

MCH Group AG – ausserordentliche Generalversammlung 29. Januar 2020

Traktandum 1: Auskunftserteilung zu den Fragen der Gruppe AMG durch den Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat hat entschieden, zu den 39 Fragen der Gruppe AMG schriftlich Stellung zu nehmen und die Antworten auf diese vor der ausserordentlichen Generalversammlung zu veröffentlichen.

(a) Akquisition Metron

(1) Welche Verwaltungsratsmitglieder waren für die Sorgfaltsprüfung beim Kauf der Beteiligung verantwortlich?

Der Verwaltungsrat nimmt seine Verantwortung und seine Aufgaben als Gremium wahr. Alle Geschäfte und Beschlüsse, die gemäss Statuten sowie Organisations- und Kompetenzreglement in seine Zuständigkeit fallen, werden im Plenum behandelt bzw. gefällt.

Dies war auch bei der Akquisition der 20%-Beteiligung an der metron Vilshofen GmbH (nachfolgend Metron) der Fall. Die Genehmigung der Vertragsunterlagen ist vorgängig zum Beschluss des Verwaltungsrats im Audit Committee (AC) vorberaten worden.

(2) Gestützt auf welche Bewertungsmethode wurde der Kaufpreis festgelegt und wie hoch war der Kaufpreis?

Metron ist mit marktüblichen Methoden bewertet worden. Auf der Basis der Bewertung ist ein Kaufpreis für die 20%-Beteiligung am untersten Ende der Bewertungsspanne festgelegt worden.

Aus Gründen der vereinbarten Vertraulichkeit der Vertragspartner sowie zum Schutz der Geschäftsinteressen und der Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen muss von einer Offenlegung des Kaufpreises abgesehen werden.

Die Parteien vereinbarten darüber hinaus den Erwerb der restlichen 80%-Beteiligung an Metron, wobei der Kaufpreis abhängig vom Betriebsergebnis (EBITDA; «earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation») 2015 – 2018 zu berechnen war. Dieser Kauf der restlichen 80% stand allerdings unter dem Vorbehalt des Rücktritts und wurde am Ende nicht vollzogen. Für den Fall des Rücktritts vereinbarten die Parteien ferner, dass die 20%-Beteiligung an der Metron an den Verkäufer zurück zu übertragen sei.

(3) Gestützt auf welche Dokumente hat der Verwaltungsrat seine Zustimmung zur Akquisition erteilt?

Der Verwaltungsrat hat die Beteiligung an der Metron an mehreren Sitzungen behandelt und dabei unter anderem auch strategische Alternativen geprüft.

Der Verwaltungsrat hat schliesslich an seiner Sitzung vom 26. Juni 2015 – gestützt auf einen entsprechenden Antrag der Geschäftsleitung – den Anteilskaufvertrag, die Satzung der Metron und den Gesellschafterbindungsvertrag genehmigt.

(4) Welches waren die Erwartungen an dieses Engagement?

In Deutschland finden rund 60% der weltweit führenden Messen statt. Im Jahr 2014, als erstmals ein Engagement bei der Metron diskutiert wurde, sah sich die MCH Group in der Situation, dass sie aus der Schweiz keine Kunden in Deutschland gewinnen konnte und somit keinen Zugang zum wichtigen deutschen Markt hatte.

Die im deutschen Markt präsente und bekannte Metron hatte Zugang zu Entscheidungsträgern in Deutschland. Mit der Beteiligung an der Metron erhielt die MCH Group somit einen direkten Zugang zum Messe-/Eventbaugeschäft im wichtigen deutschen Markt und zu global agierenden Konzernen in Deutschland.

Die MCH Group konnte zudem unter anderem von der Kompetenz von Metron im Bereich Logistik (z.B. Transport, Lagerung, Maintenance der Standwände der Art Basel) und von Synergien beim Einkauf der Standbaufirmen sowie beim Einsatz der Ressourcen profitieren.

(5) Wie hoch ist der Gesamtverlust auf dieser Beteiligung nach dem Verkauf?

Per 31. Dezember 2018 war die 20%-Beteiligung an der Metron zu einem Wert von CHF 317'000 bilanziert.

Der Mehrheitsgesellschafter der Metron machte 2019 von seinem Rücktrittsrecht Gebrauch. Derzeit laufen Verhandlungen mit diesem über die Modalitäten der Übertragung der 20%- Beteiligung der MCH Group. Entsprechend können gegenwärtig noch keine Aussagen über das finanzielle Ergebnis des Engagements an der Metron gemacht werden.

(b) Akquisition MC² und Masterpiece

(6) Welche Verwaltungsratsmitglieder waren für die Sorgfaltsprüfung beim Kauf der Beteiligung verantwortlich?

