

1. PLATZ: SONOVA

Sonovas Verwaltungsräte – darunter zwei Frauen – sind sehr unabhängig und ausländerfahren.



BILD: WALTER BIERER/KEYSTONE

Robert Spoerry  
Verwaltungsratspräsident

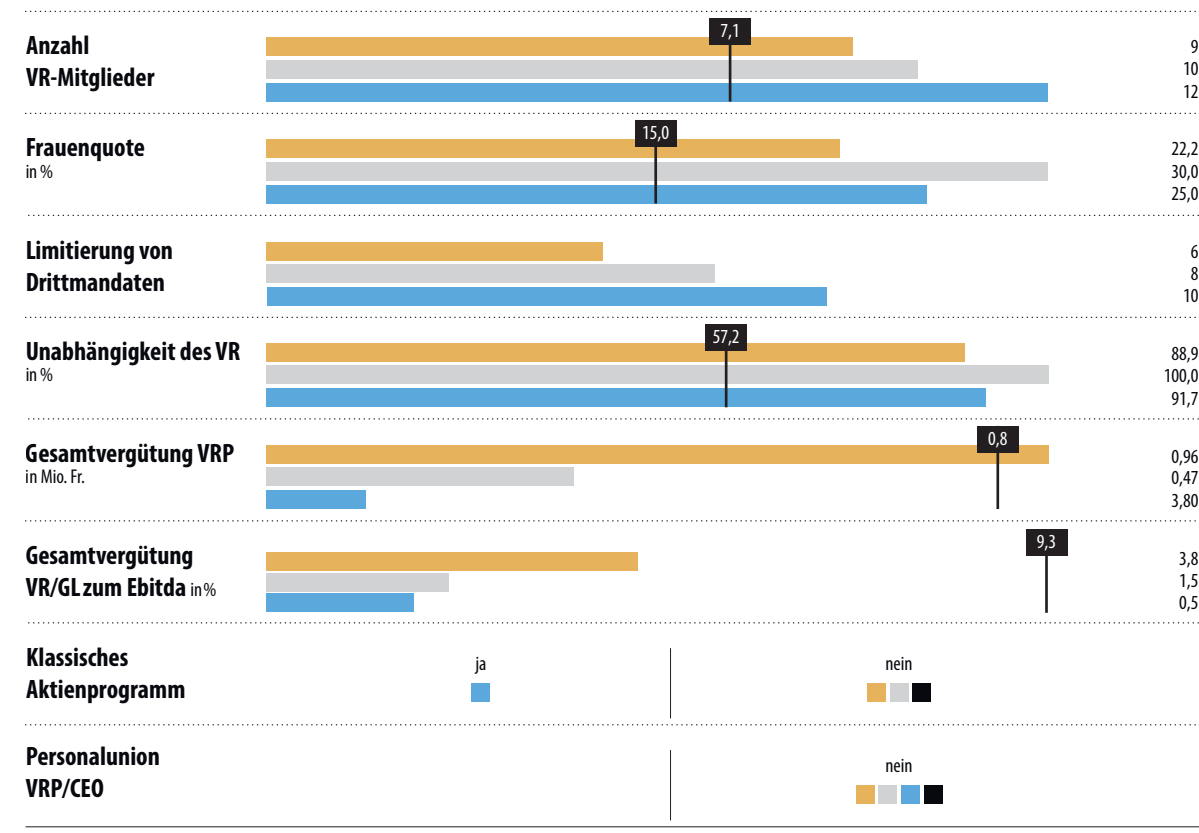
Verwaltungsratsmitglieder

- Robert Spoerry
- Beat Hess
- Lynn Dorsey Bleil
- Lukas Braunschweiler
- Michael Jacobi
- Stacy Enxing Seng
- Ronald van der Vis
- Anssi Vanjoki
- Jinlong Wang

Total Punkte: 33

# Die drei Besten im Porträt

Wie die Verwaltungsratsgremien auf dem Podest des VR-Rankings 2018 zusammengesetzt sind und funktionieren.



Sonovas Geschäfte liefen 2017 etwas schwächer. Was den Verwaltungsrat, der es dieses Jahres erneut auf Platz eins im Ranking geschafft hat, aber freuen dürfte: Das Management steigert fortlaufend die Profitabilität und verspricht dies auch für die Zukunft – so lässt sich auch die Integration von übernommenen Gesellschaften wie der Retailkette Audionova bestens verdauen. Das Unternehmen muss aber aufpassen, dass es nach der Grossfusion wichtiger Konkurrenten in die Technologieführerschaft investiert.

