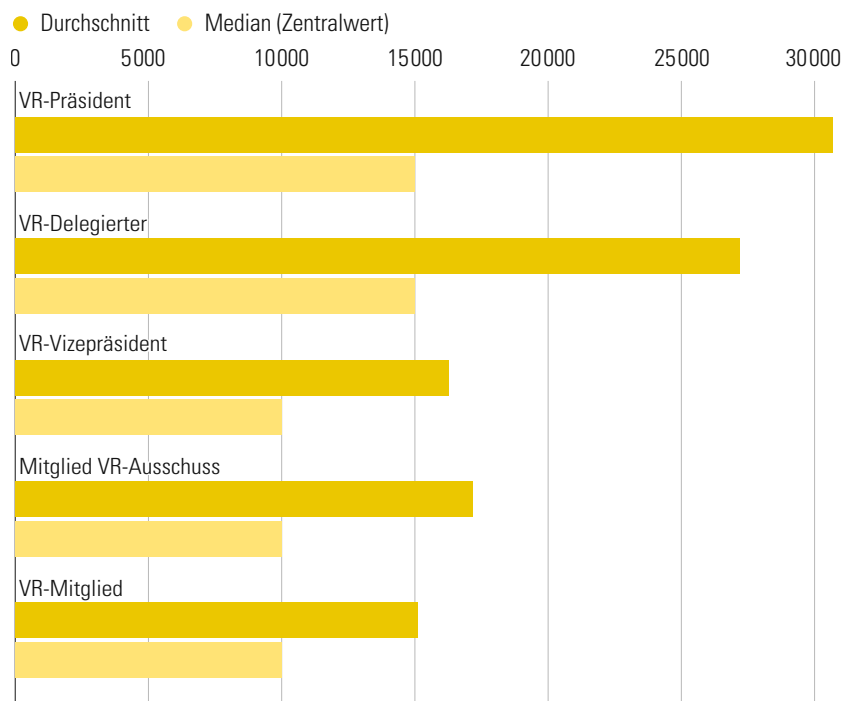
## Das beste Alter

In der Lebensmitte kommt vielen Führungskräften der Gedanke, nochmals etwas anderes zu tun – bevor es zu spät ist. Aber während es früher meist ein Wechsel zu einem neuen Vollzeitjob war, entscheiden sich heute Manager vermehrt dafür, aus dem operativen Geschäft auszusteigen und etwa professioneller Verwaltungsrat zu werden. Dabei dürfte das Bedürfnis nach einer besseren Work-Life-Balance ebenso eine Rolle spielen wie die Tatsache, dass in diesem Alter oft ein finanzielles Polster vorhanden ist.

Wer über einen vorzeigbaren operativen Leistungsausweis und idealerweise auch über ein Netzwerk und eine gewisse Bekanntheit in seiner Branche verfügt, hat grundsätzlich gute Aussichten, als Verwaltungsrat gefragt zu sein. Branchen- und Marktkenntnisse sowie technologische und fachliche Kompetenz werden laut der neusten Verwaltungsratsstudie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsfirma BDO durchgehend als ziemlich wichtig eingestuft. Gene-

## Präsidenten verdienen das Doppelte – und weibliche Verwaltungsräte bleiben eine Rarität

Wie viel Verwaltungsräte in Schweizer KMU verdienen  
Brutto-Jahresentschädigung 2017 in Franken nach Funktion



QUELLE: BDO-VERWALTUNGSRATSSSTUDIEN, KMU-HSG

ralisten haben es dagegen schwieriger. Auch altersmässig ist man mit «50 plus» gut im Rennen. Laut der BDO-Studie, die auf einer Umfrage bei 689 Klein- und Mittelunternehmen basiert, sind zwei Drittel aller Verwaltungsräte in Schweizer KMU 50 Jahre oder älter. Im Urteil von BDO hat das nicht nur Vorteile: Unternehmen müssten aufpassen, dass sie potenziell disruptive Veränderungsprozesse, die mit der Digitalisierung einhergehen, nicht übersähen.

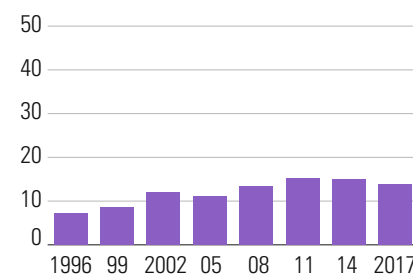
Weiblich zu sein, wird ebenfalls oft als Vorteil genannt, um sich Verwaltungsratsmandate zu sichern, da viele Firmen ihre Frauenquoten erhöhen wollten. Das mag im Fall von Grossfirmen stimmen. So ist der Anteil weib-

licher Verwaltungsräte bei den zwanzig grössten börsenkotierten Firmen gemäss einer Erhebung des Kadervermittlers Russell Reynolds Associates in den letzten drei Jahren von 21 auf 27% gestiegen, nicht zuletzt auch auf Druck der Öffentlichkeit und der Politik.