Der Verwaltungsrat nimmt seine Verantwortung und seine Aufgaben als Gremium wahr. Alle Geschäfte und Beschlüsse, die gemäss Statuten sowie Organisations- und Kompetenzreglement in seine Zuständigkeit fallen, werden im Plenum behandelt bzw. gefällt. Dies war auch bei den Akquisitionen von 98% der Anteile an der MC²-Gruppe und von 67.5% der Anteile an der Masterpiece London Ltd. (nachfolgend Masterpiece) der Fall.

- (7) *Gestützt auf welche Bewertungsmethode wurde der Kaufpreis festgelegt und wie hoch war der Kaufpreis?*

MC²-Gruppe:

Die Bewertung der MC²-Gruppe erfolgte durch eine international anerkannte Revisionsgesellschaft anhand der für Unternehmensbewertungen häufig angewendeten DCF-Methode («discounted cash flow»). Dabei wurde der Unternehmenswert anhand des Werts der geschätzten zukünftigen Geldflüsse ermittelt.

Der Kaufpreis wurde basierend auf der für Akquisitionen verbreiteten Multiplikatormethode festgelegt, bei der das Betriebsergebnis (EBITDA) der MC²-Gruppe von 2016 mit einem branchenüblichen Faktor multipliziert und von diesem Ergebnis die Schulden abgezogen wurden. Der daraus resultierende Kaufpreis lag unterhalb des mit der DCF-Methode ermittelten Barwerts des Eigenkapitals der MC²-Gruppe.

Aus Gründen der vereinbarten Vertraulichkeit der Vertragspartner sowie zum Schutz der Geschäftsinteressen und der Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen muss von einer Offenlegung des Kaufpreises abgesehen werden.

Masterpiece:

Bei der Bewertung der Masterpiece wurde ebenfalls die DCF-Methode angewendet. Der Kaufpreis für die Beteiligung von 67.5% wurde ebenfalls anhand der Multiplikatormethode bestimmt: Der EBITDA der Masterpiece von 2016 wurde mit einem Faktor multipliziert und die Schulden abgezogen.

Aus Gründen der vereinbarten Vertraulichkeit der Vertragspartner sowie zum Schutz der Geschäftsinteressen und der Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen muss von einer Offenlegung des Kaufpreises abgesehen werden.

- (8) *Gestützt auf welche Dokumente hat der Verwaltungsrat seine Zustimmung zur Akquisition erteilt?*

MC²-Gruppe:

Der Verwaltungsrat hat die Akquisition der MC²-Gruppe an mehreren Sitzungen behandelt und dabei unter anderem auch strategische Alternativen geprüft.

Der Verwaltungsrat hat schliesslich an seiner Sitzung vom 26. April 2017 – gestützt auf einen entsprechenden Antrag der Geschäftsleitung – den Aktienkaufvertrag (Agreement of Merger and Membership Interest Purchase Agreement), den Aktionärsbindungsvertrag (Shareholders Agreement) sowie den Abschluss zweier Versicherungspolizen zur Abdeckung von Steuer- und anderen Risiken aus der Transaktion genehmigt.

Masterpiece:

Der Verwaltungsrat hat anlässlich der Verwaltungsratssitzung vom 30. November 2017 – gestützt auf einen entsprechenden Antrag der Geschäftsleitung – die entsprechenden Verträge (Agreement for the Sale and Purchase of Shares of Masterpiece London Limited, Deed of Tax Covenant sowie Shareholders Agreement) genehmigt.

- (9) *Was waren die Erwartungen an dieses Engagement?*

MC²-Gruppe:

Mit MC² hat die MCH Group ihre internationale Marktposition im Bereich Messe-/Eventbau markant ausgebaut und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöht. Dank der geografischen Abdeckung der MC² ist die MCH Group im Bereich Messe-/Eventbau in allen wichtigen Märkten – Europa, USA, Asien und Mittlerer Osten – präsent und hat damit die Möglichkeit, Kunden sowohl lokal wie auch global zu betreuen. Überdies wurde eine geografische Diversifikation zum Ausgleich konjunktureller Risiken angestrebt. Die Entwicklung der Umsatz- und Gewinnzahlen ist positiv.

Masterpiece:

Ziel der Beteiligung an der Masterpiece war die Stärkung der Position in den wichtigen globalen Sammler-Märkten mit einem international führenden «Cross-Collecting-Event» – als Ergänzung zum Portfolio der MCH Group im Kunstbereich, namentlich der Art Basel. Die Erwartungen sind erfüllt worden: 2017 bis 2019 wies die Masterpiece ein positives Betriebsergebnis aus.

