

Analysis drives performance.

# Obermatt

Strategie Index

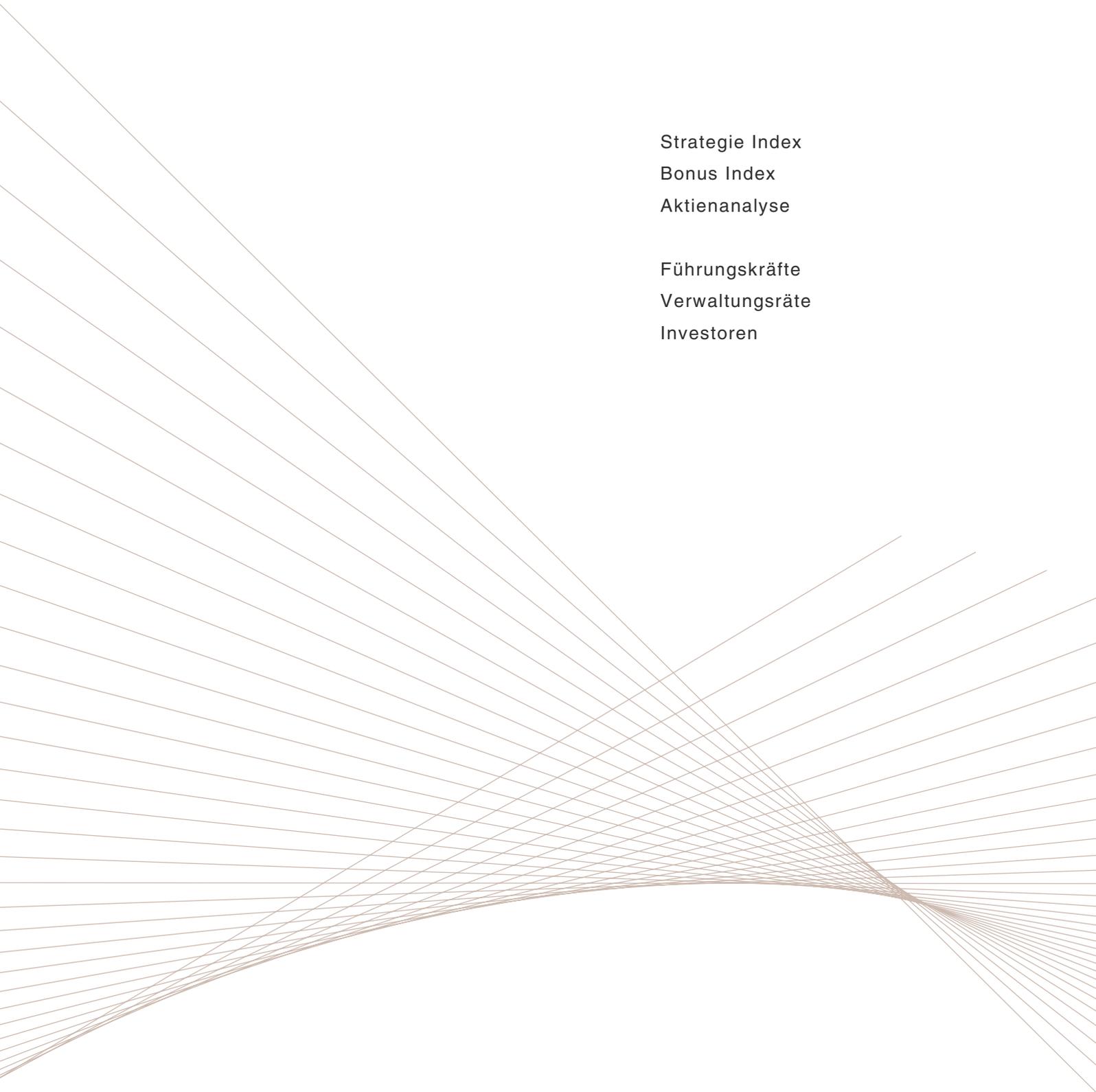
Bonus Index

Aktienanalyse

Führungskräfte

Verwaltungsräte

Investoren



Wir messen Unternehmen: Strategien, Leistungen, Vergütungen, Aktien.

## Obermatt AG

### Obermatt ist ein Schweizer Finanz Research Unternehmen mit Fokus auf die indexierte Leistungsmessung.

Obermatt ist der Branchenführer bei der indexierten Leistungsmessung. Seit zwanzig Jahren erstellt Obermatt für seine Klienten Analysen für bessere Performance.

Wir richten uns an Führungskräfte, Verwaltungsräte, Investoren und Selbstanleger, die ihre Entscheidungen aufgrund von Fakten treffen wollen, die Wirklichkeit abbilden und dies in grösstmöglicher Transparenz und Vergleichbarkeit.

Seit 2001 hat Obermatt Tausende von Unternehmen analysiert. Aus dieser langjährigen Erfahrung ist eine einzigartige Expertise entstanden, die es ermöglicht, in Form von Indizes Unternehmensleistungen zu objektivieren und in ihrem Branchen-Universum zu messen und zu vergleichen: die Obermatt Methode.

