

FREIE SICHT

# UBS: Weil er nichts wusste

MONIKA ROTH

Zu den bemerkenswerten Aspekten des nicht rechtskräftigen Pariser Urteils in Sachen UBS gehört der Freispruch von Raoul Weil. Dieser Freispruch ist doch ein paar Gedanken wert. Er zeigt, worin allenfalls der Unterschied zwischen strafwürdig und strafbar liegen kann.



Gerichte sind keine Litigation PR Companies oder Agenturen zur Bewirtschaftung der Empörungskommunikation. Die Richter in Paris hielten in ihrem Urteil fest, das System bei der UBS sei vertikal gestaltet gewesen, also von oben nach unten. Raoul Weil war der oberste Leiter des Wealth Management – und er wurde freigesprochen. Wie kann das sein? Je grösser ein Unternehmen ist, desto mehr Arbeitsteilung gibt es. Kommt es in einer Firma zu strafrechtlich relevanten Vorfällen, so stellt sich die Frage, inwiefern nicht nur der unmittelbar handelnde Täter strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden kann, sondern auch weitere Personen – vor allem die hierarchisch Übergeordneten.

Ich habe Stimmen gehört, die sagen, dieser Freispruch mache keinen Sinn. Doch, eben schon: Man muss Raoul Weil in einem Strafverfahren nachweisen, welche Taten er konkret begangen haben soll, allenfalls durch Unterlassung. Gelingt dies nicht, so muss er freigesprochen werden. In der Anklageschrift findet sich eine Äusserung aus einer Ein-

«Die Anklageschrift enthält Äusserungen von Raoul Weil, die erstaunen.»

vernahme von Weil, die erstaunt. Als Head of Wealth Management International will er nicht gewusst haben, dass Conti auf Fantasienamen lauten konnten. Man hätte damals jeden Kundenberater entlassen, wenn ihm dies nicht bekannt gewesen wäre. Klar hat Weil auch sonst von allem nichts gewusst.

Erstauslich sind auch die Einzelheiten, die der Anklageschrift zum Weisungswesen der UBS zu entnehmen sind. Gehen wir einmal davon aus, dass es stimmt, was hier ausgeführt wird; dann wäre das Folgende ein Beispiel dafür, wie man es garantiert nicht macht: Es soll ein «Country Paper» gegeben haben mit Instruktionen zum grenzüberschreitenden Geschäft mit Frankreich; dieses soll in den Versionen 2003 und 2005 nicht das Logo der UBS getragen haben, keinen Vermerk, wer es verfasst hat, keinen Hinweis auf ergänzende Weisungen. Und es gab keine Übersetzung dieses Papiers ins Französische. Man reibt sich die Augen.

Das alles ist eine Frage der Compliance und für die operative Regeltreue ist die Geschäftsleitung zuständig. Versagt diese und kann einzelnen Managern keine strafrechtlich relevante Handlung bewiesen werden, so muss unter Umständen das Unternehmen herhalten. Dieses Ergebnis ist nicht UBS-spezifisch. Gerade hat das Stuttgarter Landgericht den Waffenhersteller Heckler & Koch zu einer Millionenstrafe verurteilt – während der frühere CEO freigesprochen wurde, weil man ihm ein tatbestandsmässiges Verhalten nicht nachweisen konnte. So funktioniert eben Strafrecht.

In dieser Kolumne schreiben im Wechsel «Handelszeitung»-Autorin Monika Roth, Professorin und Rechtsanwältin, Peter Grünenfelder, Direktor Avenir Suisse, sowie Reiner Eichenberger, Professor für Finanz- und Wirtschaftspolitik Universität Freiburg.

FREIE SICHT

Alle Kolumnenbeiträge im Internet: [handelszeitung.ch/freiesicht](http://handelszeitung.ch/freiesicht)



Stabswechsel bei Lonza: Marc Funk (l.), Spartenchef Pharma und Biotech und ehemals bei Merck Serono, übernimmt von Richard Ridinger.

