

Dirk Schütz: Die Abfindung von 100 Millionen

Der Kurs stagnierte zwischen 1999 und 2005, doch Novartis-Chef Daniel Vasella hat seinen Lohn auf 20,8 Millionen verzehnfacht. Wie war das möglich? Das Buch «Gierige Chefs – Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist» von «CASH»-Chefredaktor Dirk Schütz gibt Antworten. Ein Auszug.

Die gute alte Schweizer Unternehmenswelt war im Jahr 1997 noch in Ordnung. Gerade hatten die beiden Basler Chemiekonzerne Sandoz und Ciba-Geigy einen für eidgenössische Massstäbe enormen Wagemut bewiesen: Sie hatten ihren Zusammenschluss zu Novartis bekannt gegeben, ihre Pharmageschäfte zusammengelegt und das grossflächige Chemiegeschäft abgestossen.

Schnell übernahm die in den Jahren zuvor erfolgreichere, aber auch verschlossenerere Sandoz in dem neuen Konzern die Vorherrschaft. Mit der operativen Leitung wurde ein 44-jähriger Manager namens Daniel Vasella betraut, der bis dahin die Pharmasparte von Sandoz geleitet hatte und mit der Nichte des Sandoz-Verwaltungsratspräsidenten und wahren Architekten der Fusion, Marc Moret, verheiratet war. Vasella wurde auch Mitglied des Verwaltungsrats und führte den typisch schweizerischen Titel eines Delegierten des Verwaltungsrats.

Die Leitung des Aufsichtsgremiums übernahm Alex Krauer, der bisherige Ciba-Geigy-Chef. Um die Kulturen beider Konzerne gleichgewichtig zu berücksichtigen, wählte er als Vizepräsidenten je einen Vertreter der beiden Unternehmen: Von der Sandoz-Seite kam der bisherige Vizepräsident Hans-Jörg Rudloff, seit 1994 dabei, von der Ciba-Seite Helmut Sihler, der dort schon seit 1983 im Verwaltungsrat sass.

Krauer führte das Kontrollgremium nach traditioneller Art. Die wichtigsten Entscheide wurden im vierköpfigen Verwaltungsratsausschuss getroffen. Dem gehörten neben ihm Vasella und die beiden Vizepräsidenten Rudloff und Sihler an. Andere Ausschüsse gab es nicht – also auch kein eigenständiges Gremium, das sich um die Bezahlung der Konzernleitung kümmerte. Die legte der Präsident fest, sie lag allerdings noch im üblichen Rahmen: Zwischen ein bis zwei Millionen Franken für den Konzernchef, je nach Jahr, so schätzen Branchenkenner den Lohn von Vasella für die Jahre 1997 und 1998 ein.

Genauere Zahlen gab es nicht, denn in der guten alten Zeit war der Lohn noch ein Tabu. Im Geschäftsbericht fand sich gerade eine Seite, auf der die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung aufgelistet waren. Die Vergütung wurde mit keinem Wort erwähnt. Der Schweizer Gesetzgeber schrieb ja nichts vor. Dass die Zahlen allerdings weit von heutigen Höhen entfernt sind, beschrieb Vasella selbst in einem Gastbeitrag im amerikanischen Wirtschaftsmagazin «Fortune» im November 2002: «Ich habe am Anfang als Chef des Pharmabereichs von Sandoz, noch vor der Novartis-Fusion, relativ wenig verdient, viel weniger als meine Wettbewerber in vergleichbaren Jobs. Selbst nach der Fusion war meine Vergütung noch deutlich tiefer als die meiner vergleichbaren Kollegen.»

Zumindest für die Vergütung der Verwaltungsräte gab es ein Indiz. Novartis nahm an der Umfrage der «Handelszeitung» über die Entschädigung des Aufsichtsgremiums teil. Da lag der Pharmakonzern sogar deutlich hinter anderen Grosskonzernen. Ein Verwaltungsrat bezog 1999 durchschnittlich

150 000 Franken im Jahr. ABB dagegen zahlte mehr als 400 000 Franken, die UBS 300 000, Nestlé 260 000.

Doch das war das letzte Jahr, in dem die Verwaltungsräte darben mussten. Weil bei der Fusionsbank UBS im September 1998 der Verwaltungsratspräsident Mathis Cabiallavetta nach einem Milliardenverlust gehen musste, übernahm Alex Krauer auch dort das Verwaltungsratspräsidium und schied ein halbes Jahr später bei Novartis aus.