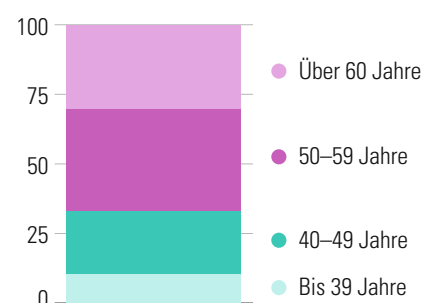
## Hilft es, eine Frau zu sein?

In den Steuerungsgremien der Schweizer KMU ist der Frauenanteil mit 14% allerdings nach wie vor sehr niedrig. Er hat sich auch in den letzten zehn Jahren kaum verändert, was insofern erstaunt, als der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen im gleichen Zeitraum deutlich zugenommen hat.

Bescheidener Frauenanteil  
Anteil Frauen in KMU-Verwaltungsräten, in Prozent



Zwei Drittel sind über fünfzig  
Altersstruktur der Verwaltungsräte in Schweizer KMU (2017), in Prozent



NZZ Visuals / jpk.

Die grösste Hürde in der Karriere als Verwaltungsrat ist das erste Mandat. Wer sich dieses gesichert hat, darf guten Mutes sein, bald weitere Anfragen zu erhalten, denn die Firmen schätzen es, wenn ihre Verwaltungsräte Erfahrung aus weiteren Unternehmen einbringen können. Laut der BDO-Studie üben VR-Präsidenten in KMU durchschnittlich 2,7 VR-Mandate aus, bei den anderen Mitgliedern des Verwaltungsrats liegt der Wert bei 2,2 Mandaten.

Wer es schafft, sich ein Portfolio aufzubauen, sollte mit seinen Mandaten ziemlich gut über die Runden kommen, denn bezahlt sind die VR-Posten in der Schweiz vergleichsweise gut. In besonderem Masse gilt dies wiederum für die

grossen kotierten Aktiengesellschaften. Aber auch bei den KMU sind die Entlohnungen durchaus anständig, wenn man bedenkt, dass ein Mandat im «courant normal» einen Aufwand von vier bis fünf Sitzungen im Jahr (plus Vorbereitungszeit) bedeutet. Laut der BDO-Studie verdient ein gewöhnliches VR-Mitglied durchschnittlich 15 000 bis 17 000 Fr. VR-Präsidenten bekommen in der Regel rund doppelt so viel.

Es macht allerdings auch bei den Mandaten in kleineren Firmen einen Unterschied, ob man sich im Finanzsektor sowie verwandten Branchen wie Immobilien bewegt oder ob man etwa im Gesundheitssektor oder im Handel tätig ist. Wenn die VR-Präsidentin eines grösseren Spitals geschätzt rund 50 000 Fr. im Jahr verdient, ist das angesichts der Verantwortung und der Exponiertheit, die ihr Mandat mit sich bringt, nicht übermässig viel.

## Unnötige Zweifel

Der eingangs erwähnte Berater war sich zum Zeitpunkt seines Karrierewechsels überhaupt nicht sicher, auf wie viel Anklang sein Profil in der Unternehmenswelt stossen würde. Hinter seiner Anmeldung für eine VR-Ausbildung steckte nicht zuletzt auch die Hoffnung, ein neues Netzwerk zu knüpfen. Die Bedenken waren jedoch unbegründet: Schon kurz nach der Bekanntgabe seines Abgangs und noch bevor er aufgehört hatte zu arbeiten, flatterten die ersten Anfragen für Verwaltungsratsmandate ins Haus.

Heute ist der ehemalige Manager in fünf Verwaltungsräten und kommt mit seinem Pensum, das er mit «rund 50%» beschreibt, finanziell gut über die Runden. Und als gewohnheitsmässiger Frühauferstehler hat er erst noch Zeit, mit seiner Tochter zu frühstücken und jeden Morgen zwei Stunden Sport zu treiben.

Quelle: <https://www.bdo.ch/de-ch/themen/bdo-verwaltungsratsstudie-2017>

## WIRTSCHAFT IM GESPRÄCH

# Der Totengräber des Bargelds

Gilles Grapinet, CEO von Worldline, freut sich über die reibungslose Integration der Bezahldienste von SIX Payment Services und will weiter zukaufen

WERNER GRUNDELEHNER

«Das Bargeld wird eines Tages aus einem simplen Grund verschwinden: Es wird nicht mehr in unsere digitale Welt passen», sagt Gilles Grapinet, CEO von Worldline. Das digitale Bezahlen ist die Welt des französischen Managers. Im November 2018 übernahm sein Unternehmen den Bereich Payment Services (SPS) von der SIX Group, die auch die Schweizer Börse betreibt. Für die SIX hat sich der Verkauf gelohnt, der grösste Teil des Kaufpreises von 2,8 Mrd. Fr. wurde in Worldline-Aktien beglichen. Die SIX Group hält heute 27% an Worldline. Der Wert der Valoren ist seither um die Hälfte gestiegen.