# Lonza reloaded

Lonza Marathonläufer Richard Ridinger bricht ab, ab März sitzt Biotech-Spartenchef Marc Funk am Ruder – und macht Tempo, noch bevor er im Amt ist.

SERAINA GROSS

Von aussen deutet vieles auf ein «Weiter so!» hin. Richard Ridinger, Lonza-Konzernchef seit 2012 und Architekt des eindrucksvollen Turnarounds des einstigen Problemkonzerns, geht. Marc Funk, Chef der bejubelten Erfolgssparte Pharma und Biotech übernimmt.

Doch der Eindruck täuscht. Die Personalie von Anfang Jahr ist kein Indiz dafür, dass Lonza nach Jahren mit Devestitionen, Portfolio-Umbau, Fokussierung und Investitionen nun in ruhiger Gewässer einlaufen könnte. Im Gegenteil: Der Umbau des Industriekolosses alter Schule zum Premium-Zulieferer der Pharmaindustrie könnte mit dem neuen CEO nochmals an Fahrt gewinnen.

Indiz dafür: die Bündelung der Geschäftsaktivitäten von Pharma und Biotech und Nutrition in einer Geschäftseinheit, die mit Stefan Stoffel, einem Internen, zudem neu in der Konzernleitung vertreten ist. «Das kann ein Signal dafür sein, dass alles andere mittelfristig nicht mehr als Kerngeschäft verstanden wird», sagt Philipp Gamper, Analyst der ZKB. Konkret: Nach dem Verkauf des Wasserchemikaliengeschäfts im vergangenen Jahr könnten nun auch das Geschäft mit Coatings (Beschichtungen) und Agrochemikalien auf den Prüfstand kommen.

Das Portfolio wurde diskutiert

Das Unternehmen schreibt auf Anfrage: Die Integration der Geschäftseinheit Consumer Health and Nutrition mit dem Segment Pharma und Biotech «verbessert unsere Fähigkeit, die verborgenen Synergien unserer Gesundheitsgeschäfte zu nutzen». Und auf die Frage, was der Übergang von Ridinger zu Funk für das Unternehmen bedeute, heisst es: Der noch aktuelle und der neue CEO hätten zusammen mit dem Verwaltungsrat «die

Möglichkeit diskutiert, das aktuelle Portfolio weiter zu überprüfen», um die Position des Unternehmens im Bereich Healthcare weiter zu stärken und sicherzustellen, «das Lonza für die Zukunft fit ist». Es sei aber noch zu früh, um über Portfolioveränderungen zu sprechen.

Richard Ridinger, das war Tempo und Dynamik. Der abtretende Lonza-Chef hat das von seinen Vorgängern ramponierte Chemie-Unternehmen am Eingang Basels in wenigen Jahren wieder auf Kurs gebracht: Steigerung der Ebitda-Marge im Bereich Pharma und Biotech um einen Drittel, Jubel an der Börse, Vervielfachung des Unternehmenswertes.

Er hat für 290 Millionen Franken in Vsp investiert und damit bewiesen, dass man trotz horrender Kostenstruktur in der Schweiz industriell produzieren kann, und er hat dafür gesorgt, dass Lonza bei Zukunftstechnologien wie Gentherapien

den Fuss drin hat. Der studierte Chemiker und Freizeitläufer war zupackend, direkt, entscheidungsfreudig und sicher im Auftritt – ein Plus, das vor allem bei angelsächsischen Investoren gut ankam.

Ganz anders sein Nachfolger. Marc Funk, Jurist mit Abschluss in Genf und in den USA, mit einer Vergangenheit bei Merck Serono und GeneProt, einem Unternehmen, das von Novartis aufgekauft wurde, gilt als weniger offensiv und zurückhaltender im Auftritt.

