

MARKUS GISLER

Humer, der Motivator



Wirtschaftsexperte Markus Gislér über Franz Humer und Daniel Vasella

Zum ersten Mal überflügelt Roche Stadtrivale Novartis in der Kategorie Betriebsgewinn (Ebit). Schon fast ein historisches Ereignis. Pro Mitarbeiter ist der Ebit von Roche um 45 Prozent höher als jener von Novartis.

Wir wollen nicht behaupten, der Erfolg eines Unternehmens hänge weitgehend am Chef. Und dennoch: Im Fall der beiden Pharmakonzerne spielen die Charaktere eine wichtige Rolle. Wie ist es Franz Humer gelungen, das Feld von hinten aufzurollen und Roche an die Weltspitze zu setzen? Noch Anfang dieser Dekade musste er Milliardenverluste verkraften, der Nachschub an neuen Medikamenten schien zu versiegen, das Unternehmen hatte jahrelang mehr mit Kapitalanlagen als mit Medikamenten verdient. Als Dan Vasellas' Novartis einen Drittel der Roche-Inhaberaktien erwarb, schien die Übernahme programmiert. Doch Humer hat das Steuer herumgeworfen. Der Aktienkurs hat sich innert drei Jahren verdoppelt. Heute wächst Roche im Pharma-Bereich doppelt so schnell wie der Rivale, und Analysten glauben, das werde noch lange so bleiben.

Natürlich spielt der strategische Entscheid, nur auf hochpreisige Pharmaprodukte und Diagnostika zu setzen, eine entscheidende Rolle. Doch eine Strategie muss auch umgesetzt werden, und da ist Führungsqualität gefragt. Mögen die Direktunterstellten ihren Chef? Arbeiten sie für ihn oder trotz ihm? Lässt er eine Kultur der kritischen Analyse zu?

Die London Business School hatte Humer in einer Untersuchung über Chefqualitäten als «Sensor», als ein Mann mit Gespür bezeichnet. Er scheint zu riechen, was brennt. Er kann Lösungen aufzeigen. Humer hat im obersten Führungszirkel eine partnerschaftliche Kultur mit starken Leuten entwickelt. Er kann nicht nur zuhören, findet die «richtige» Sprache auf allen Ebenen (abgesehen davon, dass er fünf Sprachen fließend spricht). Gepaart mit seinem Charme, wirkt er als starker Motivator.

Dan Vasella hingegen, der nach aussen immer sehr feinfühlig auftritt, werden intern auch harsche Töne nachgesagt. Viel mehr als Humer spielt Vasella Herr im Haus. Und während Humer souverän seinen Erfolg geniessen kann, steht Vasella unter Druck. Da nützt es nichts, wenn Vasella wie kein zweiter CEO an seinem Bild in der Öffentlichkeit zimmert. Am Schluss zählen die Taten.

MEHR ZUM THEMA SEITE 49

markus.gisler@sonntagszeitung.ch

Kickback-Sünder stehen mit einem Bein im Gefängnis

Mit verdeckten Retrozessionen riskieren Vermögensverwalter bis zu 7,5 Jahre Zuchthaus

VON MEINRAD BALLMER UND MARCO ZANCHI

«Wer ein Geschäftsmodell praktiziert, das auf dem Einbehalten von Kickbacks basiert, über die die Kunden nicht informiert worden sind, riskiert hohe Strafen.» Dies sagt Strafrechtsprofessor Marcel A. Niggli von der Universität Freiburg. Die bei Schweizer Vermögensverwaltern verbreitete Praxis, ohne Wissen und Ermächtigung ihrer Kunden Rückvergütungen von Banken oder Fondsanbietern einzustreichen, kann die Täter ins Zuchthaus bringen.

Straftatbestand der ungetreuen Geschäftsbesorgung erfüllt

Niggli sowie weitere von der Sonntagszeitung befragte Strafrechtsexperten sehen durch derartige Geschäftsmodelle übereinstimmend den Straftatbestand der ungetreuen Geschäftsbesorgung erfüllt. Strafverschärfend kommt dazu, dass es sich um wiederholte Taten handelt und dass eine

Bereicherungsabsicht vorliegt. «Wer sich wiederholt der ungetreuen Geschäftsbesorgung schuldig macht und dies mit Bereicherungsabsicht tut, kann mit Zuchthaus bis zu 7,5 Jahren bestraft werden», hält Niggli fest.

Auch die Urteile kantonaler Gerichte bestätigen, dass das versteckte Kassieren von Kickbacks eine gefährliche Sache ist. So hat das Strafgericht Basel-Stadt im Februar 1999 einen Juristen wegen ungetreuer Geschäftsführung verurteilt, der Retrozessionen unerlaubterweise einbehalten hat. Dass der ungetreue Geschäftsführer nach Aufdeckung des Vorfalls die Retrozessionen zurückbezahlt hat, konnte die Verurteilung ebenso wenig abwenden wie das Argument des fehlenden Unrechtsbewusstseins.

Je nach dem konkreten Sachverhalt kann das versteckte Kassieren von Kickbacks zu noch härteren Strafen führen. «In besonders schweren Fällen, wenn ein Vermögensverwalter den Kunden

täuscht und dessen Irrtum z. B. durch «Churning» arglistig ausnutzt, um sich zu bereichern, kann der Tatbestand des Betrugs erfüllt sein», sagt Strafrechtsprofessor Niggli. Der Begriff «Churning»

lässt sich mit «Drehen» oder «Buttern» übersetzen. «Die Milch (das Anlagekonto) wird beim Churning so oft bewegt, dass die Butter (die Gebühren) entnommen werden kann», umschreibt eine Fachzeit-

schrift die Methode. Wegen der hohen Kickbacks, die manche Banken den Vermögensverwaltern auf Transaktionsgebühren zahlen, können diese durch zahlreiche Transaktionen ihr Einkommen steigern.