Obermatt arbeitet rein statistisch und blendet das spekulative und irrationale Momentum bei der Bewertung von Unternehmen und deren Strategien komplett aus. Die Nüchternheit der Methode verspricht grössere Sicherheit bei der Beurteilung der Messkriterien anhand effektiver Daten und ermöglicht die Umsetzung dieses marktorientierten Wertansatzes, der von führenden Unternehmen erfolgreich eingesetzt und von der Mehrheit der Stakeholder seit längerem gefordert wird.

Das Schweizer Unternehmen wurde am 24. August 2001 in Obermatt am Vierwaldstättersee gegründet und konzentriert sich seither auf die unverfälschte Darstellung der Leistung. Obermatt AG hat ihren Sitz in Zürich und ist im Besitz der Mitarbeiter.

Obermatt repräsentiert die Aktivitäten, Leistungen und Erfahrungen ihres Gründers und Geschäftsführers Dr. Hermann J. Stern und seines Teams.

Obermatt hat seit 2001 zahlreiche Projekte für grosse Unternehmen im Bereich Strategie und Vergütung umgesetzt. Obermatt veröffentlicht ihre Erkenntnisse regelmässig in nationalen und internationalen Medien wie NZZ, FT, F&W, BBC, SRF, Economist, SHZ, Wiley, CFA, in Blogs und auf ihrer Homepage. Dr. Hermann J. Stern ist Verfasser mehrerer Sachbücher zum Thema Value Based Management.

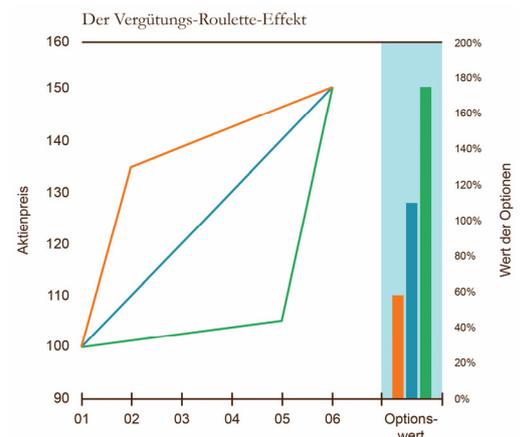
### Analysen für mehr Leistung:

- Unternehmensleistung
- Vergütung
- Aktien

**Führungskräfte** verwenden Obermatts Strategieindex für die Beurteilung der Unternehmensstrategie.

**Verwaltungsräte** verwenden den Obermatt Bonusindex für stabilere Vergütungen, die breiter akzeptiert sind.

**Investoren** verwenden Obermatts Aktiensuche für die objektive Sicht auf die Aktienmärkte.



# Einzigartiger Datenbestand und Methodenansatz.

## Kompetenzen

### Marktorientiertes Wertmanagement

Nach der in den USA in den 80ern von A. Rappaport postulierten Wertorientierung und der von Joel Stern in den 90ern etablierten Economic Value Added (EVA) und darauf basierten Bonusplänen, postuliert 2007 Hermann J. Stern als deren Weiterentwicklung das marktorientierte Wertmanagement. Die exponentiell steigende Verfügbarkeit von Finanzdaten, die wachsende Standardisierung der Rechnungslegung und zunehmender Investorenaktivismus befördern die von Obermatt innovierte Methode.

### Obermatt Methode

Auch wenn die Obermatt Methode, die Kennzahlen und die Dienstleistungen neu sind, so sind sie fest in den erprobten Grundlagen der Management- und Finanztheorie begründet und in der Praxis bewährt.

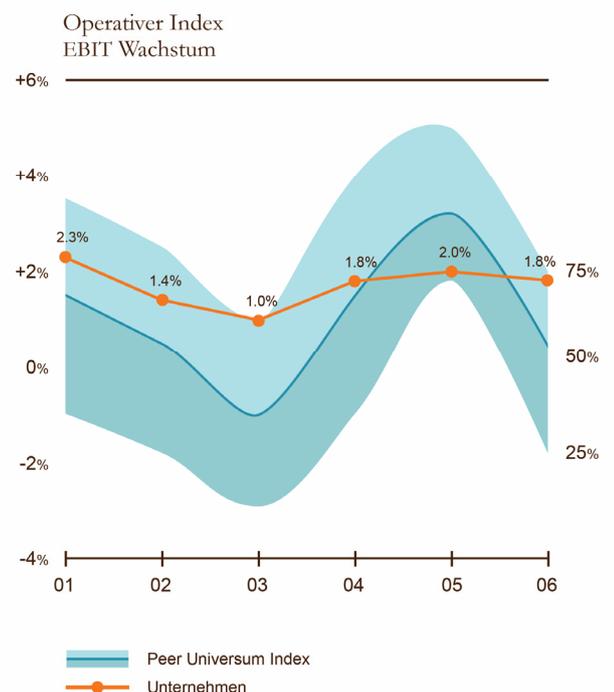
Obermatt geht über das einfache Benchmarking hinaus. Es wird ein Index gebildet, der lange Zahlenreihen vergleichbar macht, indem die operative Leistung eines Unternehmens normalisiert und unabhängig von externen Faktoren dargestellt wird. Benchmarking ist ein wichtiger Aspekt der Leistungsmessung (Performance Measurement), was wiederum ein Teil der finanziellen Führung (Performance Management) ist.

**Wertbasierte Führung** ist die meistverbreitete und implementierte Form des modernen Performance Managements. Die Indexierung der operativen Leistung mittels operativem Alpha und operativem Rang ist der nächste Schritt in der wertbasierten Führung.

