

Hermann J. Stern
Obermatt Partners, Zürich

Simon Peck
Research Institute for International Management, University of St. Gallen

Executive Compensation Switzerland
Trends in Vergütungsstrukturen für Führungskräfte

April 2003

Obermatt Partners, Münsterhof 18, 8001 Zürich
Tel: +41 (43) 344 88 22, Fax: +41 (43) 888 60 21
E-Mail: office@obermatt.com
Web: www.obermatt.com

Redaktion/Published by
Obermatt Partners, Zürich
April 2003

Mitwirkende/Support:
Stephan Hostettler
Michael Lutz
Stephanie Oesch
Cornel Bartholet

Produktion/Production
Christian Egli (Gestaltung)
OK Digitaldruck AG (Druck)

Questions

The authors provide data analysis and consulting services on request. Please contact Obermatt Partners in Zurich, Switzerland.

Disclaimer

The authors do not give any warranty or other assurance as to the accuracy, completeness, timelessness or appropriateness of the material appearing in this document.

Copyright

All materials contained in this document are protected by Swiss and international copyright law and may not be reproduced, distributed, transmitted, displayed, published or broadcasted without the prior written consent of Obermatt Partners, Zurich. You may not alter or remove any trademark, copyright or other notice from copies of the report.

Table of Contents

1. Deutsche Zusammenfassung	5
1.1. Beteiligungspläne (Aktien und Optionen)	6
1.2. Cash Bonuspläne	6
1.3. Kompensationskomitees	7
2. Introduction	8
3. The Structure of Executive Pay in Switzerland	10
3.1. Structure of Compensation	10
3.2. Relative Compensation Level	11
3.3. Impact of Sector and Size	13
3.4. Historic Development of Cash Bonus Plans	14
4. Stock Option and Equity Plans in Switzerland	15
4.1. Executive Ownership of Options and Equity	15
4.2. Historical Development of Equity Based Pay	16
4.3. Main Features of Option Plans	18
4.3.1. Fixed Value Plans	18
4.3.2. Fixed Number Plans	18
4.3.3. Out-of-the-Money Options	19
4.3.4. Indexed Options	19
4.4. Typical Option Durations	20
5. Swiss Cash Bonus Plan Design	21
5.1. Introduction	21
5.2. Bonus Performance Metrics	21
5.3. Combination of Performance Metrics	23
5.4. Non-Financial and Personal Bonus Metrics.....	24
5.5. Bonus Plan Standard Setting.....	25
5.6. Cash Bonus Caps and Floors.....	26
5.7. Combining Metrics and Bonus Plan Practices.....	29
5.8. Implications of Bonus Plan Setting Arrangements	30
6. Compensation Committees	31
7. Suggested Readings – Empfehlungen für weiterführende Literatur	32
8. Literaturverweise	33
Appendix 1: Selection and Return Analysis	34
Appendix 2: The Questionnaire	36
Appendix 3: Industry and Sector Information	38
Appendix 4: Answers by Sector and by Quoted/Non Quoted	40
Authors and Sponsors	61
Hermann J. Stern.....	61
Simon Peck.....	61
Obermatt Partners.....	61
Institute for International Management, University St. Gallen.....	61

Table of Figures

Figure 1:	Responses per Sector	8
Figure 2:	Mean and Median Executive Pay Mix of Companies with Shares or Option Plans	11
Figure 3:	Mean, Median and Mode Executive Pay Mix of Companies without Shares or Option Plans	12
Figure 4:	Cash Bonus Proportions in Private and Public Companies	12
Figure 5:	Average Cash Bonuses for Small Companies versus Large Companies	13
Figure 6:	Average Cash Bonuses by Sector	13
Figure 7:	Historical Development of Cash Bonus Payments	14
Figure 8:	Equity Pay in Switzerland	15
Figure 9:	Average Option and Share Bonus by Sector (for companies providing participation)	16
Figure 10:	Historical Development of Option Pay	17
Figure 11:	Historical Development of Stock Participation Plans	17
Figure 12:	Option Premiums on OTM Options	19
Figure 13:	Typical Periods for Blocking, Vesting and Duration of Options	20
Figure 14:	Traditional Bonus Plan Design	21
Figure 15:	Differences in the Deployment of Performance Metrics in Private and Public Companies	22
Figure 16:	Performance Measure Groups per Sector	23
Figure 17:	Non-Financial Measures and Personal Bonus Components per Sector	25
Figure 18:	Frequency of Bonus Setting	26
Figure 19:	Frequency of Bonus Caps per Industry	27
Figure 20:	Frequency of Bonus Caps based on Base Salary	28
Figure 21:	Frequency of Bonus Caps based on Target Bonuses	28
Figure 22:	Historic and Projected Adoption of Compensation Committees	31

