

Sonova hängt die Konkurrenz zum zweiten Mal in Folge ab

SCHWEIZ Die Skandale um Post und Raiffeisen lassen vergessen, dass es noch gute Verwaltungsräte gibt. Neben dem Hörgerätehersteller glänzen mit Lonza und Novartis zwei weitere Unternehmen aus dem Gesundheitssektor.

MARTIN GOLLNER

Schweizer Verwaltungsräte haben zurzeit eine schlechte Presse. Die Vorfälle bei der Post und der Genossenschaftsbank Raiffeisen lassen sie als Gremien erscheinen, die ihre Aufsichts- und Oberleitungsaufgaben nicht erfüllen, weil sie Subventionsbetrug durch eine Tochtergesellschaft nicht erkennen oder umtriebige CEO zu wenig kontrollieren, gleichzeitig aber satte Honorare kassieren. Doch es gibt auch noch gute Verwaltungsräte. «Finanz und Wirtschaft» hat sie in ihrem alljährlich zusammen mit dem Aktionärsdienstleister zRating erstellten Verwaltungsrats-Ranking gefunden. Die besten drei waren 2018 Sonova, Lonza und Novartis (vgl. Rangliste auf den Seiten 12 und 13).

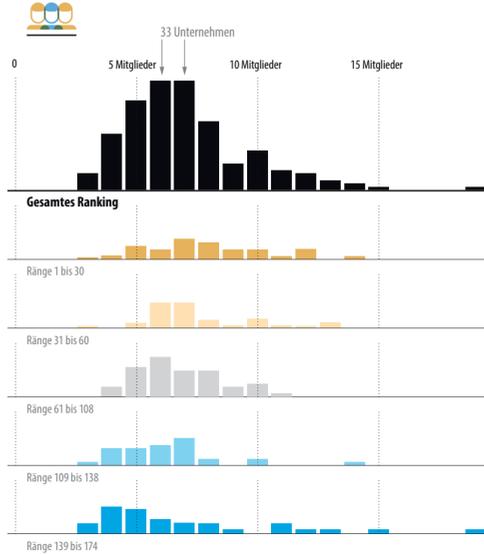
Im Verwaltungsrats-Ranking 2018 wurden anhand von 25 Kriterien der guten Verwaltungsratspraxis insgesamt 174 an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotierte Unternehmen bewertet (vgl. Artikel rechts zur Methode). Zu gewinnen waren maximal 38 Punkte. Sonova erzielte 33 Punkte und stellt damit zum zweiten Mal in Folge den besten Verwaltungsrat der Schweiz. Lonza und Novartis kamen zusammen mit fünf anderen Unternehmen auf 32 Punkte. Die höhere Unabhängigkeit des Verwaltungsrats war ausschlaggebend dafür, dass sie es zum ersten Mal auf das Podest schafften.

Was die Besten auszeichnet

Bei den drei bestplatzierten Verwaltungsratsgremien sind alle von zRating untersuchten Kompetenzen vorhanden: Branchenkenntnis, CEO-Erfahrung, Erfahrung im Ausland und in Schwellenländern, Finanzwissen, Erfahrung mit Übernahmen und Fusionen, juristisches Wissen und Digitalisierungswissen. Dann sind diese Gremien nicht zu gross, sie weisen einen hohen Unabhängigkeitsgrad und mindestens ein Fünftel Frauen im Gremium auf. Auch die Informationspolitik (Dokumente wie Organisationsreglement auf der Website oder Angaben zur Vergütungs- politik) ist überdurchschnittlich. Ebenso sind nicht zu viele Drittmandate von Verwaltungsratsmitgliedern in kotierten Unternehmen statutarisch zugelassen. Schlusslich ist die Geschäftsentwicklung von Sonova, Lonza und Novartis nachhaltig.