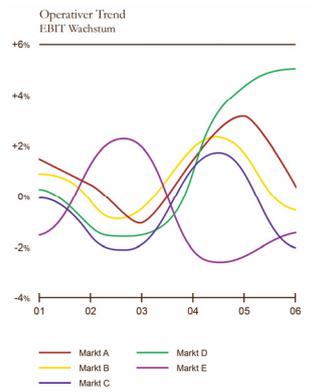
### Finanzkennzahlen werden zu Obermatt-Rängen

Diese Methode ist Grundlage für das einzigartige Obermatt Benchmarking, das Unternehmen in Bezug auf ihre Leistung, Strategie, Vergütung und Aktienbewertung, vergleichbar macht.

Wie im Sport, wo nur absolut vergleichbare Daten zählen, erstellt Obermatt Ränge. Diese Systematik ist objektiv, einfach in der Handhabung, fair, transparent und klar kommunizierbar: für Verwaltungsrat, Geschäftsführung, Share- und Stakeholder.



# Eingespielt, passioniert.



## Team

### **Dr. Hermann J. Stern** Geschäftsführer

ist Gründer, Hauptinhaber und Entwickler der Obermatt Methode. Vor der Unternehmensgründung 2001 war er in Finanzfunktionen bei Compaq und Swisscom tätig.



### **Nicole Dollé** Leiterin Service Contracts

ist Leiterin Service Contracts. Davor hat sie Engineering an der Universität Berkeley, USA, studiert und eine Lehre im Gesundheitsbereich abgeschlossen.



### **Carola Repky** Marketing & Sales

unterstützt Obermatt bei der Kundengewinnung. Sie war bei SBB und Sandvik in Führungspositionen und engagiert sich bei Swissmem und der Schweizer Kader Organisation SKO.



### **Jürg Schmidt** Marketing & Sales

unterstützt Obermatt in Marketing und Sales. Er war Product Manager und Marketingleiter in Unternehmen wie Sihl, Océ Schweiz und Geschäftsführer mehrerer KMU.



### **Daniel Wiederkehr** Leiter Analysen

ist Leiter Analysen und Spezialprojekte. Davor absolvierte er einen trinationalen Studiengang (F, D, CH) in Betriebswirtschaft und hat eine kaufmännische Lehre abgeschlossen.



### **Michelle Cordes-Kraft** Account Manager

ist Account Manager und verantwortlich für Marketing. Davor war sie bei McKinsey & Company und hat ihre eigene Firma aufgebaut.



### **Hans Münch** Compensation Advisor

ist Experte für Vergütungsfragen und Beratungsprojekte. Vor Obermatt war er in Führungsfunktionen bei der UBS, Swiss Re und Towers Watson tätig.



### **Dr. Candace S. Cheng** Financial Services Expert

ist Mitgründerin und Financial Services Expertin mit langjährigen Einsätzen bei Swiss Re und Mattel, USA und aktuell bei UBS.



Zahlen können täuschen. Relative Leistung erzählt die wahre Geschichte.

# Indexierte Unternehmensführung

## Den Markterfolg abbilden

Obermatt macht Leistung sichtbar, damit Sie mehr davon erhalten. Führungskräfte erhalten mehr Unternehmensleistung, Anleger erhalten mehr Kapital.

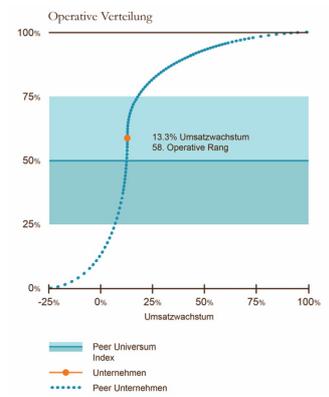
Die indexierte Unternehmensführung steuert das Unternehmen über Marktvergleiche. Anstatt die Leistungsbeurteilung mittels Zielabweichung zu ermitteln, wird die Leistung als Marktabweichung - marktorientiert - gemessen.

Die indexierte Leistungsmessung misst die Unternehmensleistung besser, denn sie misst Leistung unabhängig von externen Störfaktoren, wie zum Beispiel ökonomischer Zyklus, Schwankungen der Wechselkurse und Rohmaterialpreise sowie ausserordentliche Ereignisse wie Restrukturierungen und Mergers & Acquisitions.

Solche Störfaktoren verwässern die in der traditionellen Leistungsbeurteilung verwendeten Ziel- und Budgetabweichungen, was insbesondere in stark schwankenden Märkten zu falschen Signalen führt. Diese Fehler werden mit der indexierten Leistungsmessung vermieden.

## Methoden der indexierten Unternehmensführung

Die indexierte Leistungsmessung verwendet eine Reihe von Instrumenten, um Leistung marktorientiert zu messen. Das Prinzip ist immer das Gleiche. Anstelle dass Ziele vereinbart werden, die später als Bezugspunkt dienen, wird - wie im Sport - gemessen, wie gut die Leistung im Vergleich zu ähnlichen Leistungen ist.