Vasella trat selbst in den Vergütungsausschuss ein

So wurde Daniel Vasella im April 1999 auch Präsident des Verwaltungsrats – und damit war die gute alte Zeit vorbei. Er stieg zum wohl mächtigsten Chef eines europäischen Konzerns auf: Er vereinigte beide Ämter, und das Aktionariat war breit gestreut. Als Schutzmassnahme hatte Novartis zudem extra festschreiben lassen, dass jeder Aktionär mit einem Anteil von mehr als zwei Prozent seine Stimmen nur bei ausdrücklicher Zustimmung des Verwaltungsrats ausüben konnte. Und den leitete Vasella ja schliesslich selbst.

Der neue Alleinherrscher baute den Verwaltungsrat komplett um. Den bisherigen Verwaltungsausschuss ersetzte er durch drei neue Ausschüsse: einen Präsidialausschuss, einen Prüfungsausschuss und natürlich durch den wichtigsten – den Vergütungsausschuss. Dort trat er gleich selbst ein. Jetzt konnte er die Systeme einführen, die bei den amerikanischen Rivalen üblich waren, und dabei sogar über seinen eigenen Lohn befinden.

Das war zwar nach angelsächsischer Praxis ein Tabu, doch die anderen Mitglieder des Ausschusses protestierten nicht. Mit dabei waren die beiden Vizepräsidenten Rudloff und Sihler sowie der Bankier und CS-Veteran Robert Genillard, der mit hohen Bonuszahlungen bestens vertraut war. Genillard wurde im Jahr 2000 durch William George ersetzt, den Chef des US-Medizinaltechnikherstellers Medtronic. Als Amerikaner hatte er selbst jahrelang von Exzessen profitiert.

In der Konzernleitung siedelte Vasella das Projekt ganz oben an: Er stellte als Chef Human Resources den Briten Norman Walker ein, der wie er selbst eine Kurzausbildung in Harvard absolviert hatte, und platzierte ihn direkt in dem siebenköpfigen Führungsgremium. Eine Berufung mit Signalwirkung: Es war ungewöhnlich für einen Grosskonzern, den obersten Personalverantwortlichen in der Konzernleitung zu haben. Doch Walker war das Vergütungssystem unterstellt, und das sollte er jetzt den internationalen – sprich amerikanischen – Sitten anpassen. Das lohnte sich auch für ihn.

Walker machte sich mit Hochdruck an die Arbeit. Es war jedoch schnell klar, dass er professionelle Unterstützung brauchte. Und wo fand er die? Bei der amerikanischen Beratungsfirma Towers Perrin, der Firma mit der besten Gehaltsdatenbank der Welt. Sie war in den USA berüchtigt: Die Berater mit ihren mehr als 8000 Mitarbeitern lieferten den Chefs die detaillierten Zahlen der Konkurrenz und förderten so die gigantische Aufschaukelung der amerikanischen Cheflöhne seit 1980. Towers Perrin stand in den USA stark in der Kritik, denn sie verdiente an der Gehaltsspirale massiv. «Das gesamte Geschäft der Beratung für die Bezahlung von Topmanagern scheint ein eleganter Weg gewesen zu sein, um dem Chef exzessive Vergütung zu sichern», urteilt der «Economist».

Die Gefahr war besonders gross, wenn die Berater wie in diesem Fall direkt von der Konzernleitung angestellt wurden. Denn da hatten sie vor allem eine Aufgabe: Mit ihren Vergleichszahlen zu belegen, dass die Chefs im Vergleich mit den grossen amerikanischen Rivalen unterbezahlt waren. Der Vergütungsausschuss nahm die Hilfe gern an. Er lasse sich «von Zeit zu Zeit extern beraten, um Empfehlungen und Entscheide zu unterstützen», heisst es im Geschäftsbericht 2001.

Dann nahte der Tag der Wahrheit: Nach einem zweijährigen Tauziehen hatte sich die Schweizer Börse dazu durchgerungen, dass der Lohn des bestverdienenden VR-Mitgliedes veröffentlicht werden musste. Und so kam Vasellas Gehalt heraus: 20,2 Millionen Franken, das höchste jemals offen ausgewiesene Lohnpaket in Europa. Um die Entrüstung abzufedern, lieferte die Presseabteilung eilfertig eine Liste der Gehaltspakete anderer Mitbewerber mit. Und wer hatte diese Liste zusammengestellt? Natürlich Towers Perrin.

