

1. PLATZ: SONOVA

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



Robert Spoerry  
Verwaltungsratspräsident

Verwaltungsratsmitglieder

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

Total Punkte: 33

Sonova's Geschäfts 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 laufend die Profitabilität und verspricht dies auch für die Zukunft – so lässt sich auch die Integration von übernommenen Gesellschaften wie der Retailkette Audionova bestens verkaufen. Das Unternehmen muss aber aufpassen, dass es nach der Grossfusion wichtiger Konkurrenten in die Technologiefirma investiert.

Der Verwaltungsrat kommt mit dem neuen Mitglied, dem im März als CEO ausgeschiedenen 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 Messinstrumentenhersteller 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 Chemiemengenteile 2013 bei McKinsey kündigte. Direkt aus der US-Gesundheitsbranche kommt Stacy Einzig Seng, die 2000 den Katheterhersteller evo mitgründete und dort als CEO arbeitete.

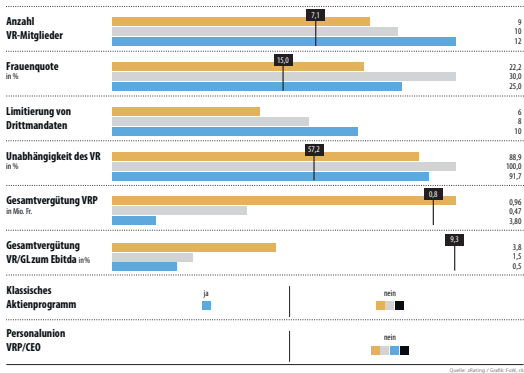
Hohe Internationalität

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 Hängematthenhersteller bereits von grossem Nutzen. Der Niederländer Ronald van der Vlis kam vom internationalen Mode- und Lifestylekonzern Esprit, und Anssi Vanjoki war von 1996 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 Ausserhandlung. Bei der Ciba-Geigy-Gruppe hatte auch Michael Jacobi mehrere Führungspositionen inne. **KUE**

# Die drei Besten im Porträt

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



2. PLATZ: LONZA

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



Albert Baehry  
Verwaltungsratspräsident

Dreizehn Jahre präsierte Rolf Sotiron 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. Sotiron übergab sein Amt zur Generalversammlung an Albert Baehry, der dem Verwaltungsrat von Lonza

seit 2017 angehört. Baehry ist kein Unbekannter in der Schweizer Unternehmenswelt. 2005 bis 2014 amtierte er als CEO des Sanitätstechnikers Geberit und ist heute noch dessen Verwaltungsratspräsident. Nebenbei sitzt er auch im Verwaltungsrat der Immobilien-Gesellschaft Investis.

Kompetentes Team

Baehry 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 Schellema 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 angestossen 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 Kapitalmärkte mittlerweile wieder. Doch einzelne Geschäftsbereiche, wie das Wassergeschäft (Mittel gegen Mikroben in Swim-pools), zeigen die gewünschte Leistung immer noch nicht. Des-halb hält Lonza derzeit nach strategischen Optionen Ausschau (vgl. Artikel Seite 9). **GR1**

Verwaltungsratsmitglieder

- Albert Baehry
- Patrick Aebischer
- Werner Bauer
- Angelica Kohlmann
- Christoph Mäder
- Barbara Richmond
- Margot Schellema
- Jürgen Steinemann
- Antonio Trus
- Olivier Verschuer

Total Punkte: 32

3. PLATZ: NOVARTIS

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



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 Savyers
- 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 dem Konzern begann er 1982 in der Generikabteilung 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 Biotechnologiemerkmale 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 Vizepräsidentin 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 Savyers 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 Basisalar in bar von 1,8 Mio. Fr. und in Aktien im Gegenwartswert von nochmals so viel. Total verdiente der Verwaltungsratspräsident 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 Jugendkategorie Alcon soll ausgegliedert werden. Auch muss die Pharmapipeline durch geschickte Zukäufe gestärkt werden. **GR1**

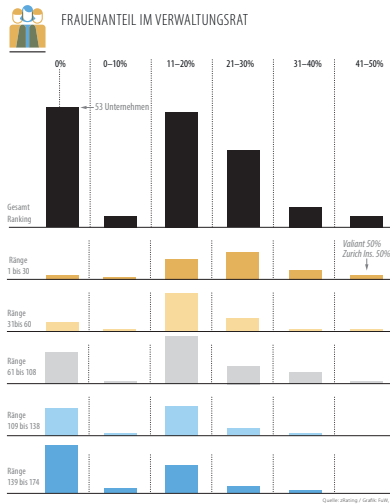
# Diversität ist mehr als Geschlechtervielfalt

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

MARTIN GÖLLMER

Das sorgte für Schlagzeilen: Der Nationalrat hat dieser Tage im Rahmen der Aktienrechtrevision 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 Frauenquoten schon eingeleitet.

Nimmt man das aktuelle Verwaltungsrats-Ranking von «Finanz und Wirtschafts» für 2018 zum Massstab, würden gewöhnlich 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.



Frauen «gut und notwendig»

Peter V. Kunz, Professor für Wirtschaftsrecht an der Universität Bern, findet Frauen im Verwaltungsrat «gut und notwendig». Eine Quote im Aktienrecht festzuschreiben, hält er trotzdem für falsch. Das Aktienrecht sei da, um Unternehmen rechtlich zu organisieren, und nicht, um gesellschaftspolitische Anliegen zu verwirklichen, sagt er. Verändert werde die

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

Die Diversität hält Kunz in der Diskussion über gute Verwaltungsratspraxis für ein Nebenanliegen. Diversität im Aufsichtsrat 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 Geschlechtervielfalt greift eindeutig zu kurz», sagt auch Silvan Felder. Er ist Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrats 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 Vielfalt 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 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 Kompetenzen ganz oder teilweise schliessen können. Nur drei Firmen haben sich diesbezüglich verschlechtert.

Wo eine Genderquote von 30% schon erreicht ist

Unternehmen	Frauenanteil im Verwaltungsrat in %
Zürich Insurance	50,0
Valiant	50,0
Swisscom	44,4
Bentley	42,9
EPFL	33,3
Flughafen Zürich	33,3
Adesso	33,3
MetLife	33,3
UBS	33,3
Logitech	33,3
Bechem	33,3
Vorarlberg	33,3
Swisseth Group	33,3
Duffy	33,3
Lonza Group	30,0
Clariant	30,0
Dornbracht	30,0
Infocision	30,0
Hochschule Luzern	30,0