## Obermatt Dienstleistungen der indexierten Unternehmensführung

Die indexierte Leistungsmessung wird in der leistungsorientierten Vergütung und der Beurteilung der Strategieumsetzung verwendet:

### ▪ Indexierte Vergütung

Bei der indexierten Vergütung wird die Unternehmensleistung mit einem Marktindex verglichen. Diese indexierte Leistungsmessung motiviert zum profitablen Wachstum, was zielbasierte Vergütungen eher verhindern, auch wenn Wachstumsziele verwendet werden.

### ▪ Indexierte Strategiebeurteilung

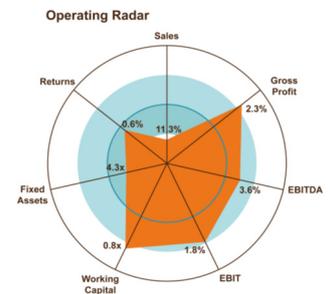
Beim indexierten Strategiecontrolling wird die Unternehmensleistung relativ zum Markt gemessen, sodass die Strategieumsetzung unabhängig vom Wirtschaftszyklus erkennbar wird, was bei der klassischen strategischen Zielabweichungsanalyse nicht der Fall ist.

## Auswertungen der indexierten Leistungsmessung

Die indexierte Leistungsmessung verwendet relevante Vergleichsunternehmen für den relativen Leistungsvergleich. Solche relevanten Vergleichsunternehmen der indexierten operativen Leistungsmessung werden Peer Unternehmen genannt. Eine Gruppe von Peer Unternehmen wird als **Peer Universum** bezeichnet.

Anders als im Benchmarking ist die Perspektive der Indexierung diejenige des Investors, da das Ziel der Indexierung die Messung der Wertentwicklung ist. Diese Wertentwicklung wird durch das Investorenverhalten bestimmt: Erachtet ein Investor ein Unternehmen als Peer, dann ist dieses Unternehmen Teil des Peer Universums für die Indexierung.

Externe Faktoren verzerren die Zahlen.  
Relative Leistung zeigt die Wirklichkeit.



# Strategie Index

## Leistung besser erkennen

Der Obermatt Strategieindex rückt die Leistung ins richtige Licht. Unternehmen erkennen, wo Wachstums- und Restrukturierungsprojekte stehen, auch wenn die Märkte ausgeprägt zyklisch oder weit von der Heimbasis entfernt sind. Unternehmen, die den Obermatt Strategieindex schon seit über zehn Jahren anwenden, profitieren von weniger Leistungshemmern, besserer Übersicht und mehr Wachstum.

- Weniger Leistungshemmer:** Leistungshemmende Ziel- und Budgetverhandlungen werden entschärft, weil ihre Bedeutung in der Leistungsbeurteilung sinkt.
- Bessere Übersicht:** Weniger bekannte Märkte und Regionen werden dank Vergleichen mit Regional- und Segment-Daten transparenter.
- Mehr Wachstum:** Die Übergewichtung von Kostensenkungsprogrammen wird durch eine wachstumsorientierte Leistungsmessung abgefedert.

Diese Vorteile führen zu einer höheren Leistungsorientierung, die unter Ziel- und budgetbasierten Controlling-Verfahren leidet.

## Leistung einfacher darstellen

Der Obermatt Strategieindex macht das Controlling und die finanzielle Berichterstattung einfacher und transparenter. Weil die Firmenleistung relativ zum Markt gemessen wird, können CFO und Controller effektivere und aussagekräftigere Finanzberichte erstellen. Sie profitieren dabei dreifach:

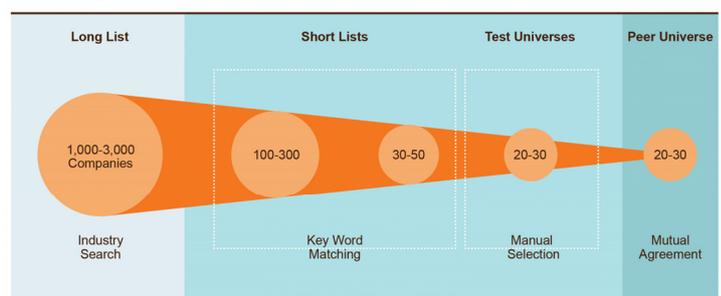
- Neutral:** Die Indexierung neutralisiert den Einfluss externer Faktoren für eine unverzerrte und transparente Sicht auf die Leistung Ihres Unternehmens. Dies hilft, irreführende Signale zu eliminieren.
- Vergleichbar:** Das Management Reporting wird universell vergleichbar und deshalb aussagekräftiger.
- Einfach:** Durch visuelle Darstellungen und einfache Ranglisten werden Finanzberichte auch für Manager ausserhalb der Finanzwelt leicht verständlich und damit wesentlich nützlicher.

## Anwendung Peer Universen

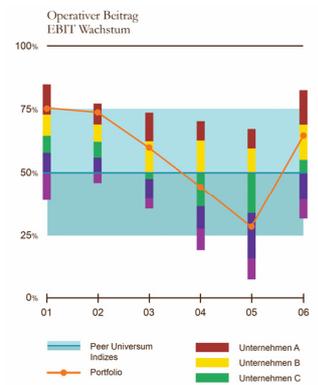
Peer Universen werden pro Unternehmen, je nach Auswertungsbedürfnis flexibel zusammengestellt. So können für ein Unternehmen für die Umsatzanalyse andere Peer Unternehmen relevant sein als für die Analyse der Kapitaleffizienz desselben Unternehmens. Obermatt erstellt pro Kunde und Geschäftseinheit zwischen drei und acht Peer Universen.