Table of Tables

Table 1:	Definitions and Frequencies of Sales Revenue based Cluster (Sales Cluster)	9
Table 2:	Definitions and Frequencies of Number of Employee based Cluster (Employee Cluster)	9
Table 3:	Structural Features of Pay	10
Table 4:	Main Features of Swiss Stock Option Plans	18
Table 5:	The Details in Option Plans	20
Table 6:	Bonus Plan Performance Measures	22
Table 7:	Number of Performance Measures	24
Table 8:	The Standard Setting Process	25
Table 9:	The Existence of a Compensation Committee	31

1. Deutsche Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht ist auf Englisch verfasst, um die internationale Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Die nachfolgende Zusammenfassung erläutert die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung in deutscher Sprache.

Basierend auf einer Erhebung bei 117 grossen und mittelgrossen Schweizer Unternehmen zwischen Dezember 2002 und Februar 2003, verschafft der vorliegende Bericht einen systematischen Überblick über aktuelle Kompensationsstrukturen für Führungskräfte in der Schweiz. Die Untersuchung repräsentiert 20% der grössten 500 Schweizer Firmen, 38% aller in der Schweiz kotierten 150 Industrie- und Handelsgesellschaften sowie 25% der Nicht-Finanz-SMI-Titel sowie repräsentative 60 private (unkotierte) Firmen. Um Verzerrungen zu vermeiden, wurden die Finanzdienstleister (Banken, Versicherungen etc.) von der Studie ausgeschlossen, da deren Kompensationssysteme speziellen Branchenbedürfnissen gerecht werden müssen. Zusammenfassend können aufgrund der vorliegenden Analyse folgende Erkenntnisse hervorgehoben werden:

- Grundsätzlich ist der Anteil der wertorientierten Leistungskomponente in der Schweiz noch eher gering. Der fixe Grundlohn macht in der Schweiz gute 60%-80% der totalen Entschädigung aus. Der variable Cash Bonus liegt bei rund 25%, während Aktien und Optionen Boni 10-17% des durchschnittlichen Einkommens darstellen, aber nur von 23% der Firmen eingesetzt wird. Auch international ist der Grundlohn meist der grösste Bestandteil des Gesamtlohns, doch hat die Entschädigung durch Aktien und/oder Optionen ein viel stärkeres Gewicht als in der Schweiz.
- Was die strukturelle Ausgestaltung von Kompensationsplänen betrifft, gibt es in der Schweiz noch Entwicklungspotential. Sowohl Cash Bonuspläne als auch Beteiligungspläne (Aktien oder Optionen) enthalten noch nicht alle Eigenschaften, die zur Gleichschaltung der Interessen der Führungskräfte mit denjenigen der Investoren notwendig sind. Ausserdem macht zurzeit nur eine Minderheit der Firmen Gebrauch von unabhängigen Kompensations-Komitees.
- Variable Lohnkomponenten, seien es Cash- oder Beteiligungsvergütung, stellen ein relativ junges Phänomen in der Schweiz dar. Erst seit 1995 ist eine stark zunehmende Tendenz in diese Richtung zu beobachten, wobei sich besonders die Cash Kompensation nahezu bei allen Unternehmen durchsetzen konnte. Auch ist in den letzten Jahren ein ausgeprägter Trend zur Einsetzung von spezialisierten Kompensationskomitees festzustellen.