Der Verwaltungsrat kommt mit dem neuen Mitglied, dem im März als CEO ausgedienten Lukas Braunschweiler, auf eine Unabhängigkeitsquote von 88,9% – ein für die Schweiz hervorragender Wert. Weiter überzeugt der Verwaltungsrat von Sonova durch eine angemessene Grösse. Die Zahl der VR-Mitglieder ist vernünftig limitiert. Zudem sind im Verwaltungsrat alle Kompetenzen versammelt, die zurzeit idealerweise vorhanden sein sollten.

Erfahrener Präsident

An der Spitze des Verwaltungsrats wacht Robert Spoerry über die Strategie des Managements. Als Manager leitete er von 1993 bis 2007 den Waagen- und Messinstrumenthersteller Mettler-Toledo als CEO, gliederte die Gesellschaft 1996 aus dem Chemiekonzern Ciba-Geigy (heute Novartis) aus und brachte sie 1997 an die New Yorker Börse. Auch heute steht er als Präsident dem Verwaltungsrat von Mettler-Toledo vor.

Die Frauenquote im Verwaltungsrat beträgt 22,2%. Die Amerikanerin Lynn Dorsey Bleil blickt auf 25 Jahre Erfahrung als Unternehmensberaterin in der Gesundheitswirtschaft zurück – bis die Chemieingenieurin 2013 bei McKinsey kündigte. Direkt aus der US-Gesundheitsbranche kommt Stacy Enxing Seng, die 2000 den Katheterhersteller ev3 mitgründete und dort als CEO arbeitete.

Hohe Internationalität

Die beiden Frauen sind zwei von sieben Mitgliedern, die internationale Erfahrung vorweisen. Dazu gehört auch Spoerrys Vize, der Schweizer Jurist Beat Hess. Mit seinen Erfahrungen aus früheren Streitfällen war er auch bei einer Sammelklage gegen den Hörgerätehersteller bereits von grossem Nutzen. Der Niederländer Ronald van der Vis kam vom internationalen Mode- und Lifestylekonzern Esprit, und Anssi Vanjoki war von 1998 bis 2011 ein Topmanager bei Nokia.

Der heutige US-Bürger, Volkswirt und Jurist Jinlong Wang begann seine Karriere im chinesischen Ministerium für wirtschaftliche Beziehungen und Aussenhandel. Bei der Ciba-Geigy-Gruppe hatte auch Michael Jacobi mehrere Führungspositionen inne. **KUE**

3. PLATZ: NOVARTIS

Das Gremium ist zu grossen Teilen unabhängig. Die zwölf Mitglieder haben ein breites Wissensspektrum.



BILD: CHRISTIAN BEUTEL/KEYSTONE

Jörg Reinhardt  
Verwaltungsratspräsident

Verwaltungsratsmitglieder

- Jörg Reinhardt
- Elizabeth Doherty
- Enrico Vanni
- Ann Fudge
- Nancy Andrews
- Frans van Houten
- Dimitri Azar
- Andreas von Planta
- Ton Buechner
- Charles Sawyers
- Srikant Datar
- William Winters

Total Punkte: 32

Novartis befindet sich im Verwaltungsrats-Ranking nicht ohne Grund auf Platz drei. Der Verwaltungsrat hat eine noch angemessene Grösse. Auch verfügt er über eine hohe Unabhängigkeit. Zugleich sind alle für einen Pharmakonzern wichtigen Kompetenzen versammelt.

Geleitet wird das Gremium von Jörg Reinhardt, einem Novartis-Urgestein. Seine Karriere bei den Baslern begann er 1982 in der Generikadivision Sandoz. Nach einem Abstecher als Verwaltungsratspräsident der Healthcare-Division beim deutschen Pharma- und Chemiekonzern Bayer in den Jahren 2010 bis 2013 zog es ihn nach dem Abgang von Daniel Vasella zurück zu Novartis.

Vertreten wird Reinhardt bei Absenz von Vizepräsident Enrico Vanni. Vor seiner Zeit bei Novartis beriet der ehemalige Direktor der McKinsey Company als unabhängiger Berater Pharma- und Biotechnologieunternehmen hinsichtlich entscheidender strategischer Herausforderungen.