Das Peer Universum wird mittels der Operativen Trends plausibilisiert. Parallele Verläufe von Operativen Trends weisen darauf hin, dass es sich um ähnliche Unternehmen aus Investorenperspektive handelt. Das bedeutet, dass die Peer Universen von parallel verlaufenden Operativen Trends für die indexierte operative Leistungsmessung zusammengelegt werden können. Ob dies der Fall ist, klärt Obermatt in jedem Fall mit der Kundin und den Leitungsverantwortlichen ab.

Obermatt peer identification methodology and process



Bonusziele können fehlerhaft sein.  
Relative Leistung ist zuverlässig und motiviert in jedem Wirtschaftszyklus.



## Bonus Index

### Vergütungen, die alle akzeptieren

Der Obermatt Bonusindex beendet die Bonusdebatten, denn Führungskräfte erhalten stabile Auszahlungen und Aktionäre akzeptieren plausible Zahlungen eher. Die wichtigen Aktienvertreter, die sogenannten Proxy Advisers, verwenden sogar explizit die dem Obermatt Bonusindex zugrundeliegende indexierte operative Leistungsmessung für die Beurteilung der Angemessenheit der Vorstandsvergütungen.

Warum werden die Bonusdebatten beendet? Wegen den Eigenschaften der indexierten Leistungsmessung: Die Auszahlungen sind stabil, die Leistungsmessung transparent und die Vergütungshöhen entsprechen den Erwartungen, weil das Bauchgefühl immer relativ denkt.

### Stabilität und Akzeptanz

Manager wollen stabile Vergütungen, die dem Markt entsprechen und Aktionäre wollen Transparenz der Leistung. Beides liefert der Obermatt Bonusindex einfach und nachhaltig.

Unternehmen, die den Obermatt Bonusindex schon seit vielen Jahren anwenden, berichten von drei wesentlichen Vorteilen:

1. **Stabile Auszahlungen:** Die Zahlungen sind über die Jahre hinweg weitgehend stabil, denn die indexierte Leistung schwankt weniger als Vorjahres-, Budget- oder Zielvergleiche.
2. **Kein Sandbagging:** Das Sandbagging in Zielsetzungs- und Budgetierungsprozessen hört auf, weil die Vergütung nicht mehr daran gekoppelt ist.
3. **Mehr Akzeptanz:** Die Vergütungsergebnisse treffen intern auf mehr Verständnis, weil sie nicht von subjektiven Zielverhandlungen abhängen und können deshalb auch gegen aussen besser vertreten werden.

Diese Vorteile führen zu zufriedeneren Mitarbeitern und neutralisieren die größten Fehler ziel- und budgetbasierter Vergütungsverfahren.

### Ende der Bonusdebatten

Der Bonusindex macht Vergütungen stabil – *was Begünstigte wollen* – und für alle vollständig transparent – *was Aktionäre fordern*. Dabei entspricht die Vergütungshöhe den Erwartungen der Begünstigten und der Aktionäre. Das beendet wirksam alle Bonusdebatten, denn wenn alle erhalten, was sie wollen, muss nicht mehr diskutiert werden. Nicht zuletzt motiviert der Peervergleich besser als Vergütungen, die auf fixen Zielen oder Formeln beruhen.

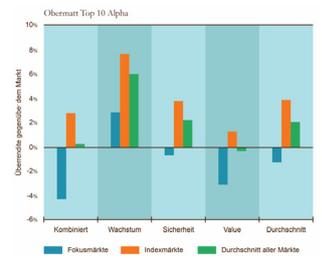
### Stabile Vergütungen - für Vorstände

Die Indexierung neutralisiert Konjunkturzyklen, Rohmaterialpreise und Wechselkurseffekte, sodass nur diejenige Leistung gemessen wird, die Vorstände auch kontrollieren. So erhalten Führungskräfte mehr Kontrolle über ihre Leistung und können die Schwankungen im Bonusplan genau steuern. Durch die Verwendung operativer Kennzahlen schwanken Bonus Index-Vergütungen wesentlich weniger als Vergütungen auf absoluten Zielen oder dem relativen Total Shareholder Return, der oft stärker schwankt als man denkt. Weniger Schwankungen bedeutet mehr zufriedene Führungskräfte und weniger Bonusdebatten.

### Volle Transparenz - für Aktionäre

Indexierte Vergütungssysteme liefern stabile Vergütungen bei voller Transparenz, weil alle Systemparameter per definitionem öffentlich sind. Man verwendet die eigene, publizierte Leistung und vergleicht diese mit den publizierten Leistungen von Vergleichsunternehmen. Daran ist nichts vertraulich. Das hat den Vorteil, dass das ganze System jederzeit gegenüber allen Parteien offengelegt werden kann. So können Aktionäre sogar im Voraus über den Bonusindex abstimmen, was den Führungskräften Vergütungssicherheit gibt.

Obermatt ist anerkannt.



## Testimonials



### Bonus Index

**Adecco** Adecco verwendet den Obermatt Bonus-index nun schon seit einigen Jahren. Was mir dabei gefällt ist, dass die Leistungsmessung relevant ist und gleichzeitig einer "einfachen" Logik folgt. Dadurch wird die Kommunikation sehr einfach.