Den Schluss des Verwaltungsrats-Rankings 2018 bilden Compagnie Financière Tradition (CFT), Alpiq und Valartis Group mit 11 Punkten sowie BFW Liegenschaften mit 10 Punkten. Hier fällt auf, dass die Verwaltungsratsgremien entweder zu gross (Alpiq) oder zu klein sind (Valartis und BFW). Ebenfalls ist der Unabhängigkeitsgrad des Verwaltungsrats für Publikums-gesellschaften klar ungenügend. Teilweise fun-

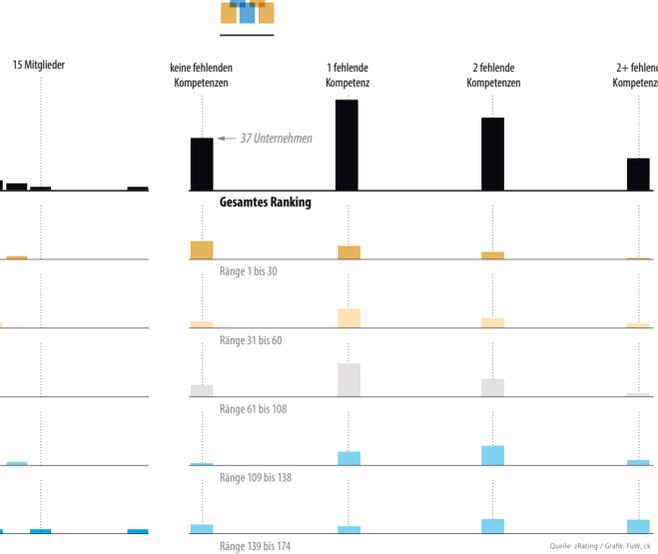
GRÖSSE DES VERWALTUNGSRATS



giert der CEO auch als Verwaltungsratspräsident. Die schlecht platzierten Gremien halten oft auch wenige Sitzungen ab. Punkto Vergütungspolitik sind die Saläre zu wenig langfristig ausgerichtet, die Löhne erscheinen in Bezug auf die Ertragskraft zu hoch, und die Vergütungsberichte sind bezüglich Transparenz und Verständlichkeit unterdurchschnittlich. Der Vorsitzende des Vergütungsausschusses ist zudem oft nicht unabhängig. Ebenfalls fehlen Angaben über die Dauer der Sitzungen des Verwaltungsrats und die individuelle Sitzungsteilnahme oder genügend Informationen über die Beschlüsse der Generalversammlung.

Was ein guter Verwaltungsrat ist, definieren Experten unterschiedlich. Christophe Volonté, Head Corporate Governance bei Inrate und dort verantwort- lich

KOMPETENZEN DES VERWALTUNGSRATS



für die Aktionärsdienstleistung zRating, sagt, Verwaltungsräte sollten so klein sein, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass die Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen können. Weiter sollte das Gremium mindestens zur Hälfte aus unabhängigen Mitgliedern bestehen. Ausserdem sollte ein Verwaltungsrat nicht zu viele Ausschüsse aufweisen, und Frauen sollten im Gremium vertreten sein.

Für Silvan Felder zeichnet sich ein guter Verwaltungsrat durch Diversität, Einheit und Persönlichkeits aus. Felder ist Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrats Management AG und Präsident des SwissBoardForum. Unter Diversität versteht er eine Vielfalt von Kompetenzen, Werdegängen, Führungs-

erfahrung, Alter, Geschlechtern usw. Bei der Einheit geht es darum, dass alle Verwaltungsratsmitglieder über ein gemeinsames, mit dem Unternehmen in Einklang stehendes Werteschema verfügen. Persönlichkeits bedeutet, dass Verwaltungsratsmitglieder integer sind und über Rückgrat verfügen.

International «gut aufgestellt»

Den Faktor Persönlichkeit betont auch Peter V. Kunz, Professor für Wirtschaftsrecht an der Universität Bern. Verwaltungsratsmitglieder sollten fachlich unangreifbar und menschlich stark sein. Für ihn verfügt ein guter Verwaltungsrat zudem über eine gesunde Streitkultur und sollte dialogorientiert sein. Der Teamege-

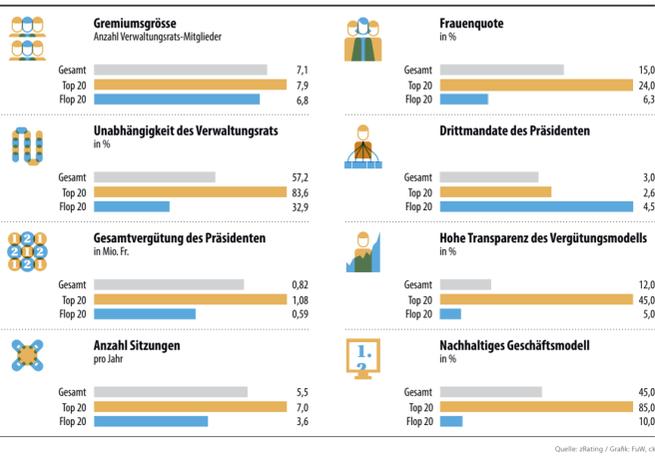
Verwaltungsrats-Ranking 2018

Mal in Folge ab

Novartis zwei weitere Unternehmen aus dem Gesundheitssektor.

