

**VALIANT** Die durch Fusion stark gewachsene Bankengruppe kann für 2002 ein gutes Ergebnis vorlegen. Seite 23

# WIRTSCHAFT

**BERN-BELP** 172 000 Passagiere haben 2002 den bernischen Flughafen benutzt, 12 Prozent weniger als im Vorjahr. Seite 25

## Eklat an der Roche-GV

**NOVARTIS** Rolf Watter ist in Bern kein Unbekannter. Der Zürcher Anwalt sorgte einst an der Ascom-Generalversammlung als bissiger Rechtsvertreter der Erbgemeinschaft Müller-Möll für Emotionen. Seine Bissigkeit hat nun auch in Basel die Emotionen angeheizt. An der gestrigen GV der Roche hatte Watter als Vertreter des Grossaktionärs Novartis (Anteil 32,7 Prozent) einen Auftritt, den Roche-Chef Franz Humer anschliessend als «sehr eigenartig» bezeichnete.

Watter deckte Humer mit einer Serie kritischer Fragen ein – Roche war erst einen Tag zuvor orientiert worden. So wollte er wissen, ob nach dem letztjährigen Milliardenabschreiber auf den Wertchriften weitere Abschreiber kommen. (Antwort: Es gebe jetzt klare Abschreibungskriterien.) Er wollte wissen, ob die Prozessrückstellungen in Sachen Vitaminskandal genügen (Antwort: In den USA ja, in den anderen Ländern seien die Kosten weit weniger hoch.) Kritisches äusserte Watter auch zur Währungsabsicherung und zum Vitamingeschäft, das zu einem Schleuderpreis verkauft worden sei. (Humer wies Letzteres zurück.)

### 11 oder 16 Millionen

Und Watter wollte auch wissen, ob die letztjährigen Bezüge Humers von 16 Millionen Franken angesichts des Milliardenverlusts angemessen seien. (Antwort Humer: Er wisse nicht, wie man auf 16 Millionen komme.) Im Geschäftsbericht hatte die Roche folgende Bezüge von Humer ausgewiesen: 7,5 Mio Franken in bar, gut 1,9 Mio Einlage in die Pensionskasse, rund



Die Kontrahenten: **Daniel Vasella** und **Franz Humer**. KEY

45 400 Optionen (Durchschnittswert Fr. 30.10) und – bei Erreichen gewisser Kursziele – knapp 50 900 Genussscheine (Jahresendkurs 2002: Fr. 96.35). Dies ergäbe eine Gesamtschädigung von knapp 11 Millionen Franken (sicher) bzw. knapp 16 Millionen (eventuell).

Die Novartis erklärte sich zum Teil unbefriedigt von den Antworten und enthielt sich bei der Genehmigung des Geschäftsberichts der Stimme. Abgesegnet wurde der Bericht dank der Mehrheit der Erbenfamilien dennoch.

«Wir wissen doch alle, worum es hier geht», rief Humer in den Saal: «Der Wunsch des Herrn Vasella fliegt durch den Raum, mit Roche zu fusionieren.» Vasella liess allerdings gestern via Pressestelle ausrichten, dass eine Fusion in absehbarer Zeit «mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit» auszuschliessen sei. Es habe keinen Meinungsumschwung gegeben, präzisierte die Pressestelle. Was dies aus Novartis-Sicht heissen mag: Giftpeile ja, aber kein feindlicher Übernahmeversuch – man wartet weiter auf einen Stimmungswandel der Roche. (hs)