- (10) *Mit welchen Massnahmen stellt der Verwaltungsrat die Werthaltigkeit in Zukunft sicher?*

MC²-Gruppe:

Zur weiteren Stärkung der positiven Entwicklung sind verschiedene Massnahmen ergriffen worden, darunter eine verstärkte Integration in das Segment «Live Marketing Solutions» der MCH Group, der Aufbau einer erweiterten Geschäftsleitung unter neuem CEO und der Aufbau einer neuen Verkaufsstruktur.

Masterpiece:

Die MCH Group plant, weiter in die erfolgreiche Plattform Masterpiece zu investieren und die Expansion nach Asien und in die USA voranzutreiben. Dabei sollen vermehrt Synergien mit der Art Basel genutzt werden.

- (11) *Aus welchen Gründen und zu welchen Konditionen will sich der Verwaltungsrat von MC² trennen, nachdem dasselbe Gremium dem Kauf erst vor drei Jahren zugestimmt hatte?*

Die MCH Group hat in der jetzigen Situation nicht die finanziellen Mittel für die notwendigen Investitionen in die beiden potenziellen Wachstumssegmente «Plattformen» und die «Live Marketing Solutions». Ein möglicher Verkauf des Segments «Live Marketing Solutions» ist eine von mehreren strategischen Optionen, die finanziellen Mittel für die notwendigen Investitionen in Innovationen, Digitalisierung und Internationalisierung des «Plattformen-Geschäfts» zu beschaffen. Denkbar ist statt dessen auch eine Lösung, welche ein angemessenes Wachstum dieses Segments innerhalb der MCH ermöglichen wird. Die Evaluation dieser strategischen Optionen ist im Gange.

(c) Verträge Palais Beaulieu Lausanne

- (12) *Welche Verwaltungsratsmitglieder waren für die Sorgfaltsprüfung beim Abschluss der Verträge verantwortlich?*

Der Verwaltungsrat nimmt seine Verantwortung und seine Aufgaben als Gremium wahr. Alle Geschäfte und Beschlüsse, die gemäss Statuten sowie Organisations- und Kompetenzreglement in seine Zuständigkeit fallen, werden im Plenum behandelt bzw. gefällt. Dies war auch bei den Entscheidungen betreffend des Engagements der MCH Group in Lausanne über die Tochtergesellschaft MCH Beaulieu Lausanne SA der Fall.

- (13) *Weshalb enthalten die Verträge keine Rücktritts-Klausel für den Fall, dass die Stadt Lausanne ihre Pflichten nicht erfüllt?*

Der ursprüngliche Mietvertrag vom 17. Dezember 2009 enthält ein ausserordentliches Kündigungsrecht für den Fall, dass eine Partei den Vertrag dauerhaft in schwerwiegender Weise verletzt.

Die Akquisition der damaligen Beaulieu Exploitation SA war mit der Zusage des Kantons Waadt und der Stadt Lausanne verknüpft, mit finanziellen Beiträgen der öffentlichen Hand die von der Eigentümerin Fondation de Beaulieu geplante Modernisierung des Messe- und Kongressplatzes Lausanne (Projekt «Beaulieu 2020») zu unterstützen. Im März 2011 ist der mit Hilfe der öffentlichen Hand erstellte Neubau «Halle Sud» in Betrieb genommen worden. Die Realisierung eines weiteren wichtigen Teilprojekts – des Turms «Taoua» – ist 2014 durch das Stimmvolk abgelehnt worden. In der Folge waren weitere Modernisierungsprojekte wie die Erneuerung des nördlichen Hallenkomplexes aufgrund mangelnder finanzieller Mittel seitens der Eigentümerschaft in Frage gestellt. Gleichzeitig zeigte es sich, dass sich die Erwartungen der MCH Group betreffend der Entwicklung des Messe- und Kongressgeschäfts in Lausanne nicht erfüllen liessen.

Die MCH Group und die Fondation de Beaulieu haben deshalb nach neuen Lösungen der Zusammenarbeit gesucht. 2016 ist eine Vereinbarung unterzeichnet worden, wonach die MCH Group den Betrieb des Parkings, des Congress Centers und des Theaters an die Eigentümerin abgetreten hat und sich danach auf das Messengeschäft und den Betrieb der Messehallen konzentrierte. Der Mietzins wurde entsprechend angepasst. 2018 hat die MCH Group ihr Engagement in Lausanne nochmals reduziert und den Betrieb und die Vermarktung des ganzen Geländes an die Fondation de Beaulieu abgetreten, wobei zur Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen bis 2021 ein pauschaler Mietzins vereinbart worden ist.