ÜBERBLICK ÜBER WICHTIGE KRITERIEN

jeweiliger Durchschnitt



danke dürfe nicht dazu verleiten, dumme Fragen nicht zu stellen und anderslautende Meinungen nicht zu vertreten. Ein guter Verwaltungsrat sei zudem unabhängig von einem allfälligen Ankeraktionär und vom CEO des betreffenden Unternehmens.

Im internationalen Vergleich stehen schweizerische Verwaltungsräte nicht schlecht da. Schauen man auch die Verhältnisse im Ausland an, seien sie «gut aufgestellt», sagt Christophe Volonté. Das vor allem, weil in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten in Sachen Corporate Governance viele Verbesserungen vorgenommen worden seien. Auch bei den aktuell und zukünftig benötigten Kompetenzen seien schweizerische Verwaltungsräte vorne dabei. So verfügten hierzulande 20% der neu gewählten Mitglieder

über Digitalisierungswissen. In Europa sei dies bei nur 12% der Fall, in den Fortune 500 bei 10%.

Peter V. Kunz meint, schweizerische Verwaltungsräte seien «besser als früher, aber international nicht in einer Spitzenposition». Verbesserungen seien gemacht worden, um vermehrt auch ausländische Investoren anziehen zu können. Hiesige Verwaltungsräte seien Spitze in Sachen Internationalität und Kompetenzen. Schwächen ortet Kunz in der hohen Zahl aktiver CEO, die in den Gremien sässen. Das berge die Gefahr von Interessenkonflikten und mangelnder zeitlicher Verfügbarkeit. Ein Dorn im Auge sind Kunz auch die vielen Profi-Verwaltungsräte. Bei ihnen stelle sich die Frage, ob sie wirklich finanziell unabhängig seien von ihren Mandaten.

über Digitalisierungswissen. In Europa sei dies bei nur 12% der Fall, in den Fortune 500 bei 10%.

Peter V. Kunz meint, schweizerische Verwaltungsräte seien «besser als früher, aber international nicht in einer Spitzenposition». Verbesserungen seien gemacht worden, um vermehrt auch ausländische Investoren anziehen zu können. Hiesige Verwaltungsräte seien Spitze in Sachen Internationalität und Kompetenzen. Schwächen ortet Kunz in der hohen Zahl aktiver CEO, die in den Gremien sässen. Das berge die Gefahr von Interessenkonflikten und mangelnder zeitlicher Verfügbarkeit. Ein Dorn im Auge sind Kunz auch die vielen Profi-Verwaltungsräte. Bei ihnen stelle sich die Frage, ob sie wirklich finanziell unabhängig seien von ihren Mandaten.

Interview:

«Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein»

Albert M. Baehny, Präsident des Verwaltungsrats von Lonza, zu den Faktoren, die das von ihm geführte Gremium gut und erfolgreich machen.

Der Verwaltungsrat von Lonza pflege einen kollaborativen und konstruktiven Stil, bei dem das Geschäft und nicht die persönliche Reputation der Mitglieder im Mittelpunkt stehe, sagt Präsident Albert M. Baehny im Interview mit «Finanz und Wirtschaft».

Herr Baehny, der Verwaltungsrat von Lonza hat es im jährlichen VR-Ranking von «Finanz und Wirtschaft» und zRating zum ersten Mal auf das Podest geschafft. Er steht 2018 auf Platz zwei. Was sagen Sie dazu?

Das Resultat freut mich sehr, und es ist zugleich Herausforderung und Anreiz, auf dem eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Ich sehe das Ranking gleichzeitig als Erfolg des gesamten Teams von Lonza, inklusive Verwaltungsrat, Management und allen Mitarbeitenden.

Welche Aspekte der verwaltungs-rats-bezogenen Corporate Governance hat Lonza zuletzt verbessert?

Die Themen, die wir besonders im Fokus haben, sind zum Beispiel Transparenz, die Vergütung der Geschäftsleitung, Corporate Social Responsibility, die Kultur des Unternehmens, Diversity sowie die Zusammensetzung des Verwaltungsrats.