## DER MERKWÜRDIGE UMGANG VON SPITZENMANAGERN MIT DEM RISIKO

# Ascom, CS und die Chefpakete

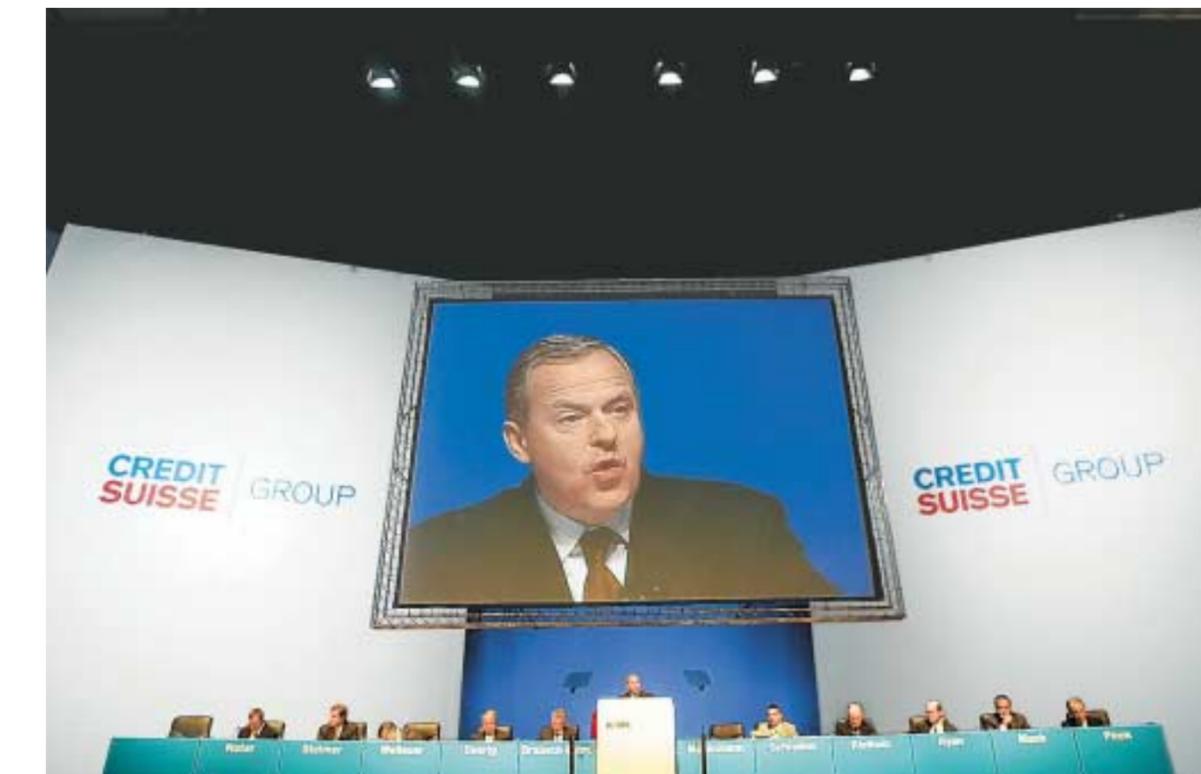
**V**ielleicht ist das die moderne Form der Aufgabenteilung: In den guten Jahren kassieren die Chefs, in den schlechten Jahren zahlen Aktionäre und Mitarbeiter die Zeche.

Für einen solchen Befund muss man dieser Tage nicht unbedingt Populist, Neider oder beides sein. Als die Börse noch boomte und die Unternehmensgewinne abhoben, liessen sich millionenschwere Chefbezüge wenn nicht mit Überzeugung, so wenigstens mit einer gewissen Logik rechtfertigen. Diese ging etwa so: Wenn Firmen riesige Gewinne schrieben und Hunderte von Millionen an Börsenwert zulegten, dann dürfe die Chefetage durchaus daran partizipieren, denn im umkämpften Markt für Spitzenkräfte müsse Leistung eben bezahlt werden – und schliesslich profitiere auch jeder einzelne Aktionär von der Wertsteigerung der Firma. Die Grundidee: Die Chefs sollen möglichst im gleichen Boot sitzen wie die Eigentümer.

Die spannende Frage dabei war immer: Wie wird diese Logik in der Flaute umgesetzt? Antworten gaben in den letzten Tagen zwei Konzerne, die durch besonders hohe Verluste aufgefallen sind. Die Credit Suisse schaffte es, für das Geschäftsjahr 2002 einen Reinverlust von 3,3 Milliarden Franken auszuweisen und den 10 Spitzenmanagern im Schnitt doch noch über 8 Millionen Franken zu überreichen («Bund» vom 28. März). Der im Jahr 2002 geschasste Lukas Mühleman – während dessen Amtszeit die später zu Milliardenflops mutierten «Winterthur» und DLJ übernommen worden waren – erhielt etwa 8 Millionen. Zwei andere Spitzenmanager bekamen Abgangsentschädigungen von total über 17 Millionen.

Etwas kleiner waren die Zahlen bei der Ascom, doch man erkennt das Prinzip: Der Konzern wies für 2002 einen Verlust von 396 Millionen Franken aus, und der zum Jahresende entlassene Konzernchef Urs Fischer kassierte einen Bonus von 732 000 Franken zu seinem Grundgehalt von 670 000 Franken.