- (14) *Gestützt auf welche Dokumente hat der Verwaltungsrat seine Zustimmung zum Abschluss der Verträge erteilt?*

Anlässlich der Verwaltungsratssitzung vom 11. Dezember 2009 hat der Verwaltungsrat – gestützt auf einen entsprechenden Antrag der Geschäftsleitung – den Rahmenvertrag betreffend der Akquisition der Betreibergesellschaft in Beaulieu, der damaligen Beaulieu Exploitation SA, und den Mietvertrag derselben mit der Fondation de Beaulieu genehmigt.

- (15) *Wie hoch ist der totale Verlust auf diesem Engagement?*

Der kumulierte Verlust der MCH Group betreffend ihrer operativen Geschäftstätigkeit in Lausanne in den zehn Jahren 2010 bis 2019 beträgt CHF 35.6 Mio. Hinzu kommt die 2019 beschlossene Sanierung der Pensionskasse in der Höhe von CHF 9.0 Mio.

- (16) *Gestützt auf welche Überlegungen hat sich die Gesellschaft überhaupt in Lausanne engagiert?*

Für den Entscheid über das Engagement der MCH Group in Beaulieu waren insbesondere die folgenden strategischen Überlegungen ausschlaggebend:

Das Engagement diente dazu, das Portfolio der MCH Group zu erweitern, ihre Marktposition in der Romandie zu stärken und die führende Position der MCH Group im nationalen Messengeschäft weiter zu konsolidieren. Im damaligen Messeportfolio in Lausanne spielte die Kooperation mit der Zuliefermesse der Uhren- und Schmuckbranche EPHJ/EPMT eine wichtige Rolle. Diese Kooperation konnte nicht fortgeführt werden, da die Messe nach Genf abwanderte.

Die MCH Group beabsichtigte zudem, durch die Duplizierung nationaler Messethemen in der Romandie Synergie- und Skaleneffekte zu erzielen. Die Themen-Skalierung und -Duplizierung konnte allerdings nicht im erwarteten Ausmass umgesetzt werden.

(17) *Bestehen noch Verpflichtungen aus diesem Engagement und wie hoch war bzw. wird der Gesamtverlust?*

Für die verbleibende Dauer des Mietvertrages bis 2021 sind ausreichende Rückstellungen von CHF 6.1 Mio. gebildet worden. Die 2020 und 2021 durch die Mietkosten entstehenden Verluste werden die künftigen Abschlüsse nicht mehr belasten.

(d) Projekt Grand Basel

(18) *Welche Verwaltungsratsmitglieder waren für die Genehmigung dieses Projekts verantwortlich?*

Der Verwaltungsrat nimmt seine Verantwortung und seine Aufgaben als Gremium wahr. Alle Geschäfte und Beschlüsse, die gemäss Statuten sowie Organisations- und Kompetenzreglement in seine Zuständigkeit fallen, werden im Plenum behandelt bzw. gefällt. Dies war auch beim Projekt Grand Basel der Fall.

Der Verwaltungsrat wurde im Frühjahr 2017 von der Geschäftsleitung über das Konzept und die Lancierung des Projekts Grand Basel informiert. Das Projekt wurde in der Verwaltungsratssitzung vom 3. Februar 2017 präsentiert und zur Kenntnis genommen. Eine formelle Genehmigung erfolgte am 30. November 2017 im Rahmen der Beschlussfassung über das Budget 2018.

Ziel der Grand Basel war es, dem Vorbild der Art Basel folgend in den bedeutenden globalen Sammlermarkt der Automobilindustrie einzutreten. Diese strategische Initiative zur Erweiterung des Portfolios muss vor dem Hintergrund der Rückgänge bei der Baselworld und im nationalen Messe- und Eventgeschäft gesehen werden. Im Herbst 2017 wurde das Projekt mit einem «Teaser-Event» gelauncht, der in potenziellen Aussteller- und Sammlerkreisen auf positive Resonanz gestossen ist.

(19) *Wer innerhalb des Verwaltungsrats hatte die Verantwortung für die Budget-Kontrolle bei diesem Projekt?*

Die Verantwortung für die Einhaltung der Budgets für bestimmte Projekte obliegt in erster Linie der Geschäftsleitung. Im Rahmen seiner Oberaufsicht befasst sich der Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen mit den aggregierten Finanzzahlen der Gruppe.

(20) *Weshalb ist der Verwaltungsrat nicht frühzeitig eingeschritten, als die Budget-Überschreitung evident wurde, und wie konnte es geschehen, dass das Budget um ein Mehrfaches überschritten wurde?*

Die Lancierung eines neuen Events bedingt naturgemäss grosse Vorleistungen (Markt- und Potenzialanalysen, Konzept, Marketing&Kommunikation, Verkauf, Produktion von Einrichtungen etc.). Das finanzielle Ergebnis ist zudem von Erfolgsfaktoren abhängig, die sich teilweise erst anlässlich der Durchführung manifestieren (namentlich die Ticket-Einnahmen).