Die amerikanischen Berater hatten in ihrer für den Novartis-Fall vorbereiteten Analyse, der so genannten Peer-group-Review, elf Unternehmen aufgeführt. Der US-Weltmarktführer Pfizer führte mit einem Chefgehalt von 25,8 Millionen Dollar die Liste an. Auf den letzten Platz kam der Chef des britischen Pharmakonzerns Astra Zeneca, der 2,9 Millionen verdiente. Den Mittelwert bildete Johnson&Johnson mit 13,1 Millionen Dollar.

Die umstrittenen Berater von Towers Perrin lieferten Zahlen

Und siehe da: All die Konzerne, die vor Novartis lagen, waren amerikanisch. Es gab nur zwei Europäer auf der Liste, die Briten Glaxo Smith Kline und Astra Zeneca. Deren Chefs belegten mit 9,3 Millionen und eben 2,9 Millionen Dollar jedoch den drittletzten und letzten Platz – weil sich in ihrer Heimat die Amerikanisierung der Chefgehälter nicht so einfach durchsetzen liess. Indem jetzt einfach die amerikanischen Firmen als Massstab genommen wurden, war der Export des kranken amerikanischen Gehaltssystems in die Schweiz gelungen – natürlich auf der Basis der Zahlen von Towers Perrin. Europäische Pharmakonzerne wie Sanofi-Synthélabo oder Aventis aus Frankreich, Schering oder Bayer aus Deutschland oder die holländische Akzo Nobel kamen in der Liste gar nicht vor. Sie zahlten ihren Chefs deutlich weniger.

Auch die Abstände zwischen den Konzernleitungsmitgliedern waren sehr gross. Von der Faustregel, dass der Chef das Eineinhalbfache des Durchschnitts verdienen sollte, hatte sich Vasella weit entfernt. Er verdiente mehr als dreimal so viel wie der Nächste, Pharmachef Thomas Ebeling, und fünf Millionen mehr als der gesamte Rest der Konzernleitung. Norman Walker, der das Vergütungssystem installiert hatte, kam auf 1,8 Millionen Franken. Damit war er der wohl bestbezahlte Personalchef Europas.

Vasella war auf die Kritik vorbereitet und äusserte sich in zahlreichen Interviews zu seinem 20-Millionen-Paket. Es gebe lediglich «die Bedingungen des Marktes wieder», sein Gehalt müsse «im internationalen Vergleich fair» sein und er sei «nicht bereit, auf einen Teil seines Lohns zugunsten eines marginal höheren Gewinns zu verzichten.»

Doch was für ein Markt war das? Wenn Novartis wie jedes andere Unternehmen auch einen neuen Mitarbeiter suchte, galt die traditionelle Definition des Arbeitsmarkts: ein Ort, an dem sich durch Zusammentreffen von Angebot (der Arbeitskraft des Arbeitsuchenden) und Nachfrage (die zu verrichtende Arbeit in dem Unternehmen) ein Preis (der Lohn) bildet. Zudem zeichnet einen funktionierenden Markt Folgendes aus: unbegrenzter Zugang und grosse Transparenz.

Bei den Konzernchefs ist dieser Markt jedoch gleich dreifach ausser Kraft gesetzt. Der Lohn für Vasella wurde nicht auf 20 Millionen festgelegt, weil er bei einem Angebot von 19,9 Millionen zur Konkurrenz gewechselt hätte. In Europa zahlt ihm kein Konzern dieses Gehalt, und dass ein europäischer Konzernchef an die Spitze eines vergleichbaren US-Unternehmens wechselt, ist bisher noch nie passiert.

Denn es gibt für Konzernchefs keinen Arbeitsmarkt zwischen Kontinentaleuropa und den USA. Das zeigen all die gescheiterten europäischen Chefs, die die Amerikanisierung predigten: Ob Jean-Marie

Messier (Vivendi) in Frankreich, Ron Sommer (Telekom) in Deutschland, Rolf Hüppi («Zürich») oder Lukas Mühlemann (Credit Suisse) in der Schweiz – keiner von ihnen ist jemals in den USA wieder als Chef aufgetaucht. Aller Globalisierung zum Trotz gilt noch immer: Die Besetzung der Unternehmensspitze ist eine nationale Angelegenheit. Kein einziger amerikanischer Grosskonzern wird von einem Europäer geleitet.