Die Erhebung hat aufgezeigt, dass viele Kompensationssysteme teilweise noch Innovationspotential in deren Ausgestaltung aufweisen; sei es bei der zu liberalen Verwendung von Kennzahlen oder der weit verbreiteten Begrenzung des Motivationsspektrums von Cash-Boni durch Bonusbeschränkungen. Es ist daher auch nachvollziehbar, dass zur Akzeptanz der Managementgehälter gegenüber dem breiten Publikum noch Aufbauarbeit geleistet werden muss. Dieser Beitrag soll dabei helfen, die vielen Unklarheiten und teilweise auch vorhanden Ungerechtigkeiten aus leistungsorientierten Vergütungssystemen aufzuzeigen und ansatzweise zu beurteilen.

1.1. Beteiligungspläne (Aktien und Optionen)

Unsere Analyse zeigt, dass sich im Verlauf der letzten Dekade ein erster Trend hin zur Beteiligungskompensation herausgebildet hat. Momentan bietet aber die Mehrheit der befragten Unternehmen keine Form der Beteiligung, weder in Optionen noch in Aktien. So gewähren nur 23% der befragten Firmen Optionen. Wenn nur die kotierten Firmen betrachtet werden, besitzen immerhin 40% einen entsprechenden Plan, was aber ebenfalls im internationalen Vergleich relativ bescheiden ist, wo Beteiligungspläne für Führungskräfte von praktisch allen Firmen eingesetzt werden.

Insbesondere bei privaten Firmen, von welchen 93% nur Cash Boni ausschütten, deckt sich daher die Interessenslage des Managements vom Vergütungssystem her nicht besonders mit derjenigen des Investors. Die Zahlen machen deutlich, dass Beteiligungskompensation - trotz der positiven Entwicklung der letzten Jahre - in der Schweiz noch nicht sehr verbreitet ist.

Auch wenn fortschrittliche Firmen über Optionspläne verfügen, sind diese teilweise noch nicht optimal ausgestaltet. So wird der Zuteilungs-Methode meist zu wenig Beachtung geschenkt, obwohl gerade diese eines der wichtigsten Bindeglieder zwischen Leistung und Kompensation ist. Nur gerade ein Drittel der Firmen verwendet die Methode der fixen Anzahl (Fixed Number Approach), was eine wesentliche Verbesserung der Gleichschaltung von Manager- und Eignerinteressen darstellen würde.

Auch sind die Beteiligungspläne mit durchschnittlich 3 bis 5 Jahren Laufzeit eher kurzfristig ausgelegt, womit die Führungskräfte nicht besonders lange an die Unternehmenswertentwicklung gebunden bleiben. Die Verwendung von Beteiligungsinstrumenten mit grösseren Hebeleffekten, wie zum Beispiel indexierte Optionen oder Optionen mit einem Ausübungspreis über dem heutigen Aktienpreis, welche eine Verbesserung der Interessengleichschaltung bedeuten können, werden ebenfalls nur sehr spärlich eingesetzt.

1.2. Cash Bonuspläne

Fast alle der befragten Firmen besitzen einen Cash Bonusplan für die Geschäftsführung. Die Entrichtung von Leistungsboni ist die beliebteste Methode, hierzulande die Brücke zwischen individueller Leistung und Entschädigung zu schlagen. Trotz der grossen Verbreitung bilden Cash Boni aber nur einen Viertel der gesamten Kompensation, was in etwa der gesamteuropäischen Praxis entspricht. Die Ausrichtung von kleinen variablen Baranteilen am Gesamtlohn bedeutet aber auch, dass die Löhne gegenüber der Firmenentwicklung relativ resistent sind. Damit fehlt eine entscheidende Komponente, Führungskräfte wie Eigentümer zu motivieren.

Grössere Unternehmen zahlen im Schnitt einen höheren Anteil an Cash-Boni aus als vergleichbare kleinere Firmen. Nimmt man Anzahl Mitarbeiter als Massstab, stellt man fest, dass bei Unternehmen mit mehr als 10'000 Angestellten im Durchschnitt 38% der Gesamtvergütung aus Cash-Boni an die obersten Führungskräfte besteht. Auch sind die Cash-Komponenten privater Firmen meist kleiner als bei kotierten Unternehmen: Während kotierte Gesellschaften 25% des Lohns in Cash-Kompensation auszahlen, sind es bei den privaten nur 19%. Es bleibt zu vermerken, dass in unseren befragten Unternehmen tendenziell die grösseren Firmen ebenfalls kotiert sind.