*Dirk Stienaers, Head Compensation & Benefits, Adecco*



Bei LafargeHolcim haben wir uns für Obermatt als Dienstleister für die Messung der relativen Komponente in unseren STI und LTI Plänen entschieden, weil diese Methode bessere Anreize setzt und wir mit Obermatt als kompetenten Marktführer schon gute Erfahrungen gemacht haben.

*Natascha Haegy, Group Head of Compensation & Benefits, LafargeHolcim*



Sika sucht "committed employees", welche aus innerer Überzeugung hohe strategische Ziele realisieren. Variable Lohnsysteme ergänzen diese Stossrichtung. Sie müssen den Erfolg im Markt abbilden. Hier erfüllt der Obermatt Bonusindex die Anforderungen an eine neutrale Beurteilung des Markterfolges.

*Ernst Bärtschi, CEO, Sika*

**symrise** Unsere Aufsichtsratsmitglieder schätzen am Obermatt Index die Transparenz und Fairness in der Vergütung. Der Index ist dabei die Basis für eine am Kapitalmarkt ausgerichtete, nachhaltige Vergütung unserer Vorstandsmitglieder.

*Dr. Iñigo Natzel, Corporate Vice President Group Human Resources, Symrise*

### Strategie Index

**Ricola** Das indizierte Peer Group Benchmarking von Obermatt liefert uns eine wichtige Aussensicht und Einschätzung der effektiven Performance unseres Managementteams.

*Andreas Lindner, CFO, Ricola*

**HILTI** Für ein Familienunternehmen mit komplexem Leistungsangebot sind externe Referenzwerte oft nicht verfügbar. In diesem Kontext leistet uns Obermatts indizierter Ansatz einen wichtigen Beitrag zur Performance-Bewertung und passt hervorragend in unser flexibles Steuerungskonzept.

*Jörg Kampmeyer, CFO, Hilti Aktiengesellschaft*

**tesa** Wir verwenden den Obermatt Bonusindex bei Tesa, weil er die Gesamtorganisation strategisch und dauerhaft auf den Wettbewerb ausrichtet.

*Jan Christoph Teetz, Finanzvorstand, tesa SE*

**+GF+** Die operative Obermatt Indexierung ist wertvoll, um verstärkt die Investorensicht in die Planungs- und Führungsprozesse zu integrieren.

*Helmut Elben, Head of Corporate Planning, Georg Fischer AG*

### Experten



Mit dem Obermatt Bonusindex sollen die Zufälligkeiten steigender oder fallender Börsenkurse ausgeschaltet werden. Dieser Ansatz überzeugt.

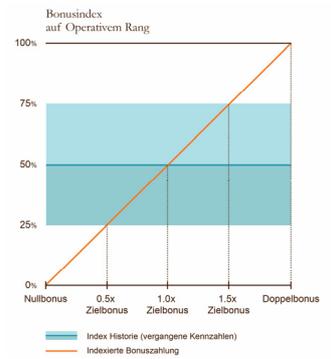
*Prof. Peter Forstmoser, Universität Zürich*



Was bei der Führungskräftevergütung zu wenig praktiziert wird, ist das Benchmarking der relativen Leistung des Unternehmens mit der Leistung der anderen Unternehmen in diesem Sektor.

*Prof. Steven D. Levitt, Universität Chicago*

Seit Jahren bewährt. Nachhaltig erfolgreich mit Index Methode.



## Kundenauszug

Adecco	Raiffeisen
AdvalTech	Ricola
Altana	Schaffner
Bank J. Safra Sarasin	SGS
Bucher Industries	Siegfried
CapVis	Siemens
CPH	SIKA
Dätwyler	Sonova
Dormakaba	Swisscom
ELMA	Swissgrid
Georg Fischer	Symrise
Hilti	Tesa
Jacobs Foundation	Toyota Textile
LafargeHolcim	VAT
Leica Geosystems	Vetropak
Lonza	Vitra
Meyer Burger	Warteck Invest
Mikron	Zehnder
Panalpina	Zumtobel
Phoenix Solar	Zürich Flughafen

 Ich empfehle Verwaltungsräten für Vorsitzende und Mitglieder der Geschäftsleitung indexierte Bonuspläne, die sowohl auf finanz- als auch nicht-finanzwirtschaftlichen Kennzahlen und auf kurz- und langfristigen Zeithorizonten aufbauen. Damit wird zuverlässig und zyklusunabhängig das operative ganzheitliche Unternehmensergebnis gemessen.  
*Prof. Martin Hilb, Universität St. Gallen*

 Es ist ein langer, steiniger Weg die Fehler bei den Managergehältern zu korrigieren. Aber es lohnt sich, denn die aktuellen Praktiken sind schlecht für die Aktionäre, für die Wirtschaft und die Gesellschaft. Hermann Stern ist eine wichtige und positive Stimme in diesem Kampf. Ich bewundere und respektiere, was er sagt und tut, und kann seinen Bonus Index Blog sehr empfehlen.  
*Prof. Roger Martin, University of Toronto*