Hohe Frauenquote

Total sitzen zwölf Personen im Verwaltungsrat von Novartis, davon drei Frauen. Es sind dies die Amerikanerinnen Nancy Andrews und Ann Fudge sowie die Britin Elizabeth Doherty. Die Frauenquote beträgt somit 25%. Andrews ist neben ihrem Mandat bei Novartis emeritierte Dekanin der Duke University School of Medicine, Fudge ist Vizepräsidenten und Mitglied des Verwaltungsrats von Unilever, und Doherty ist Verwaltungsratsmitglied der Dunelm Group.

Weitere Verwaltungsratsmitglieder sind Dimitri Azar, Ton Buechner, Srikant Datar, Frans van Houten, Andreas von Planta, Charles Sawyers und William Winters. Viele von ihnen haben wie ihre Kolleginnen nebenbei noch Mandate bei anderen internationalen Grosskonzernen oder Universitäten.

Kritik an Salär von Reinhardt

Kritisch betrachtet werden sollte unter anderem das hohe Vergütungshonorar von VR-Präsident Jörg Reinhardt. Er hat 2017 rund 3,8 Mio. Fr. verdient. Die Summe unterteilt sich in ein Basissalär in Bar von 1,9 Mio. Fr. und in Aktien im Gegenwert von nochmals so viel. Total verdiente der Verwaltungsrat 8,4 Mio. Fr. Die Nummer zwei der Top-Verdiener im letzten Jahr war VR-Vizepräsident Enrico Vanni. Er kam auf ein Salär von 0,5 Mio. Fr.

Die Mitglieder des Novartis-Verwaltungsrats werden in nächster Zeit diverse Herausforderungen zu meistern haben. So müssen sie die vor einiger Zeit angestossene Fokussierungsstrategie konsequent zu Ende zu bringen. Novartis soll zu einem reinen Arzneimittelhersteller werden. Die Augenheilsparte Alcon soll ausgegliedert werden. Auch muss die Pharmapipeline durch geschickte Zukäufe gestärkt werden. **GRI**

2. PLATZ: LONZA

Der Verwaltungsrat ist kompetent und unabhängig. Das gibt ihm Rüstzeug für vielfältige Herausforderungen.



BILD: ZNG

Albert Baehny  
Verwaltungsratspräsident

Dreizehn Jahre präsidierte Rolf Soiron den Verwaltungsrat des Pharmazulieferers und Feinchemieherstellers Lonza. Der Abgang fiel dem 73-Jährigen nicht leicht. Er wollte eigentlich 2017 zurücktreten, hängt aber nach der Grossakquisition des amerikanischen Kapselherstellers Capsugel noch ein Jahr dran.

Seit April ist nun definitiv Schluss. Soiron übergab sein Amt zur Generalversammlung an Albert Baehny, der dem Verwaltungsrat von Lonza

seit 2017 angehört. Baehny ist kein Unbekannter in der Schweizer Unternehmenswelt. 2005 bis 2014 amtierte er als CEO des Sanitärtechnikerns Gerberit und ist heute noch dessen Verwaltungsratspräsident. Nebenbei sitzt er auch im Verwaltungsrat der Immobiliengesellschaft Investis.

Kompetentes Team

Baehny hat ein Gremium übernommen, das optimal aufgestellt ist. Positive Attribute sind unter anderem hohe Kompetenz, Unabhängigkeit der Mitglieder und mit zehn Posten eine für das Unternehmen angemessene Grösse.

Im Gremium befinden sich Patrick Aebischer, der ehemalige Direktor der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne EPFL, wie auch Jürgen Steinemann, der ehemalige CEO des Schokoladenherstellers Barry Callebaut. Auch Werner Bauer, Vizepräsident des Verwaltungsrats des Riechstoffherstellers Givaudan, ist Mitglied.

Lonza zählt drei Frauen im Verwaltungsrat. Es sind dies die Engländerin Barbara Richmond, die Amerikanerin Margot Scheltema und die Deutsch-Brasilianerin Angelica Kohlmann. Letztere ist an der jüngsten Generalversammlung in das Gremium gewählt worden. Als Unternehmerin und Ärztin bringt sie wertvolles Wissen mit. Sie verfügt

über mehr als 25 Jahre Erfahrung in den Bereichen Pharma, Biotech, Technologie und Big Data.