Doch auch der Neue wird am Ball bleiben müssen. Dafür sorgen allein die Veränderungen auf Kundenseite. Die gute Nachricht dabei: Die Regel, wonach Lonza einen Schnupfen bekommt, wenn Big Pharma hustet, gilt so nicht mehr. Richard Ridingers Verdienst ist es, dass er die Abhängigkeit von den Grosskunden stark reduzieren konnte. Die Kundenbasis von Lonza ist heute viel stärker diversifiziert.

Dazu kommt: Die Kräfteverhältnisse haben sich zugunsten von Lonza verschoben. Das Unternehmen operiert aus einer Position der Stärke heraus. Das zeigt ein SEC-Dokument zu einem Vertrag mit der kalifornischen Denali Therapeutics. Danach muss der Kunde eine Annulationsgebühr zahlen oder einen Ersatz finden, wenn er einen Batch in der Produktion oder eine Dienstleistung nicht beansprucht.

Gemäss Philipp Gamper von der ZKB dürften die fünf grössten Kunden heute noch 20 Prozent zum Umsatz beitragen – wobei vier aus Pharma und Biotech kommen. Zurzeit dürften bei Lonza überdurchschnittlich viele Pharmaprojekte auslaufen. Die nachkommenden Projekte in der Pipeline sind zwar höhermargig, aber bevor sich das auszahlt, werden sie erst einmal kosten. Die ZKB rechnet für das laufende Jahr mit einem Anstieg der Investitionen von 525 (2017) auf 770 Millionen Franken.

Biotech wird noch mehr auslagern

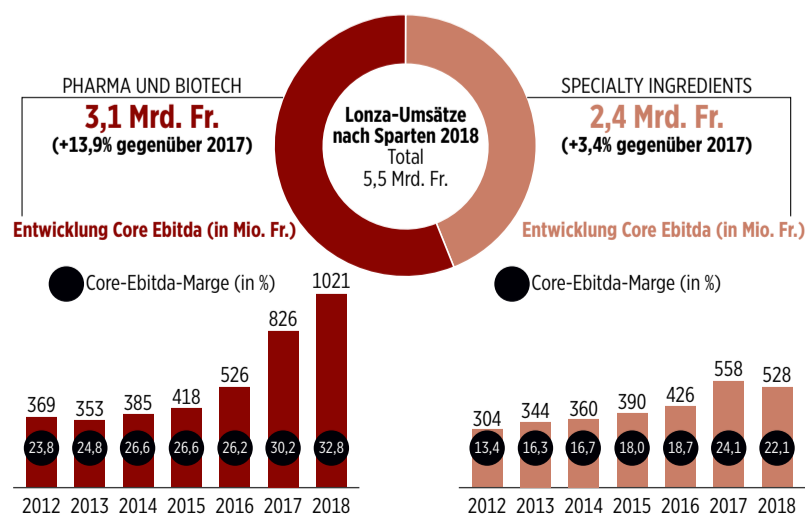
Klar ist, die Zeiten sind gut für Zulieferer: «Der Trend zur Auslagerung wird weitergehen», sagt Amy Ils, Analystin bei Lombard Odier. Die Biotechindustrie konzentrierte sich immer mehr auf das, was sie am besten könne innerhalb der Wertschöpfungskette: Innovation und Marketing. Die Auslagerung der Produktion sei deshalb nur der Anfang gewesen: «Wir gehen davon aus, dass die Industrie immer mehr auch Funktionen wie die Vorarbeiten für das Filing neuer Medikamente bei den Behörden an die Zulieferer auslagern wird», sagt die Analystin von Lombard Odier.

Mit anderen Worten: Premium-Zulieferern wie Lonza winkt die Chance, sich zu umfassenden Dienstleistern für Pharma und Biotech zu entwickeln und dabei in der Wertschöpfungskette erst noch nach vorne zu rücken. Da passt es, dass mit Marc Funk nun ein Biotech-Mann bei Lonza am Ruder sitzt.

«Der Trend zur Auslagerung wird weiter gehen bei Biotech.»

Amy Ils  
Lombard Odier

RICHARD RIDINGERS BILANZ BEI LONZA



QUELLE: LONZA