Welche Stärken besitzt der Verwaltungsrat?

Der Verwaltungsrat ist heute gut aufgestellt, mit Kompetenzen in allen wichtigen Bereichen wie etwa Finanzen, Recht,



BILD: BENO LONZAKRETSCHNE

Zur Person

Albert M. Baehny ist seit diesem Jahr Präsident des Verwaltungsrats von Lonza. Ins Aufsichts- und Oberleitungsgremium des Feinchemieunternehmens gewählt wurde der 66-Jährige im vergangenen Jahr. **Baehny präsidiert seit 2011 auch noch den Verwaltungsrat der Sanitärtechnik-firma Geberit.** Dieser schwang im Verwaltungsrats-Ranking 2015 obenaus. Bei Geberit war Baehny von 2005 bis 2014 CEO und von 2003 bis 2004 Marketing- und Verkaufsleiter für Europa. Weiter sitzt der Biologe mit Abschluss an der Universität Freiburg seit 2016 auch im Verwaltungsrat der Investis Group. Vor seiner Karriere bei Lonza und Geberit bekleidete Baehny Positionen in Marketing, Verkauf, strategischer Planung und globalem Management bei Wacker Chemie, Vantico, Ciba-Geigy, Dow Chemicals Europe und Sero-no-Hypolab.

Worauf achten Sie bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats? Fachkompetenz, berufliche Erfahrung, Diversität, Komplementarität und Engagements sind wichtig. Was aber wirklich den Unterschied zwischen einem guten und einem weniger guten Verwaltungsrat ausmacht, ist das Verhalten. Die besten Prozesse und Governance-Mechanismen können schlechtes individuelles und kollektives Verhalten nicht kompensieren.

Der Verwaltungsrat von Lonza verfügt über ein breites Kompetenzportfolio. Fehlen trotzdem noch bestimmte Fähigkeiten? Im Moment decken wir die wichtigen Bereiche und Themen ab. Wenn wir aber im Rahmen unserer Strategiereviews zum Schluss kommen, dass wir zusätzliche oder andere Kompetenzen benötigen, werden wir uns entsprechend aufstellen.

Im Verwaltungsrat von Lonza sind von zehn Mitgliedern drei Frauen. Das ist ein hoher Anteil. Was bringen diese Frauen anderes in den Verwaltungsratsarbeit ein als Männer? Frauen mögen Dinge anders wahrnehmen und empfinden als Männer. Frauen bringen neben ihrer Fachkompetenz andere Perspektiven und Emotionen in die Diskussionen ein. Wichtig ist, dass es um die Qualität und den Mix der Mitglieder geht und nicht um starre Quoten.

Welche Arbeitskulturen zeichnet den Verwaltungsrat von Lonza aus?

Es ist eine Kultur der Offenheit und des Erfolgswillens einerseits und der Integrität, des gegenseitigen Respekts und des Vertrauens andererseits. Wir pflegen einen kollaborativen und konstruktiven Stil, bei dem das Geschäft und nicht die persönliche Reputation im Mittelpunkt steht. Zudem wollen wir auf allen Stufen des Unternehmens – auch im Verwaltungsrat – Bodenhaftung bewahren. Wir wissen: Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.

«Wir wollen auf allen Stufen des Unternehmens – auch im VR – Bodenhaftung bewahren.»

Compliance wird immer wichtiger. Spüren Sie das auch in der Arbeit im Verwaltungsrat von Lonza?

Compliance ist Teil dessen, wofür wir als Qualitätsunternehmen einstehen – ethisches und nachhaltiges Wirtschaften. Sie ist Teil unserer Strategie.

INTERVIEW: MG

Lesen Sie das ganze Interview mit Albert M. Baehny: www.fuw.ch/230618-7



Lonza ist auch an der Börse top

Der Pharmazulieferer gehört am Aktienmarkt zu den Überfliegern. Die Qualität stimmt. Die Bewertung ist jedoch sportlich.