Bis im Frühsommer 2018 gab es in den vom Management dem Verwaltungsrat vorgelegten Informationen keine konkreten Hinweise auf die grossen finanziellen Probleme. Dem Verwaltungsrat wurden diese erst im August 2018 und unmittelbar vor der Durchführung der Grand Basel zur Kenntnis gebracht. Das volle Ausmass des finanziellen Verlusts zeigte sich erst nach der Veranstaltung im Rahmen der Projektabrechnung.

Der Verwaltungsrat hat die Ursachen für die Probleme im Zusammenhang mit Grand Basel analysiert und entsprechende organisatorische und personelle Massnahmen – darunter auch Entlassungen – getroffen und umgesetzt. Er hat unmittelbar nach der Grand Basel 2018 neue Projektverantwortliche mit einer grundsätzlichen Überprüfung des Business Cases beauftragt und die geplante Expansion ins Ausland sistiert. Aufgrund der Ergebnisse dieser Überprüfung ist das Projekt im Sommer 2019 gänzlich gestoppt worden.

(21) *Wie hoch war der effektive Aufwand?*

Der konsolidierte operative Gesamtaufwand für das Projekt Grand Basel für die Jahre 2017 bis 2019 – inklusive Projektentwicklung und Teaser-Event 2017 – beträgt CHF 28.6 Mio. Hinzu kommen ausserordentliche Abschreibungen der Standbauten in der Höhe von CHF 6.8 Mio.

(22) *Wie hoch war der Verlust?*

Der konsolidierte operative Verlust der Grand Basel für die Jahre 2017 bis 2019 – inklusive Entwicklung und Teaser-Event 2017 – beträgt CHF 27.8 Mio. Hinzu kommen ausserordentliche Abschreibungen der Standbauten in der Höhe von CHF 6.8 Mio.

An der Generalversammlung 2019 ist bereits darüber informiert worden, dass ein Verlust in zweistelliger Millionenhöhe resultierte.

(23) *Wie fährt der Verwaltungsrat weiter mit dem Projekt?*

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung ist im August 2019 beschlossen worden, keine weiteren Investitionen in das Projekt Grand Basel zu tätigen.

(e) Strategie betreffend Liegenschaften

(24) *Wer innerhalb des Verwaltungsrats verfügt über die Kompetenz zur Festlegung der Strategie betreffend Liegenschaften?*

Der Verwaltungsrat nimmt seine Verantwortung und seine Aufgaben als Gremium wahr. Alle Geschäfte und Beschlüsse, die gemäss Statuten sowie Organisations- und Kompetenzreglement in seine Zuständigkeit fallen, werden im Plenum behandelt bzw. gefällt. Im Einklang mit diesen Vorgaben wird die Strategie betreffend Liegenschaften vom Verwaltungsrat als Gremium festgelegt.

(25) *Gestützt auf welche Unterlagen hat sich der Verwaltungsrat für diese überdimensionierten neuen Hallen in Basel entschieden?*

Das Neubauprojekt wurde in den Jahren 2004/2005 auf der Basis detaillierter Anforderungsprofile entwickelt, als nach 2003 – als Folge des damaligen SARS-Ereignisses – eine Fokussierung der Baselworld am Standort Basel erforderlich wurde. Mit dem 2013 fertiggestellten Bauprojekt wurde die Ausstellungsfläche in Basel quantitativ um rund 15% reduziert. Die Qualität der Ausstellungsfläche – mit der Konzentration der Hallenfläche in einem zusammenhängenden Hallenkomplex, der erweiterten Möglichkeiten für mehrstöckige Standbauten und der unterirdischen Anlieferung – wurde jedoch, den Forderungen der Aussteller entsprechend, markant gesteigert. Im Hinblick auf die erstmals auch im Neubau stattfindende Baselworld 2013 haben die Aussteller Investitionen in neue Standbauten vorgenommen, die insgesamt grösser waren als die Investitionen in die neue Messehalle, was ein langfristiges Bekenntnis zur Baselworld war.

Während der Planungsphase (bis 2010) und der Realisierung (bis 2013) gab es keine Anzeichen, wonach das Projekt hätte hinterfragt werden müssen – im Gegenteil: Die Baselworld war nach der Realisierung des Neubaus bis 2016 überaus erfolgreich. Die Auswirkungen des tiefgreifenden Wandels in der Branche auf die Baselworld haben sich erst seit 2017 abgezeichnet.

Über die Baselworld hinaus ist der Neubau eine stark genutzte und von vielen Kunden geschätzte Lokalität.