Wer solche Praktiken rechtfertigen will, kann dies im Prinzip mit drei Argumenten tun: (1) Die Chefs



Erklärungsbedarf für die Credit-Suisse-Gruppe und ihren früheren Chef Lukas Mühleman (hier an der GV 2002).

KEYSTONE

wurden erst in der Krise geholt, weshalb man diese ihnen nicht anlasten kann – das stimmt für einzelne CS-Manager wie den neuen Ko-Chef Oswald Grübel, nicht aber für Mühleman und andere. (2) Die Chefs sind zwar schon länger als ein Jahr im Amt, doch für die Konjunktur- und Branchenkrise können sie nichts – das mag stimmen für viele Firmen, doch dann hätte man in den Boomjahren das Gleiche mit umgekehrten Vorzeichen sagen müssen. (3) Auch die Chefs haben die Flaute gespürt, denn in guten Jahren haben sie noch viel mehr verdient – das mag ebenfalls stimmen für viele Firmen, doch wenn in schlechten Jahren noch so viel gezahlt wird wie für die Spitzen von Ascom und der CS, wird die Idee von den Chefs «im gleichen Boot» ad absurdum geführt.

Die zwei genannten Beispiele mögen Extremfälle sein. Doch es hapert diesbezüglich in vielen Schweizer Firmen: Dies ergab eine neue Erhebung der Universität St. Gallen und der auf Salärberatung spezialisierten Zürcher Firma

Obermatt Partners bei rund 120 Unternehmen. Einer der Befunde: «Schweizer Firmen bestrafen mangelhafte Leistungen nur unzureichend.» Lediglich vier Firmen meldeten die Möglichkeit eines «Negativbonus» in schlechten Zeiten. Die Autoren der Studie empfehlen deshalb einen «Bonusrückbehalt»: In guten Jahren würde ein Teil des Verdiensts auf ein «Bonuskonto» verbucht – von dem in schlechten Jahren ein Abzug gemacht werden könnte.

Das tönt wie Fortschritt. Je nach Dauer des Rückbehalts hätte es auch den Vorteil, längerfristiges Denken zu fördern. Zudem könnten neue Manager mittels Rückgriffen auf die Bonuskonti ihrer Vorgänger sogar zeigen, wie ernst die so beliebten Hinweise auf «Altlasten» zu nehmen sind. Der Gedanke ist revolutionär: Abzüge vom Bonuskonto statt millionenschwere Abfindungen für geschiedene Manager.

Zurück auf die Erde. Welche Kriterien wären für Managerboni emp-

fehlenswert? «Der Bonus muss zuerst verdient werden durch die Wertsteigerung der Firma», sagt Hermann Stern, Partner bei Obermatt. Als sinnvolle Messlatte für die Wertsteigerung sieht er einerseits den Aktienkurs, andererseits den von der Firma geschaffenen «ökonomischen Mehrwert» – im Wesentlichen den Gewinn nach Deckung der Kapitalkosten. «Die meisten machen es falsch», betont Stern. Laut der Obermatt-Umfrage wendet nur knapp ein Drittel der Firmen solche Mehrwert-Kriterien an. Populärer seien Kriterien, die nicht unbedingt direkt mit dem Firmenwert im Zusammenhang stünden – wie «Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen», Kundenzufriedenheit, Qualitätsstandards oder persönliche Ziele. Auf Letzterem beruht laut Ascom-Angaben der Bonus für Urs Fischer – welcher den Konzern umgebaut und die Liquidität gesichert habe («Bund» vom 29. März).

Obermatt-Berater Stern will sich nicht direkt zu Einzelfällen wie As-

com oder CS äussern: «Wichtiger als die absolute Höhe der Auszahlungen wäre die Offenlegung der Berechnungsart», sagt er diplomatisch. Doch wie weit soll der Lohn eines Spitzenmanagers in Krisen-jahren fallen können? Stern zeigt Einfühlungsvermögen: «Einen Konzernchef kann man nicht auf 150 000 Franken fallen lassen.» Denn: «Er hat einen gewohnten Lebensstandard und muss seinen täglichen Verpflichtungen nachkommen können. Denken Sie nur schon an die Steuerfolgen aus den guten Jahren.»