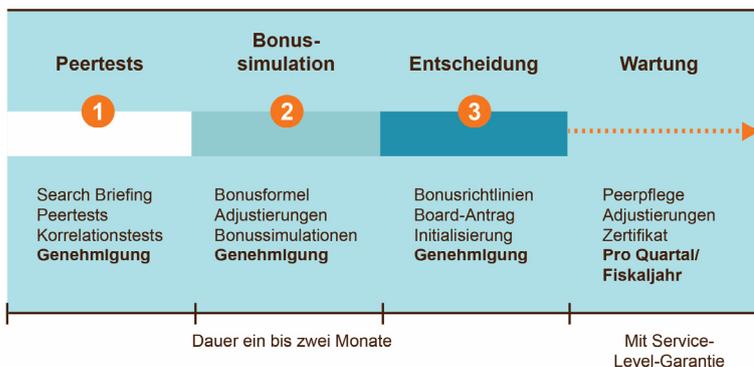
## Aktionäre und deren Vertreter

 Wir setzen den Obermatt Bonusindex ein, um die Angemessenheit von Bonuszahlungen gemäss der rechtlichen Vorgaben beurteilen zu können.  
*Ulrich Hocker, Präsident, DSW – Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.*

 Obermatts quantitativer Ansatz beim Bonusindex ist sowohl transparent als auch objektiv. Er bringt den Aktionär auf Augenhöhe mit den Unternehmen bei der Beurteilung der operativen Unternehmensleistung.  
*Sarah Wilson, CEO, The Manifest Voting Agency Ltd*

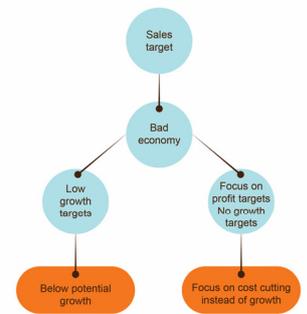
 Der Obermatt Bonusindex erlaubt uns, die CEO-Entschädigung mit dem relativen Unternehmenserfolg zu vergleichen und im zRating zu bewerten.  
*Gregor Greber, CEO, zRating*

## Einführung Bonus Index in Ihrem Unternehmen:



Obermatt

Indexierung gibt Managern Kontrolle über ihre Leistung.



# Indexierte operative Leistungsmessung

## Definition

Indexierte operative Leistungsmessung ist der Vergleich der internen Leistungsrechnung mit der Leistungsrechnung von Vergleichsunternehmen.

## Ziel

Das Ziel der Indexierung ist die Messung der Wertentwicklung. Ohne Indexierung würde die Leistungsmessung der Wertentwicklung von externen Einflüssen, wie makro-ökonomischen Faktoren, verzerrt werden.

## Ansatzpunkt

Die indexierte operative Leistungsmessung setzt die Leistungsmessung eines Investors mit operativen Kennzahlen um. Ein Investor vergleicht Investitionsmöglichkeiten mit alternativen Gelegenheiten und führt somit implizit immer eine relative Leistungsmessung, im Sinne der indexierten operativen Leistungsmessung durch.

## Methodik

Der Vergleich der indexierten operativen Leistungsmessung kann grundsätzlich auf zwei Arten durchgeführt werden:

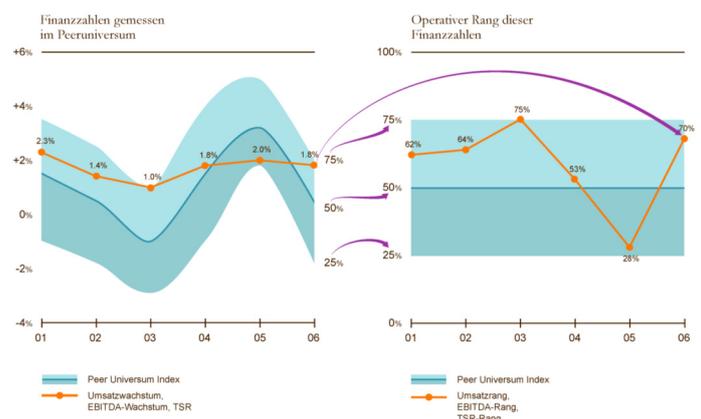
1. Als Differenz der internen Leistungsrechnung und dem Durchschnitt oder Median der Leistungsrechnungen der Vergleichsunternehmen. Für konkrete Kennzahlen wird diese Differenz **Operatives Alpha** genannt.
2. Kann der Vergleich durch die Berechnungen des **Perzentilrangs** der internen Leistungsrechnung im Verhältnis zu den Leistungsrechnungen der Vergleichsunternehmen ausgedrückt werden. Dieser Perzentilrang wird als **Operativer Rang** bezeichnet.

Die Indexierung operativer Leistung basiert auf einer Reihe von spezifischen Auswertungsmethoden wie Operativer Index, Operativer Trend, Operatives Radar, Operative Verteilung, Operativer Wertbeitrag, Operativer Rang.

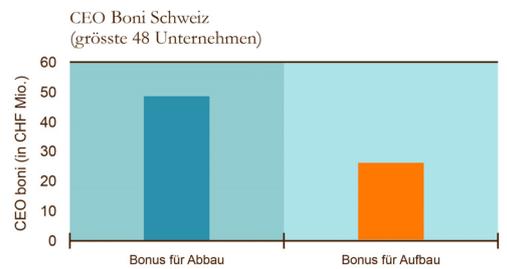
## Abgrenzung zum Benchmarking

Die Indexierung operativer Leistung unterscheidet sich vom klassischen Benchmarking durch die Ansatzpunkte. Das klassische Benchmarking kennt den Ansatzpunkt der Investorenperspektive nicht, sondern fokussiert sich primär auf Vergleichsunternehmen, die ähnliche Produkte oder ähnliche Geschäftsprozesse haben. Die Indexierung verwendet im Peer Universum darüber hinaus auch Unternehmen, die ähnliche Absatzrisiken oder Beschaffungsrisiken haben und dadurch aus der Sicht des Investors ähnlichen operativen Risiken ausgesetzt sind.