MICHAEL GRIESDORF

Lonza hat sich in den letzten Jahren an der Börse vom hässlichen Entlein zum Star gewandelt. Seit der Verwaltungsrat 2012 mit einer Turnaround-Strategie der schwachen Ertragskraft des Feinchemieherstellers und Pharmazulieferers den Kampf angesagt hat, hat sich der Kurs der Titel mehr als verdacht. Geschäftsbereiche mit unterdurchschnittlicher Rendite wurden optimiert oder geschlossen. Heute gehört Lonza zu den weltweit führenden Zulieferern von Biotech-Unternehmen. Rund die Hälfte des Umsatzes erzielt sie mit der Produktion von biologischen Wirkstoffen für Dritte.

Das Geschäft hat Zukunft. Immer mehr Medikamente basieren auf biologischen Ansätzen. Die Herstellung von Biologika ist zudem äusserst komplex. Vor allem mittel-grosse und kleinere Biotech-Gesellschaften greifen gerne auf das Know-how von Lonza zu-

rück. Sie können oder wollen sich meist keine eigene Produktionsanlage leisten und verfügen auch nicht über das Wissen, um biologische Wirkstoffe im grossen Massstab zu produzieren.

Hohe Kundenbindung

Die Kundenbindung ist hoch. Einmal etablierte Produktionslinien lassen sich nur mit sehr viel Aufwand transferieren. Ausserdem basieren die Produktionsprozesse teilweise auf Technologien, auf denen Lonza das Patent hält. All das verschafft auf der Umsatz- wie auch auf der Gewinn-ebene Stabilität.

Ebenfalls im Angebot hat Lonza die Produktion von chemischen Wirkstoffen. Um das Geschäft zu stärken, hat sie die Wertschöpfungskette erweitert. Dank dem Kauf des Kapselherstellers Capsugel im letzten Jahr kann sie mittlerweile Wirkstoffe in Kapseln verpacken. Capsugel soll jedoch auch Türen

Mehr zum Thema

- Die drei bestplatzierten Verwaltungsräte im Porträt Seite 10
- Diversität im VR ist mehr als nur Geschlechtervielfalt Seite 11
- #MeToo erfasst auch US-Verwaltungsräte Seite 12
- Die jüngsten Firmenskandale in Deutschland konnte kein Aufsichtsrat verhindern Seite 12
- Von Sonova bis BFW Liegenschaften: das vollständige VR-Ranking Seite 12
- Warum VR-Präsidenten Top-Löhne kassieren Seite 13
- Zu wenig Wissen und Zeit gefährden effektive Kontrolle durch den Verwaltungsrat Seite 13

von Kunden abseits der Pharmaindustrie öffnen. Die Kapseln lassen sich auch für Nahrungsergänzungsmittel nutzen. Lonza spricht deshalb vom Healthcare Continuum, das sie fortan abdecken will.

Bremsend wirkt das Spezialitäten-chemiegeschäft. Vor allem der Bereich Wasserbehandlung hat sich in den letzten Jahren unbefriedigend entwickelt. Im April wurde eine Investmentbank beauftragt, die für den Bereich «Optionen» suchen soll. Grundsätzlich ist der Schritt zu begrüssen. Das Wassergeschäft passt nicht mehr zur Strategie von Lonza. Mit Capsugel wird die Gesellschaft künftig rund zwei Drittel ihres Umsatzes mit Produkten oder Dienstleistungen für die Gesundheitsindustrie erzielen. Der Fokus liegt klar auf Healthcare.

Gute Diversifikation

Das Risiko dieser Strategie steckt in der beschränkten Planbarkeit des Geschäfts. Pharmakunden verlangen von ihren Zulieferern, dass die Produktionsstätten zum Zeitpunkt des Zulassungsentwurfs bereitstehen. Dass bedeutet, dass Lonza eine Vorleistung erbringen muss, ohne sicher sein zu können, dass die Zulassung tatsächlich kommt. Auch ist der Umsatz von Lonza vom Verkaufsgeschick der Kunden und von der Laufzeit der Produktpatente abhängig. Dank seiner Grösse verfügt das Unternehmen jedoch über ein gut diversifiziertes Projekt-

Methode: Wie wurde bewertet?

Die 174 an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen, die im Verwaltungsrats-Ranking 2018 der «Finanz und Wirtschaft» und des Aktionärsdienstleisters zRating angetreten sind, konnten in 25 Kategorien maximal 38 Punkte erzielen. Bewertet wurden die Organisation und die Zusammensetzung der Verwaltungsräte (VR), ihre Unabhängigkeit, die Beachtung der wesentlichen rechtlichen Vorschriften (Compliance), die Informationspolitik (Transparenz von Organisation und Arbeit) sowie die Entschädigungs- und Beteiligungsmodelle.