Man mag entgegnen, dass Manager ihren Lebensstandard nicht nach den Boomjahren auszurichten haben und für künftige Steuern das Gleiche wie ihre Firmen tun könnten (Stichwort: Rückstellungen). Doch man muss nicht kleinlich sein: Wenn Firmen wie Ascom und CS ihren Chefs während der Krise auch noch ein paar Hunderttausend Franken gäben, wäre das schon ein Riesenschritt der Manager – hin zum Boot der Eigentümer.

Hansueli Schöchli

# Tourismusflaute wegen Irak-Krieg

Das Berner Oberland rechnet nach einer guten Wintersaison mit einem schwierigen Sommer

*Die Jungfraubahnen haben in der Wintersaison 15 Prozent mehr Passagiere verzeichnet als im Vorjahr. Wegen des Irak-Kriegs sind die Buchungen für die kommenden Monate aber deutlich zurückgegangen.*

HANS GALLI

Dank guten Schneebedingungen blickt das Berner Oberland auf eine gute Wintersaison zurück. Die Jungfraubahnen haben bis Ende März 15 Prozent mehr Skifahrer und Snowboarder befördert als im Vorjahr, wie Firmensprecher Peter Wenger erklärt. Dabei war auch die Saison 2001/2002 bereits gut aus-

gefallen. Seit dem Ausbruch des Irak-Kriegs haben sich die Aussichten verschlechtert. «Die Gäste buchen viel kurzfristiger als früher. Deshalb können wir die Entwicklung nur sehr schwer beurteilen», sagt Wenger. Bereits im vergangenen Jahr war die Zahl der japanischen Gäste gesunken. Mit 150 000 Passagieren bildeten sie aber nach wie vor die grösste Besuchergruppe auf dem Jungfraujoch – noch vor den Schweizern.

Es gebe seit Kriegsausbruch zahlreiche Annullationen von Gruppenreisen aus Japan, bestätigt Joe Luggen, Kurdirektor aus Grindelwald. Dieser Rückgang treffe die Jungfrauregion besonders stark. Die Japaner seien in den Monaten April, Mai und Juni die

grösste Gästekategorie. Japaner reagierten sehr sensibel auf kriegerische Ereignisse und Terrorrohungen. Auch aus Indien seien Buchungen rückgängig gemacht worden. Das Berner Oberland ist bei Indern wegen der «Bollywood»-Filme sehr beliebt.

Grindelwald versuche, die ausbleibenden Gäste aus Fernost und aus den USA durch solche aus Europa zu ersetzen, sagt Luggen. Bei Gästen aus der Schweiz sowie aus England, Italien, Frankreich und Belgien gelinge dies recht gut. Leider gebe es aber bei den Touristen aus Deutschland einen Rückgang. Der Grund sei die gedrückte Wirtschaftslage in diesem für den Schweizer Fremdenverkehr wichtigen Land. «Wir rechnen mit einer

schwierigen Sommersaison 2003», sagt Luggen.

### Sars spielt noch keine Rolle

Mit der Lungenkrankheit Sars droht eine weitere Gefahr für den internationalen Tourismus. Es seien Annullationen aus China und Südkorea eingetroffen, bestätigt der Grindelwaldner Kurdirektor. Die Gästezahl aus diesen Ländern sei aber ohnehin noch nicht allzu gross. Dagegen sei ihm wegen Sars keine Annullation aus Japan bekannt. Die Schweiz gelte diesbezüglich als unbedenklich.

Japan Airlines hatten gemeldet, sie hätten im März 10 000 Passagiere wegen Sars verloren. Die Rückgänge betreffen offenbar in erster Linie Flüge innerhalb Asiens. «Ich

habe soeben mit einem Hotelier in Hongkong telefoniert. Er hat mir geklagt, sein Haus stehe leer», erklärt Luggen. Es sei durchaus denkbar, dass einige japanische Gäste in diesem Jahr in die Schweiz reisten statt in ein asiatisches Land.

Auch im Luxushotel Victoria-Jungfrau hat es nach Angaben der Geschäftsleitung bisher keine Buchungsrückgänge wegen Sars gegeben. Dagegen stellten die internationalen Gäste ihre Reise wegen der Irak-Krise in Frage. «Unser Buchungslage ist jedoch nach wie vor befriedigend und wir hoffen – wie die ganze Welt – auf eine baldige Beendigung des Kriegs», teilt Marketing- und Verkaufsdirektor Mark Isler mit.