(26) *Wer hat die Baurechts-Verträge mit der Stadt Basel verhandelt, und gestützt auf welche Dokumente hat der Verwaltungsrat seine Zustimmung zum Abschluss erteilt?*

Die Baurechtsverträge sind von den verantwortlichen Stellen in der Geschäftsleitung der MCH Group erarbeitet worden. Der Verwaltungsrat der MCH Group ist nicht in diese operativen Aufgaben involviert.

Bei den Baurechtsverträgen der MCH Group mit der Einwohnergemeinde der Stadt Basel handelt es sich um langfristige Vertragsbeziehungen. Sämtliche derzeit in Kraft stehenden Baurechtsverträge – die zum Teil bis 1925 und 1936 zurückgehen – wurden 1999 neu ausgehandelt. Sie basieren auf einem mit der Einwohnergemeinde der Stadt Basel ausgehandelten Rahmenvertrag. Die Höhe des Baurechtszinses richtet sich nach dem Grossratsbeschluss vom 10. September 1997 (Ratschlag Nr. 8773). Sie ist indexiert und wird alle zehn Jahre auf Grundlage dieses Grossratsbeschlusses angepasst. Die MCH Group profitiert dabei von vergünstigten Zinskonditionen.

(27) *Sind die Vertreter der Körperschaften des öffentlichen Rechts bei der Beratung und beim Entscheid über die Baurechts-Verträge in den Ausstand getreten?*

Es gab keine Beratungen oder Beschlussfassungen zu den Baurechtsverträgen im Verwaltungsrat.

(28) *Wer innerhalb des Verwaltungsrats und gestützt auf welche Unterlagen hat die notwendigen Prüfungen vor dem Bauentscheid durchgeführt und verantwortet?*

Der Verwaltungsrat wurde während der Projektentwicklung und -realisierung regelmässig über den Projektfortschritt informiert.

Auf Stufe Verwaltungsrat war eine Baukommission unter dem Vorsitz des damaligen Verwaltungsrats-Vizepräsidenten Heinrich Brugger für die Oberaufsicht über das Projekt verantwortlich.

Für die Projektleitung zeichnete ein von externen Bauherren-Beratern unterstütztes Steering Committee verantwortlich.

Das Neubauprojekt ist in Bezug auf die Kosten, die Terminvorgabe sowie die Ausführung plangemäss realisiert worden.

(29) *Weshalb werden teure Räumlichkeiten im Messe-Turm gemietet, obwohl grosse Leerflächen vorhanden sind?*

Die Büroräumlichkeiten werden einer regelmässigen Nutzungsüberprüfung unterzogen. Eine Umnutzung der Hallenflächen würde nicht nur grosse Investitionen voraussetzen, sondern auch eine Änderung der rechtlichen Nutzungsordnung. Entsprechend stellt eine Umnutzung kurzfristig keine valide Option dar.

(f) Unternehmensstrategie

- (30) *Wie oft und im Einzelfall wie lange hat sich der Verwaltungsrat in den vergangenen zehn Jahren konkret (d.h. mit separater Traktandierung) mit der Strategie auseinandergesetzt?*

Der Verwaltungsrat hat sich in den vergangenen Jahren in regelmässigen Abständen mit der Strategie befasst. In der Regel fand einmal jährlich eine Sitzung statt, welche ausschliesslich Strategiethemen gewidmet war. Der Verwaltungsrat ist zudem an jeder Sitzung über den Stand der strategischen Initiativen informiert worden und hat, sofern erforderlich, über den Fortgang der entsprechenden Projekte entschieden.

- (31) *Haben separate Strategie-Diskussionen stattgefunden und durch wen (d.h. durch den VR, durch einen VR-Ausschuss, durch die Geschäftsleitung)?*

In die Strategie-Diskussionen der MCH Group sind sowohl der Verwaltungsrat wie auch die Geschäftsleitung involviert. Der Verwaltungsrat setzt sich an jeder Sitzung mit strategischen Themen und Fragen auseinander. Zudem findet in der Regel einmal jährlich eine Verwaltungsratssitzung statt, welche ausschliesslich Strategiethemen gewidmet ist.

Im laufenden Strategie-Prozess, der im Sommer 2018 initiiert wurde, hat der Verwaltungsrat im Frühjahr 2019 zudem einen Strategie-Ausschuss eingesetzt, der sich vertieft mit allen strategischen Themen befasst und die Beratungen im Verwaltungsrat vorbereitet. Mitglieder dieses Strategie-Ausschusses sind Hans-Kristian Hoejsgaard, Christoph Brutschin, Balz Hösly, Dagmar Kamber, Andreas Widmer sowie Ulrich Vischer.

- (32) *Wann und gestützt auf welche Unterlagen wurde der Entscheid zur internationalen Expansion gefällt und durch wen (d.h. durch den VR, durch einen VR-Ausschuss, durch die Geschäftsleitung)?*

Im Rahmen der vom Verwaltungsrat im Dezember 2013 verabschiedeten «Unternehmensstrategie 2013 – 2018» hatte der Verwaltungsrat entschieden, auf eine weitere Steigerung der Internationalität des Produkte- und Dienstleistungsangebots hinzuwirken.