Obermatt ist spezialisiert **kundenspezifische Peer Universen** zu erstellen, zu pflegen und die entsprechenden indexierten Finanzdaten zur Verfügung zu stellen. Das vorrangige Ziel unseres Benchmarkings ist es, die eigenen Produkte und Prozesse im Hinblick auf einen Benchmark ("best in class") zu verbessern. Das Ziel der Indexierung ist es, die Wertentwicklung der operativen Tätigkeit unabhängig von externen Faktoren zu messen.



Honoriert Leistung auch im Abschwung.



## Vorteile der Indexierung

### Die indexierte operative Leistungsmessung hat zwei zentrale Vorteile:

#### 1. Belohnt Wachstum und Outperformer

Die bekannte, aber problematische Orientierung am Gewinn belohnt Aktivitäten der Restrukturierung, der Kostensenkung und der Produktionsauslagerung in kostengünstigere Regionen, weil Einsparungen rascher Gewinne erzeugen als Wachstums-Investitionen in die Zukunft. Diese brauchen meist länger bis sie Früchte tragen. Outperformer mit anspruchsvollen Zielen erhalten wegen den höheren Erwartungen deshalb weniger Vergütung. Bei der indexierten Leistungsmessung werden Outperformer hingegen für ihre Leistungsbereitschaft belohnt.

#### 2. Misst unabhängig von externen Einflüssen

Die Leistungsmessung relativ zu einem externen Index neutralisiert sämtliche Faktoren, die alle Wettbewerber betreffen. Damit sind externe Einflüsse im Leistungsausweis der Führungskräfte eliminiert. Führungskräfte haben so mehr Kontrolle über ihre Leistungsbeurteilung, weil sie nicht mehr vom Wirtschaftszyklus, von Schwankungen bei Materialpreisen, Wechselkursen oder überraschenden Ereignissen bestraft werden. So lohnt sich Leistung auch im Abschwung, weil sie auch in schwierigen Zeiten erkannt wird und eine höhere Vergütung bewirkt.

Diese beiden Vorteile erleichtern die operativen Führungsaufgaben in drei Bereichen:

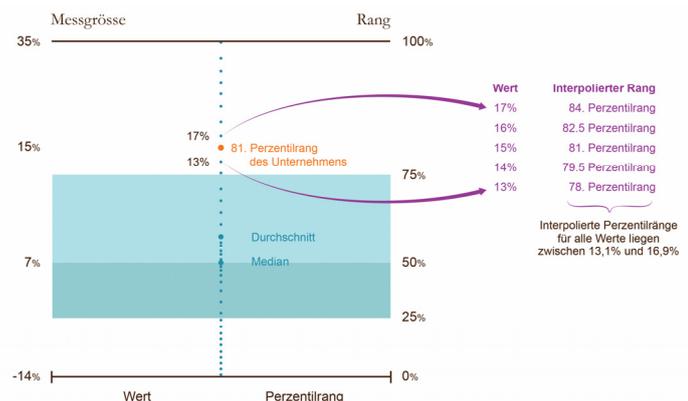
- im **Bonussystem**,
- in der **strategischen Planung**
- und in der **Investitionsanalyse**.

### Nutzen in Bonussystemen

- In Bonussystemen werden Ziele nicht als absolute Ziele vorgegeben, sondern als indexierte Bonusziele. Dies hat den Vorteil, dass externe Faktoren aus dem Bonusziel eliminiert werden.
- Das Bonusziel sinkt, wenn der Operative Index sinkt und es steigt, wenn der Operative Index steigt. Dadurch wird wahre operative Leistung honoriert und nicht die Auswirkung von Wirtschaftszyklen.
- Obermatt stellt als neutrale Drittpartei nach vereinbarten Kriterien Operative Indizes und das Operative Alpha für indexierte Bonussysteme zur Verfügung.

### Nutzen in der Strategie und Investitionsanalyse

- In der Strategie und bei Investitionsentscheiden werden Kennzahlen nicht als absolute Grössen verglichen, sondern als Perzentilrangziele. Durch den Ausdruck einer Kennzahl als Perzentilrang wird gleichzeitig eine objektive Beurteilung dieser Kennzahl durchgeführt. Es wird nämlich gemessen, wie gut diese Kennzahl im Vergleich zu Vergleichskennzahlen ist.
- Dies hat den Vorteil, dass ganz unterschiedliche Kennzahlen von ganz unterschiedlichen Unternehmen und in ganz unterschiedlichen Zeitperioden direkt verglichen werden können.
- Obermatt pflegt Peer Universen und Peer Daten, so dass die indexierte Leistungsmessung effizient durchgeführt werden kann und strategische Controller und Planer sich auf Planung, Modellierung



# Obermatt

Obermatt AG  
Langstrasse 21  
CH-8004 Zürich  
+41 44 576 42 30  
obermatt.com