Bussen in Millionenhöhe für Banken und Finanzfirmen

Als «sehr grosses Problem» beurteilt Niggli die Haftungsrisiken, die sich die Banken mit ihren Kickbackzahlungen an Vermögensverwalter und weitere Finanzintermediäre aufladen. Die Kickbackzahlungen könnten von Gerichten als Verleitung zur Vertragsverletzung oder als Bestechung im Sinne des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb UWG beurteilt werden. Bestechung in der Privatwirtschaft wurde per 1. Juli neu als Anlasstat ins UWG aufgenommen. Firmen, die nicht alle erforderlichen und zumutbaren Vorkehrungen getroffen haben, um Bestechung zu verhindern, müssen mit Bussen bis 5 Millionen Franken rechnen.

KICKBACKS UND WEM SIE GEHÖREN

Vermögensverwalter und andere Finanzintermediäre kassieren von Banken oder Fondsgesellschaften Kickbacks (Rückvergütungen) unter anderem aus folgenden Geschäften:

- Courtagen für Kauf oder Verkauf von Wertschriften.
- Administrations- und Depotgebühren
- Gebühren von Finanzprodukten wie Fonds, Beteiligungsgesellschaften, Zertifikaten oder strukturierten Produkten
- Finder's fee für den Wechsel eines Kunden zu einer Bank. Alle Kickbacks oder Rabatte, die ein Beauftragter im Rahmen der Auftragsausführung

erhält, gehören dem Kunden. Dies hat das Bundesgericht in einem kürzlich publizierten Urteil festgehalten. Behalten darf ein Vermögensverwalter Kickbacks nur, wenn der Kunde darauf verzichtet hat. Ein rechtsgültiger Verzicht setzt allerdings voraus, dass der Kunde über die Kickbacks «vollständig und wahrheitsgetreu» informiert worden ist. **Rund 40 Prozent** der unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz legen die Kickbacks, die sie kassieren, gegenüber ihren Kunden nicht offen. Zu diesem Schluss kommt eine Studie der Universität Zürich.



ILLUSTRATION: IGOR KRAVARIK

FORTSETZUNG VON SEITE 47

Kudelski bündelt ...

mit Mobilfunkanbietern und Geräteherstellern sowie mit Zukaufen will Kudelski seine führende Stellung verteidigen. Die Karten würden derzeit neu verteilt, sagt er.

Die Unsicherheit, wie lange TV via Internet und Mobiltelefon braucht, um sich durchzusetzen – wenn überhaupt –, ist nicht dazu angetan, die Anleger zu beruhigen. Im letzten Herbst stiess die US-Fondsgesellschaft Fidelity 10 Pro-

zent ihrer Aktien ab. «Kudelski verkauft sich als Wachstumsaktie», kritisiert Panagiotis Spiliopoulos, Firmenanalyst bei der Bank Vontobel. «Dem Unternehmen fehlt aber derzeit das Wachstum.»

Ausgerechnet im Stamm- und Hauptgeschäft (70 Prozent des Umsatzes) muss Kudelski wegen der Umstellung seines Geschäftsmodells mit Einnahmeausfällen rechnen. Bisher verkaufte er den Bezahlfernsehdern die Smart-

cards, mit denen die Zuschauer das Fernsehsignal zu Hause dechiffrieren müssen. Alle vier bis sechs Jahre gab Kudelski eine neue Generation heraus. Neu will er die elektronischen Karten nur vermieten, was die Einnahmen besser verteilen und langfristig lukrativer sein soll. Doch ausgerechnet sein grösster Kunde, der US-Satellitensender EchoStar, zierte sich.

Kudelski hat zudem ein Glaubwürdigkeitsproblem: Er berichtet von Gesprächen und Kooperationen mit den führenden Anbietern im Markt. Mit Hinweis auf das

Geschäftsgeheimnis gibt er aber kaum Hinweise, mit wem er verhandelt und bis wann mit welchen Techniken und Umsätzen zu rechnen sei. Stattdessen schwärmt der 46-jährige Physiker vom Einstieg in den Massenmarkt, der dem Digital-TV dank den neuen Verbreitungstechniken bevorstehe.

«André Kudelski ist ein Visionär, sein Unternehmen bleibt aber eine Blackbox», kritisiert Finanzfachmann Spiliopoulos. «Man erhält zu wenig Informationen vom Unternehmen, um sich eine eigene Meinung zu bilden.

Entweder man glaubt ihm oder nicht.» Das Unternehmen bezahlt die fehlende Transparenz mit einem Preisabschlag an der Börse. Der kommt zum Familiendiskont hinzu, weil die Familie Kudelski ihre Stimmenmehrheit nur mit einer Kapitalminderheit hält.

Der Patron vermutet dagegen dunkle Kräfte hinter dem Kursabsturz seiner Aktie. Diese würden die Negativgerüchte streuen, weil sie auf fallende Kurse spekulierten. Die Gerüchte fallen allerdings auf fruchtbaren Boden: auf das Misstrauen der Anleger.