Auch die im Juni 2015 durch den Verwaltungsrat verabschiedete «Unternehmensstrategie 2015 – 2021» sah eine weitere Stärkung der internationalen Marktposition vor, insbesondere die Ausschöpfung des internationalen Potenzials im Kerngeschäft mit Marketing-Plattformen sowie einen Ausbau der Geschäftstätigkeit im Bereich Marketing-Lösungen.

- (33) *Wurde ein externer Bericht zur Unternehmensstrategie erstellt, und wenn ja durch wen und mit welchem finanziellen Aufwand?*

Im laufenden, im Sommer 2018 initiierten Strategieprozess wurde McKinsey Schweiz beauftragt, den Prozess zu begleiten und die Ergebnisse zu validieren. Der Auftrag an McKinsey erfolgte nach einem Auswahlverfahren mit mehreren möglichen Bewerbern.

Die Kosten für die Beratung durch McKinsey liegen im marktüblichen Rahmen und sind mit den Offerten der Mitbewerber vergleichbar. Auf Grund der vertraglich vereinbarten Vertraulichkeit können die genauen Kosten nicht offengelegt werden.

- (34) *Welche Strategievarianten wurden erwogen und im Verwaltungsrat diskutiert?*

Im Rahmen der letztjährigen Strategieüberprüfung wurden zahlreiche strategische Optionen geprüft. Schliesslich wurden zwei dieser Optionen vertieft analysiert: die prioritäre Fokussierung auf das Plattformen-Geschäft und die gleichzeitige Weiterentwicklung des Plattformen-Geschäfts und des Segments «Live Marketing Solutions».

- (35) *Wann und gestützt auf welche Unterlagen wurde der Entscheid zum Verkauf von Beteiligungen gefällt und durch wen (d.h. durch den VR, durch einen VR-Ausschuss, durch die Geschäftsleitung)?*

Basierend auf einer Überprüfung der Strategie betreffend Regional Art Fairs hat der Verwaltungsrat am 25. Oktober 2018 den Verkauf der Minderheitsbeteiligung an der Art Düsseldorf sowie der Beteiligung an der India Art Fair beschlossen. In der Folge wurde der Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen über den Stand der Verkaufsbemühungen orientiert.

Nach Durchführung eines Verkaufsprozesses mit mehreren interessierten Investoren stimmte der Verwaltungsrat in der Sitzung vom 2. Mai 2019 dem Verkauf der Beteiligung an der art.fair international GmbH (Art Düsseldorf) zu.

Nach Durchführung eines Verkaufsprozesses mit 28 interessierten Investoren stimmte der Verwaltungsrat dem Verkauf der Beteiligung an der Seventh Plane Networks Private Ltd (India Art Fair) in der Sitzung vom 30. August 2019 zu. Der Verwaltungsrat fällte den Entscheid auf Basis eines begründeten Antrags der Geschäftsleitung sowie unter Vorlage der entsprechenden Abkommen (Memorandum of Understanding sowie Aktienkaufvertrag).

- (36) *Wer (d.h. VR, VR-Ausschuss oder Geschäftsleitung) hat wann und gestützt auf welche Unterlagen den Entscheid zum Festhalten am Messe-Geschäft und am Immobilien-Engagement gefällt?*

Die strategische Neuausrichtung zielt nicht auf ein Festhalten am Messengeschäft und am Immobilien-Engagement ab. In ihrem Zentrum stehen Investitionen in Innovation, Digitalisierung und Internationalisierung zur

Weiterentwicklung der klassischen Messen in zukunftsorientierte Plattformen sowie die Evaluation verschiedener strategischer Optionen für das Segment «Live Marketing Solutions».

Im Sommer 2018 hat der Verwaltungsrat den Transformationsplan verabschiedet, der eine erste Restrukturierung im 2. Semester 2018 sowie eine Überprüfung der Strategie im 1. Semester 2019 umfasste. Im April 2019 hat der Verwaltungsrat für die vertiefte Überprüfung der Strategie einen Strategie-Ausschuss eingesetzt und den Beizug von externen Experten beschlossen.

Seit Sommer 2018 hat sich der Verwaltungsrat an allen seinen Sitzungen mit dem Strategieprozess auseinandergesetzt. Die strategische Neuausrichtung, wie sie Mitte September 2019 kommuniziert worden ist, wurde vom Verwaltungsrat gestützt auf einen umfassenden Bericht des Strategie-Ausschusses in der Sitzung vom 30. August 2019 diskutiert und am 17. September 2019 beschlossen.