Zwar variieren die Details der konkreten Ausgestaltung, doch haben Cash Bonus Pläne im Allgemeinen folgende Merkmale gemeinsam: Ein Bonus wird erst ab einer bestimmten Leistungsschwelle

ausbezahlt, die Maximalbonushöhe ist gegen oben auf rund das Doppelte des Jahresbonus beschränkt und die Ziele werden jährlich im Rahmen des Budgetierungsprozesses neu verhandelt. Gerade hier besteht das grösste Innovationspotential, die oft beklagte fehlende Gleichschaltung von Managern und Investoren zu verbessern. Auch die Techniken der Leistungsmessung sind oft noch von subjektiven, persönlichen Komponenten sowie einer verwirrenden Vielzahl von Kennzahlen geprägt, was die Verbindung Gehalt/Leistung spürbar schwächt.

In der Studie finden sich aber auch Hinweise, dass eine kleine Gruppe von Firmen eine erfolgreiche Kombination von Bonus-Mechanismen gefunden hat und damit auch erfolgreich operiert. Insbesondere fanden wir Zeichen, dass Firmen langfristige, wertorientierte Bonussysteme entwickelt haben, welche die Interessen von Investoren und Führungskräften zu einem erhöhten Grad harmonisieren, was sich in der Folge auch in der Wertsteigerung der Firmen niedergeschlagen hat.

1.3. Kompensationskomitees

Im Sinne einer ausgebauten Corporate Governance wird die Aufgabe der Salärbestimmung oft einem Subkomitee des Verwaltungsrates übertragen, welches typischerweise keine Mitglieder der Geschäftsleitung beinhaltet. Damit soll vermieden werden, dass das Management ein Mitspracherecht an der Ausgestaltung und Höhe der eigenen Kompensation hat.

Den erhobenen Daten zufolge besitzt zu Beginn 2003 etwa die Hälfte der kotierten Unternehmen ein solches Komitee. Auch in nicht-kotierten Unternehmen scheint sich die Meinung durchzusetzen, dass delikate Lohnangelegenheiten besser in die Hände eines Kompensationsausschusses gehören. Unsere Auswertung zeigt, dass Kompensationskomitees in einigen Sektoren wie Industrie und Technologie weiter verbreitet sind als in anderen wie z.B. Dienstleistungen. Im internationalen Vergleich haben sich Kompensationskomitees weitgehend durchgesetzt. Daher ist die Anzahl der Kompensationskomitees in der Schweiz mit rund 40% eher bescheiden, doch ist jetzt schon eine Tendenz hin zu spezialisierten Kompensationsgremien, sicher auch im Hinblick auf die verstärkten Corporate Governance Bemühungen der letzten Jahre, feststellbar.

2. Introduction

The issue of executive compensation has gained widespread public attention in recent years. In particular, companies have often been attracting adverse criticism for the levels of remuneration their executives attract and the apparent lack of correlation with corporate performance. Companies themselves are realising that compensation arrangements can be used as a strategic tool to attract, retain and motivate key employees in an increasingly international labour market.

In Switzerland, as in much of continental Europe, companies are currently not required to disclose much information regarding executive pay in their annual reports and accounts. This situation appears to be changing, not least in response to a number of high profile corporate governance scandals, but also as a reflection of the increasing realisation of good corporate governance as a source of value. Thus we can see various public policy bodies and stock exchanges pushing members for more transparency in corporate governance arrangements, particularly in cases of over compensation. For investors, the determination of executive incentives matters when considering where to make investments – better aligned and motivated top management teams are likely to produce higher performance.

This report provides a systematic overview of executive compensation arrangements in Switzerland from responses to a unique survey answered by some 117 mid-sized and large companies across various non-financial sectors (see sector representation in Figure 1). The sample represents over 20% of the largest 500 Swiss companies, equally allocated to all size sectors with no over-representation of any size class (see Appendix 1). While 38% of the largest 150 quoted companies have participated in the study, a very representative 60 privately held companies have also contributed to the data pool. 25% of the non-financial SMI companies have also participated in the study.