Der Kriterienkatalog orientiert sich inhaltlich an anerkannten Grundsätzen der korrekten Unternehmensführung, gesetzlichen Grundlagen, Selbstregulierungsinstrumenten und am Entwurf des Bundesrats zur Aktienrechtsrevision. Gegenüber dem letztjährigen Verwaltungsrats-Ranking neu in den Kriterienkatalog aufgenommen wurden Angaben zur Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung anhand des ESG-Impact-Ratings (Environment, Society, Governance) von Inrate. Zwei Kriterien fielen weg. Die Mehrheit der Kriterien des diesjährigen Rankings stimmt jedoch mit den Vorjahren überein.

Die Kriterien und die Gewichtung nach Punkten entsprechen denen des zRating, das die Unternehmensführungspolitik (Corporate Governance) von Schweizer Publikums-gesellschaften auf der Basis der Geschäftsberichte 2017 und der Generalversammlungen 2018 untersucht.

Ein Unternehmen erhielt volle Punkte, wenn es fünf bis zwölf (SMI-Gesellschaften), fünf bis neun (SMI Mid) resp. fünf bis sieben (übrige Gesellschaften) VR-Mitglieder hat (2 Punkte). Wenn die Mitglieder zusammen über genügend Kompetenzen verfügen (3), der Frauenanteil im VR 20% oder mehr beträgt (1), es nicht mehr als drei VR-Ausschüsse gibt (1), die Gremiumsgrösse auf bis zu sieben (Small), bis zu neun (SMI Mid) resp. bis zu zwölf (SMI) Personen limitiert ist (1), sechs oder mehr VR-Sitzungen pro Jahr stattfinden (1) sowie Angaben über die Sitzungsdauer und die individuelle Sitzungsteilnahme der Verwaltungsratsmitglieder vorhanden sind (2).

Alle möglichen Punkte gab es weiter, wenn die VR-Mitglieder höchstens fünf Drittmandate in anderen kotierten Unternehmen haben (2), mehr als 75% der Verwaltungsratsmitglieder unabhängig

sind (4), der Präsident des Vergütungsausschusses unabhängig ist (1), der VR-Präsident nur zwei oder weniger weitere wesentliche Mandate wahrnimmt (1) und die Positionen von VR-Präsident und CEO unterschiedlich besetzt sind (2).

Waren der Code of Conduct (1), das Organisationsreglement (1) und die Beschlüsse der Generalversammlung mit den Abstimmungsergebnissen (2) auf der Website zu finden, resultierte ebenfalls die volle Punktzahl. Bewertet wurde sodann die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung (1).

Die höchste Punktzahl gab es auch, wenn die Gesamtvergütung des VR-Präsidenten 300 000 Fr. nicht überschritt (2), die Aktienbe- teiligung pro Mitglied des VR bzw. der Geschäftsleitung (GL) grösser als 1500 000 Fr. war (1), es relative oder absolute Vergütungsbegrenzungen (1) und ein klassisches Aktienprogramm für den VR gab (1), auf exotische Vergütungskomponenten etwa für Steuerberatung, Dislo-zierungskosten oder Antrittsprämien verzichtet wird (1). Bewertet wurden schliesslich die Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in Relation zum Betriebsgewinn (Ebitda; 1), die langfristige Ausrichtung des Vergütungsmodells (1) sowie seine Transparenz (2) und Verständlichkeit (2).

Bei gleichem Punktstand gab die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats den Ausschlag, basierend auf dem prozentualen Anteil unabhängiger Mitglieder.

Insgesamt wurden im Verwaltungsrats-Ranking 174 Unternehmen untersucht. Die empirische Untersuchung legt den Fokus auf Schweizer Publikums-gesellschaften des Swiss Market Index (SMI) und des Swiss Performance Index Extra (SPI Extra) sowie auf ausgewählten Unternehmen des Swiss All Share Index.

Der SPI Extra umfasst Schweizer Nebenwerte und wird seit 2004 von der SIX berechnet. Er enthält mit Ausnahme der Blue Chips aus dem SMI alle in der Schweiz primärkotierten Unternehmen mit einem Free Float von mindestens 20%. Der SMI enthält die zwanzig liquidierten und grössten Titel aus dem SPI und steht für 85% der Gesamtkapitalisierung des Schweizer Aktienmarktes.