Wenig zu beanstanden

Insgesamt gibt es beim Verwaltungsrat von Lonza wenig zu beanstanden. Einzig, dass die Grösse nicht limitiert ist, kann angelastet werden.

Somit kann sich das Gremium ganz auf die Zukunft konzentrieren. Lonza muss weitere Fortschritte in der Rentabilität machen. Zwar verdient sie dank diverser Massnahmen die Kapitalkosten mittlerweile wieder. Doch einzelne Geschäftsbereiche, wie das Wassergeschäft (Mittel gegen Mikroben in Swimmingpools), zeigen die gewünschte Leistung immer noch nicht. Deshalb hält Lonza derzeit nach strategischen Optionen Ausschau (vgl. Artikel Seite 9). **GRI**

Verwaltungsratsmitglieder

- Albert Baehny
- Patrick Aebischer
- Werner Bauer
- Angelica Kohlmann
- Christoph Mäder
- Barbara Richmond
- Margot Scheltema
- Jürgen Steinemann
- Antonio Trius
- Olivier Verschuren

Total Punkte: 32

# Diversität ist mehr als Geschlechtervielfalt

Ein Verwaltungsrat, der seine Aufsichts- und Oberleitungsaufgaben erfüllen soll, braucht Mitglieder mit einem erfolgversprechenden Mix an Kompetenzen.