Zudem: Unbeschränkter Zugang und Transparenz gibt es in dem Markt für Konzernchefs nicht. Noch immer ist das Auswahlverfahren für die Chefs schwer durchschaubar, und in der Praxis läuft es meist darauf hinaus, dass der amtierende Chef seinen Nachfolger heranzieht. Vasella etwa ist mit der Nichte des Sandoz-Patriarchen Marc Moret verheiratet und wurde bei der Fusion von Moret als neuer Konzernchef eingesetzt. In mehr als drei Viertel der Besetzungen wird der Kandidat intern rekrutiert. Und eben weil es keinen wirklichen Markt gibt, heisst das: Wenn Vasella fünf statt zwanzig Millionen bekäme, würde er nicht zur Konkurrenz wechseln.

Doch warum zahlt man ihm dann die 20 Millionen, obwohl man nicht muss? Das führt zur dritten Begründung, warum das Marktargument nicht überzeugt. Jeder Vorgesetzte, der einen neuen Mitarbeiter sucht, orientiert sich an den lokalen Löhnen und nimmt damit in Kauf, dass ein Mitarbeiter in Basel etwa für die gleiche Arbeit nur ein Drittel seines Kollegen in Boston verdient. Anders lässt sich ein globaler Konzern gar nicht führen.

Nur der Vergütungsausschuss, der das Gehalt der Konzernleitung festlegt, macht das nicht. Die Chefs werden einfach nach den global höchsten Vorgaben bezahlt. Und die stammen natürlich aus den USA. Warum? Die Personen, die Vasellas Salär festlegen, haben anders als bei jeder anderen Lohnverhandlung innerhalb des Unternehmens kein Interesse, dem Chef wenig zu zahlen. Im Gegenteil: Sie profitieren sogar davon, viel zu bezahlen. Das belegt der Verwaltungsrat von Novartis – er schraubte innerhalb von sechs Jahren die durchschnittliche Bezahlung seiner Mitglieder von 150 000 auf mehr als 500 000 Franken hoch. Der 74-jährige Helmut Sihler, der den Vergütungsausschuss leitet und dessen Wohlwollen sich Vasella auf der letzten Generalversammlung mit einer Sondergenehmigung für weitere drei Jahre sicherte, bezog für seine grosszügigen Dienste im letzten Jahr sogar 980 000 Franken. Deshalb hätten diese Bezahlungen auch nichts mit Marktkräften zu tun, betont der US-Investor Warren Buffett: Weil es «keine harten Verhandlungen» gebe und die Vergütungsausschüsse «nicht ihr eigenes Geld ausgeben», handelten sie oft so, «als verteilten sie Spielgeld».

Um die Öffentlichkeit zu beschwichtigen, spielte Vasella auch den Wert des Pakets herunter. «Ich verdiene eigentlich nur drei Millionen, der Rest wird in Wertpapieren ausbezahlt, ist also sehr variabel», sagte er in einem Zeitungsinterview. Doch stimmte das? Das Grundsalar lag bei 2,9 Millionen Franken in bar. Für den gesamten Rest gab es jedoch nach der Zuteilung praktisch keine Leistungsvorgaben.

Zwar waren 70 000 Aktien im Wert von etwa vier Millionen Franken an eine Zielerreichung gebunden, die allerdings im Geschäftsbericht sehr vage definiert war. «Die konkrete Zuteilung wird (...) mit Hilfe einer Formel bestimmt, die unter anderem die Leistung in Form der ökonomischen Wertsteigerung relativ zu vorher festgesetzten Zielen des strategischen Plans über einen Zeitraum von drei Jahren misst.» Diese Leistung hatte Vasella jedoch offensichtlich erfüllt, denn das 4-Millionen-Paket wurde ihm ja zugeteilt. Darüber konnte er sofort verfügen.