(37) *Welches waren die grössten Fehleinschätzungen?*

Die MCH Group hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten rechtzeitig und laufend mit den Veränderungen und Herausforderungen der Marktentwicklungen auseinandergesetzt und ihre Unternehmensstrategie stets auf eine nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolgs ausgerichtet.

Um der starken Abhängigkeit vom rückläufigen nationalen Messegeschäft entgegenzuwirken, hat sie ab 2005 eine Strategie der Diversifikation und Internationalisierung verfolgt (unter anderem Aufbau und Weiterentwicklung des Segments «Event-Services» bzw. «Live Marketing Solutions», internationale Expansion der Art Basel sowie Beteiligungen an regionalen Kunstmessen und an der Masterpiece London; Erweiterung des nationalen Messeportfolios mit der Akquisition der Beaulieu Lausanne).

In den letzten Jahren hat insbesondere die rasant fortschreitende Digitalisierung in vielen Branchen (namentlich in der Uhren- und Schmuckindustrie und in der Automobilbranche) und im klassischen Live-Marketing-Geschäft (neue Marketing- und Vertriebskanäle) zu fundamentalen Veränderungen geführt, welche von der MCH Group eine tiefgreifende Transformation erfordern.

Der notwendige Prozess der strategischen Neuausrichtung ist im Sommer 2018 eingeleitet worden. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen.

Die Umsetzung der bis 2018 verfolgten Diversifikationsstrategie gestaltete sich vor dem Hintergrund des sich sehr stark und sehr schnell verändernden Messe- und Marketinggeschäfts als grosse Herausforderung. Im Nachhinein muss zugestanden werden, dass die Erfolgspotenziale bei einzelnen Initiativen wie dem Engagement in Lausanne oder dem Projekt Grand Basel überschätzt worden sind. Der Integration und dem Controlling erworbener Gesellschaften wurde teilweise zu wenig Beachtung geschenkt, und die notwendigen Portfoliobereinigungen sind zum Teil zu zögerlich umgesetzt worden. Die diesbezüglich erforderlichen Massnahmen sind bereits umgesetzt.

(38) *Wie sieht die Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre aus, und zwar insgesamt und für die einzelnen Beteiligungsgesellschaften?*

Die vom Verwaltungsrat im August/September 2019 beschlossene und am 19. September 2019 kommunizierte strategische Neuausrichtung fokussiert auf die Entwicklung der klassischen Messen und Events zu Plattformen und Communities. Die MCH Group wird zu diesem Zwecke in die Digitalisierung, in Innovationen und in die Internationalisierung zur Entwicklung bestehender und neuer Formate investieren.

Zur Finanzierung dieser notwendigen Investitionen und Entwicklungen werden verschiedene strategische Optionen geprüft. Eine der Optionen ist der Einstieg neuer Investoren auf Gruppenebene, was mit einer Kapitalerhöhung sowie mit entsprechenden Veränderungen im Aktionariat, der statutarisch festgelegten Aktionärsrechte und in der Zusammensetzung des Verwaltungsrats verbunden sein kann. Eine der weiteren Optionen ist der Verkauf des Segments «Live Marketing Solutions».

Die MCH Group will zudem die Auslastung der eigenen Infrastrukturen in Basel und Zürich forcieren. Die Vermarktung und der Betrieb der «Venues» sind deshalb per 1. Januar 2020 in eine eigenständige Organisationseinheit überführt worden.

Die Einwohnergemeinde der Stadt Basel als Baurechtsgeberin und die MCH Group haben sich rückwirkend per 1. Januar 2020 auf den Erwerb der Messehalle 3 und des Musical Theaters durch die Einwohnergemeinde der Stadt Basel geeinigt. Die Messehalle 3 wird bis Ende 2025 weiterhin von der MCH Group betrieben.

(39) *Wurde die Spaltung der Gesellschaft in ein Messe-Geschäft und eine Immobilien-Gesellschaft geprüft und diskutiert, und wenn ja wann und durch wen (d.h. durch den VR, durch einen VR-Ausschuss, durch die Geschäftsleitung)?*

Die Option einer Trennung der Gesellschaftsstruktur mit einer Abspaltung einer Immobiliengesellschaft ist im Verwaltungsrat in den vergangenen Jahren im Zusammenhang mit der Diversifikations- und Internationalisierungsstrategie mehrmals geprüft und diskutiert worden. Unter anderem ist diese Frage bereits im Jahr 2010 im Verwaltungsrat vertieft analysiert und diskutiert worden. Sie wurde auch im Rahmen der Strategien «2013 – 2018» und «2015 – 2021» sowie im Strategieprozess 2019 unter Einbezug der öffentlich-rechtlichen Körperschaften geprüft.