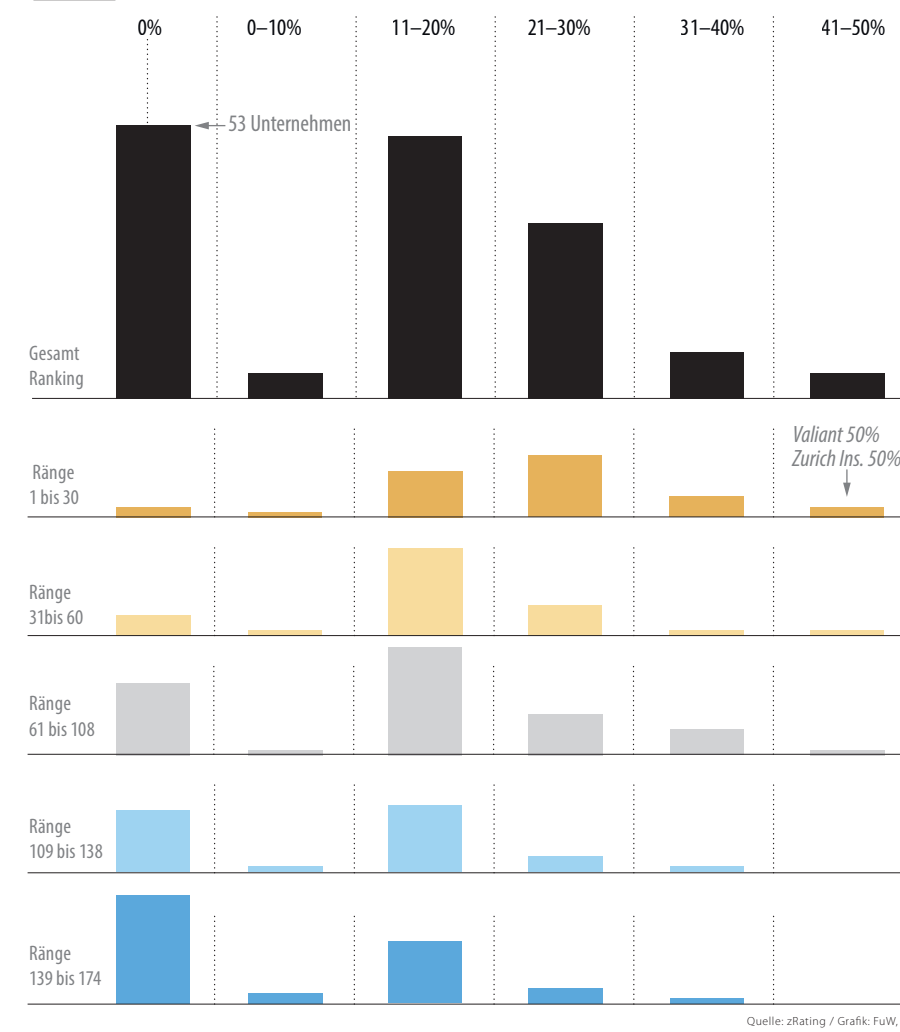
MARTIN GOLLMER

Das sorgte für Schlagzeilen: Der Nationalrat hat dieser Tage im Rahmen der Aktienrechtsrevision beschlossen, dass in den Verwaltungsräten von kotierten Schweizer Unternehmen mindestens 30% Frauen sitzen müssen. Erreichen die Gesellschaften diesen Anteil nicht, müssen sie das im Vergütungsbericht rechtfertigen (Comply or Explain). Darüber hinausgehende Sanktionen sind nicht vorgesehen. Definitiv ist noch nichts: Auch der Ständerat muss noch über die Frauenquote befinden. Würde auch er Ja sagen, wäre die Schweiz dennoch kein Vorreiter in der Genderfrage: Deutschland und einige nordische Länder haben Frauenquoten schon eingeführt.

Nimmt man das aktuelle Verwaltungsrats-Ranking von «Finanz und Wirtschaft» und zRating zum Massstab, würden gegenwärtig nur 18 der 174 bewerteten Unternehmen (10%) einen Frauenanteil von 30% oder mehr im Verwaltungsrat erreichen (vgl. Grafik). Die meisten untersuchten Firmen liegen also unter diesem Ziel. 53 Gesellschaften (30%) verfügen über gar keine Frau in dem Gremium.



FRAUENANTEIL IM VERWALTUNGSRAT



Gesellschaft durch eine solche Vorschrift nicht. Geschaffen werde aber eine neue Beratungsindustrie: Spezialisten, die verwaltungsratstaugliche Frauen suchen, und Spezialisten, die für die Unternehmen spezifische Reportings machen.

Die Genderthematik hält Kunz in der Diskussion über gute Verwaltungspraxis für «eine Nebensache». Diversität im Aufsichts- und Oberleitungsgremium eines Unternehmens gehe viel weiter. Neben der Vielfalt nach Geschlecht gehe es auch um die Vielfalt nach Alter, nach sozialer Herkunft, nach Ausbildung und nach beruflicher Erfahrung.

«Die reine Fokussierung der Diversitätsfragestellung auf die Genderthematik greift eindeutig zu kurz», sagt auch Silvan Felder. Er ist Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG und Präsident des SwissBoardForum. Felder sagt, die Vielfalt eines Verwaltungsratsgremiums müsse sich nach den definierten Zielen der Unternehmensstrategie, der Branche, den Märkten, den Kunden, den Technologien, dem Innovationsbedarf und auch den gesetzlichen Anforderungen richten. «Entscheidend ist somit, dass auch auf Stufe Verwaltungsrat die situativ erfolgversprechenden Fähigkeiten im richtigen Mix vorhanden sind», meint Felder weiter.

Vielorts bestehen Lücken

Damit ist das Kompetenzportfolio angesprochen, über das ein Verwaltungsratsgremium idealerweise verfügen sollte. Im Verwaltungsrats-Ranking 2018 mussten dabei die folgenden Kompetenzen vorhanden sein, damit es die maximale

Wo eine Genderquote von 30% schon erreicht ist

Unternehmen	Frauenanteil im Verwaltungsrat in %
Zurich Insurance	50,0
Valiant	50,0
Swisscom	44,4
Emmi	44,4
Bank Cler	42,9
Adecco	37,5
Flughafen Zürich	37,5
Nestlé	35,7
UBS	33,3
Logitech	33,3
Bachem	33,3
Vontobel	33,3
Swatch Group	33,3
Dufry	33,3
Lonza Group	30,0
Clariant	30,0
Dormakaba	30,0
Hypothekarbank Lenzburg	30,0

Quelle: zRating

Punktzahl gab: Branchenerfahrung, CEO-Erfahrung, internationale Erfahrung, Erfahrung in Schwellenländern, Finanzwissen, juristisches Wissen, Erfahrung in Übernahmen und Fusionen sowie Digitalisierungswissen.

Die Auswertung hat ergeben, dass nur ein Fünftel der 174 untersuchten Unternehmen ein Verwaltungsratsgremium hat, das über all diese Kompetenzen verfügt (vgl. Grafik Seite 8). Bei gut einem Drittel der Gesellschaften fehlt eine Kompetenz, bei 29% fehlen zwei und bei 13% der Unternehmen mehr als zwei Kompetenzen. Ein Fünftel der Gesellschaften hat im Verlauf des vergangenen Jahres Kompetenzzücken ganz oder teilweise schliessen können. Nur drei Firmen haben sich diesbezüglich verschlechtert.