Dieser hohe Aktienanteil und die Beteiligung der SIX zeigen gemäss dem Worldline-CEO, dass man durch die Kooperation etwas Neues, Aussergewöhnliches schaffen will. Die Integration von SPS verlaufe denn auch so glatt wie selten eine Akquisition zuvor. «Das ist kein französisch-schweizerischer Zusammenschluss», antwortete Grapinet auf die Frage, ob ihn schwierige Unternehmensfusionen mit dieser Konstellation aus der Vergangenheit nicht ab-

geschreckt hätten. Worldline sei bereits in ganz Europa aktiv gewesen und SIX Payment Services in 23 Ländern.

Die Übernahme sei nicht das Ende des Bezahlsystems Twint – im Gegenteil. Twint überzeuge, ähnlich wie andere bankengestützte Lösungen in Europa. Es gehe nicht um eine europaweite Marke, sondern um eine europaweite Akzeptanz. «Es ist egal, welches Signet die App hat, Hauptsache, man kann in ganz Europa damit zahlen.»

## Auf einmal «heiss»

Die einst verpönten Zahlungsdienstleister, die nur ein Anhängsel des Bankgeschäfts waren, sind zu einem «heissen» paneuropäischen, ja sogar globalen Geschäft geworden. «Es hat Zeit gebraucht, bis man gesehen hat, dass elektronische Zahlungen für den Handel einen viel grösseren Wert haben als der Ausgleich von Schuld und Guthaben zwischen Händlern und Kunden.»

Seit 2013 ist Grapinet der Geschäftsführer von Worldline. Bezüglich Einnahmen und geografischer Reichweite hat sich die Grösse des Unternehmens unter seiner Führung verdoppelt. Der



Gilles Grapinet  
Chef von Worldline

CEO stellt weitere Akquisitionen in Aussicht. Es wäre einfach, sich als Nummer eins in Europa auf den Lorbeeren auszuruhen, meint Grapinet, aber der europäische Markt sei noch stark fragmentiert. Trotz diesem Spitzenrang findet sich das französische Unternehmen noch nicht unter den zehn grössten globalen Anbietern. Akquisitionen seien eine Säule der Unternehmensstrategie.

Wegen der «späten Einführung» einer Einheitswährung liege Europa bei der Konsolidierung des Zahlungsverkehrs etwa fünfzehn Jahre hinter den USA zurück. Mit der Lancierung des Sepa-Zahlungsraums, dem 36 Länder – darunter die Schweiz und Norwegen – angehören, seien die Grundlagen für einen raschen Ausbau des digitalen Zahlens in Europa aber gegeben. Das

ist gemäss Grapinet auch ein Konjunkturfaktor. Denn: «Die Bürger konsumieren mehr, wenn die Bezahltransaktionen günstiger und einfacher werden.»

Die Datensicherheit werde an Gewicht gewinnen. Der gläserne Bürger sei aber keine Folge des digitalen Zahlungsverkehrs, sondern vielmehr ein Resultat des Smartphones, das sich überall orten lasse, des Einkaufens in Web-Shops, der sozialen Netzwerke usw. Punkto Datenspur sei das Zahlungssystem mit dem Telefonverkehr zu vergleichen. Bei ernsthaftem Verdacht könnten Regierungsverstärker Einblicke in vergangene Transaktionen verlangen.

## Keine Angst vor Libra

Die Ankündigung der Facebook-Währung Libra hat Grapinet nicht in Aufregung versetzt. «Das ist eine Zusammenfassung von Konzepten, die es in vergleichbarer Form bereits gibt», sagt der Worldline-CEO. Das einzige Neue sei die Konzeption als Währung, die auf einem Korb stabiler Währungen basiere. Damit mache Libra aber den Notenbanken Konkurrenz und nicht den Zahlungsdienstleistern. Auch Worldline

arbeite schon seit Jahren mit der Blockchain und nutze diese für gewisse Projekte: «Es ist aber nicht so, dass der Zahlungsverkehr der Zukunft auf der Blockchain basiert.» Es sei ein Werkzeug in einer grossen Werkzeugkiste.

Einen globalen Player aufzubauen, hat für den Geschäftsführer auch einen hohen Preis. Er lebe eigentlich auf Flughäfen. «Später werde ich einen Führer herausgeben, wie man möglichst effizient durch europäische Airports kommt», scherzt der Franzose. Für seine Familie in Paris bleibe da wenig Zeit.

Er sei kein typischer französischer Manager, obwohl Grapinet eine für das Hexagon typische Karriere gemacht hat: Als Absolvent der Ecole nationale d'administration arbeitete er für die Regierung. In den Jahren 2003 und 2004 war er Berater des Premierministers, später Stabschef von diversen Wirtschafts- und Finanzministern. Dank dieser Vergangenheit habe er die Gesamtwirtschaft und die Zusammenhänge vielleicht mehr im Blick als ein Manager, der angelsächsisch geprägt sei, sagt der Franzose, der seit 2011 das Ritterkreuz der französischen Ehrenlegion trägt.