Und für den Rest musste er lediglich warten. 120 000 Aktien im Wert von mehr als sieben Millionen Franken waren lediglich fünf Jahre gesperrt, und das war bei einem Weltkonzern wie Novartis kaum

ein Risiko. Und die mehr als 900 000 Optionen, die im Geschäftsbericht mit einem Gesamtsteuerwert von mehr als acht Millionen Franken ausgewiesen waren, waren praktisch eine Lizenz zum Geldverdienen.

Der Kurs fiel – und der VR senkte den Preis der Optionen

Sie wurden einfach zum aktuellen Kurspreis von 62 Franken ausgegeben, ohne jegliche Leistungsvorgaben, wie sie etwa in England üblich waren: Dort liessen sich in vielen Konzernen Optionen nur ausüben, wenn bestimmte Leistungen – etwa eine Steigerung des Aktienkurses von zehn Prozent gegenüber dem Branchenindex – erzielt wurden. Nichts davon bei Vasella. Es gab lediglich eine Sperrfrist und eine bestimmte Laufzeit – in diesem Fall bis 2011. Das heisst: Schon bei der kleinsten Kurssteigerung klingelte die Kasse.

Ein Verlustrisiko gab es dagegen nicht, dafür war das Potenzial nach oben gross. Denn dass die Optionen nur mit einem Steuerwert – der ohnehin meist unter dem Marktwert liegt – von 9.19 Franken pro Stück zählten, war sehr konservativ. Sollte der Aktienkurs etwa im Jahr 2011 bei 80 liegen, hätte Vasella allein aus dem Optionenpaket des Jahres 2002 18 Millionen verdient – dann wäre das Gesamtpaket nicht 20 Millionen, sondern 30 Millionen wert.

Zudem: Der Verwaltungsrat hatte angesichts des flauen Aktienkurses – er war beispielsweise zwischen Ende 2001 und Ende 2002 von 60 Franken auf 50.45 gefallen – die Preise der neuen Optionen mehrfach nach unten korrigiert. Das war zwar nicht das klassische, selbst in den USA verpönte «repricing», bei dem der Ausübungspreis der schon ausgegebenen Optionen gesenkt und damit auch der allerletzte Leistungsanreiz zunichte gemacht wurde. Doch lag der Ausübungspreis der neuen Optionen 2001 noch bei 70 Franken, wurde er ein Jahr später auf 62 und 2003 sogar auf 49 Franken abgesenkt. Die unschöne Praxis des «backdoor repricing» hatte also auch bei Novartis Einzug gehalten. Die Chefs wurden schon üppig entlohnt, wenn sie einfach nur den Kurs vom Vorjahr erreichten.

Dass die Amerikanisierung des Vergütungssystems gerade bei den Doyens der Schweizer Wirtschaft auf Ablehnung stiess, machte dann ausgerechnet der Vasella-Vorgänger Alex Krauer deutlich. Er hatte sich seit seinem Ausscheiden nicht mehr öffentlich zu Novartis geäussert. Doch im März 2004 musste sich in dem Mann, der wie kaum ein anderer Konzernlenker für Glaubwürdigkeit stand, so viel Unmut angestaut haben, dass er auf einen kritischen Artikel der «Neuen Zürcher Zeitung» zu den Lohnexzessen einen Leserbrief verfasste. Der Titel: «Es braucht den Sinn fürs Mass.»

Krauer ortete die Schwachstellen des Vergütungssystems «erstens beim Scheinargument der Marktkräfte angesichts der Verflechtungen und Interessenkonflikte zwischen den Anbietern und Nutznießern der so genannten salärrelevanten Marktdaten. Zweitens bei der ungleichen Machtverteilung zwischen dem CEO und dem Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats bei der Festlegung des Salärpakets und der massgebenden Bemessungskriterien. Drittens bei der Gefahr unternehmerischer Fehlentscheide, wenn Konzernchefs ihre Motivation und ihren Selbstwert aus ihrer Remuneration schöpfen und dieser Aspekt bei ihren Entscheiden eine Rolle spielt. Viertens beim Schaden am liberalen Gedankengut, wenn Exponenten der Marktwirtschaft die Bodenhaftung verlieren und damit Vertrauen und Akzeptanz in breiten Kreisen der Bevölkerung verspielen.»

Es war eine in ihrer Kürze und Prägnanz brillante Analyse der Fehlentwicklungen der letzten Jahre. Sie liess sich in allen Punkten auf Novartis anwenden. Die Marktkräfte sind nur Scheinkräfte, denn von den «so genannten salärrelevanten Marktdaten» profitieren die Berater von Towers Perrin genauso wie der Konzernchef, weshalb sie ein Aufschaukelungsinstrument sind. Und: Der Vergütungs-

ausschuss wird de facto von Vasella beherrscht, der das System eingeführt hat, als er den Ausschuss zu Beginn selbst leitete (er war 2001 ausgetreten).

Krauer wirkte auch glaubwürdig, wenn er bestimmten Chefs den Verlust der Bodenhaftung vorwarf und sich um das Gemeinwohl sorgte. Denn wie in den USA riefen die Exzesse jetzt nicht mehr die üblichen Verdächtigen des linken Spektrums auf den Plan, sondern überzeugte Marktwirtschaftler, die die Glaubwürdigkeit des Systems gefährdet sahen. Und das waren die Insider, die am besten wussten, dass diese Bezahlungen nichts mit Marktkräften zu tun hatten.

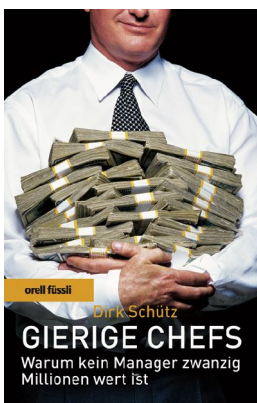
Der Mann, der für Vasella das amerikanische Bezahlungssystem eingeführt hatte, verliess Novartis im Sommer 2003 mit einem geschätzten Vermögen von zehn Millionen Franken, davon mindestens 1,5 Millionen als Abfindung. Heute arbeitet Norman Walker als Buchautor und Berater in Basel. Sein Nachfolger als Personalchef gehört nicht mehr der Konzernleitung an.

Ach ja: Der Novartis-Aktienkurs lag Ende 1999, dem Jahr der Einführung des neuen Vergütungssystems, bei 59 Franken. Ende 2004 betrug er 57 Franken. Seit der Ankündigung der Fusion 1996 liegt das Novartis-Papier unter dem Welt-Pharmaindex der Investmentbank Morgan Stanley. Die Rendite auf das eingesetzte Eigenkapital fiel sogar, von 20,7 Prozent im Jahr 1997 auf 18 Prozent im Jahr 2004. Vasella hat sein Gehalt seit seinem Amtsantritt jedoch etwa verzehnfacht und dann auf diesem Niveau gehalten. Nimmt man die 20,8 Millionen für das Jahr 2004 hinzu, dürfte er allein in den sechs Jahren seiner Alleinherrschaft an die 100 Millionen Franken verdient haben.

Und eine besondere Klausel hat er auch noch: Vier Führungskräfte – in diesem Fall verzichtet auch der sonst so transparente Geschäftsbericht auf Namensnennungen – bekommen bei Verlassen des Unternehmens eine «normale vertragliche Abfindung von 36 Monaten». Wenn man davon ausgeht, dass Vasella dazugehört – keine allzu kühne Hypothese –, besitzt er einen goldenen Fallschirm von etwa 60 Millionen Franken.

Doch das ist noch nicht alles: Sollte es zu einem Eigentümerwechsel kommen, gibt es nochmals zwei Jahre dazu. Wenn also ein Konkurrent beginnt, heimlich Novartis-Aktien zu kaufen und zur Übernahme zu schreiten – wie Vasella es mit den Papieren des Basler Rivalen Roche versucht hat –, kann der Novartis-Chef auswählen: Entweder verweigert er den Eintrag und bleibt so unangefochtener Alleinherrscher, denn wer die Stimmen von mehr als zwei Prozent der Novartis-Aktien einsetzen will, muss ja von Vasella die ausdrückliche Genehmigung bekommen. Oder er sagt Ja – und kassiert eine Abfindung von 100 Millionen Franken.

Zeit genug hat er: Ursprünglich sah die Novartis-Satzung vor, dass ein Verwaltungsratsmitglied nach zwölf Jahren ausscheiden muss. Das wäre für Vasella im Jahr 2008 gewesen. Bei der letzten Generalversammlung stellte er den Antrag, diese Klausel auszusetzen. Die Aktionäre stimmten zu.



[Dirk Schütz: «Gierige Chefs – Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist», erschienen im Orell Füssli Verlag, Zürich 2005](#)