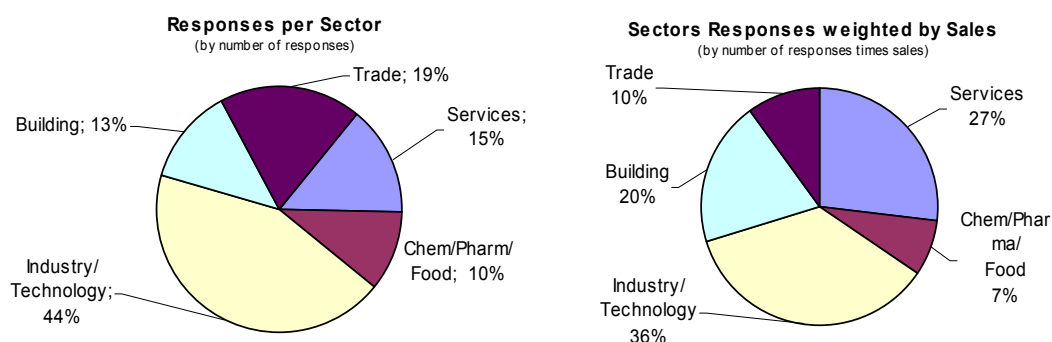


Figure 1: Responses per Sector

Finance and insurance sectors were excluded from the survey because of the very specific compensation needs of the financial services industry. Therefore, the current results are primarily applicable to industrial, production, trade and services companies in the sectors mentioned above (see Appendix 4 for further sector information).

The survey probes a number of key areas in the setting and determination of executive compensation. In particular, we focus on key issues surrounding equity-based pay, the nature of bonus plan contracts and the corporate governance of pay. Thus we go beyond merely seeking to disclose pay levels to focus on providing insight into the mechanisms of executive compensation. Company responses

allow for an assessment of the nature of direct managerial incentives and - drawing on current best practice thinking and international comparisons – this report suggests a number of areas where boards might want to consider reform.

For analytical purposes, we have clustered companies into classes of similar annual sales revenues (Table 1) and similar number of employees (Table 2) as shown below.

Annual Sales (in CHF Mio.)	Label	No. of Companies
100 – 250	>100mn	32
250 – 500	>250mn	27
500 – 1'000	>500mn	22
1'000 – 10'000	>1bn	23
More than 10'000	>10bn	2
Other (0 – 100)	not included in cluster analysis	11

Table 1: Definitions and Frequencies of Sales Revenue based Cluster (Sales Cluster)

Number of Employees	Label	No. of Companies
250 – 500	>250	23
500 – 1'000	>500	19
1'000 – 5'000	>1k	44
5'000 – 10'000	>5k	12
More than 10'000	>10k	6
Other (0 – 250)	not included in cluster analysis	13

Table 2: Definitions and Frequencies of Number of Employee based Cluster (Employee Cluster)

3. The Structure of Executive Pay in Switzerland

It is widely recognised that in designing remuneration arrangements for executive directors, a balance must be struck between incentives and risk. The typical executive compensation package will include some or all of the following elements: basic salary; benefits in kind; annual bonus; share options; other long-term incentive schemes; pension rights. We have used the following definitions in this report:

- Fixed Salary: includes all fixed components such as base salary, pension benefits, social security, insurances and other benefits
- Cash Bonus: includes the flexible or variable wage component paid in cash
- Option Bonus: describes received derivative rights to benefit from stock price movements. They are also called stock options in this report.
- Share Bonus: includes payments in company stock to the executive. We use the term stock and shares interchangeably in this report

Different parts of the service package are designed with issues of risk, retention and motivation in mind. Fixed salaries – paid in cash – do not systematically vary with company performance, and therefore represent the “not-at-risk” part of the pay package for the executive. The other components will directly vary dependent upon measures of company financial performance (for the Cash Bonus) or company value (for options and shares).

3.1. Structure of Compensation

We now focus on the key areas linking pay and performance, namely options and cash bonus plan arrangements. Table 3 details the number of responding companies with bonus plans and stock option plans.

	Cash Bonus Plan	Option Plan	Combination of Cash Bonus and Option Plan
% of all Companies	93%	23%	23%
% of quoted Companies	95%	40%	40%
% of private Companies	92%	7%	6%

Table 3: Structural Features of Pay

Over 90% of companies have cash bonus plans for their executives (Table 3). This is the key method for Swiss companies to link pay and performance. The number with stock option plans represents only 23% of our sample. The second row shows data for companies quoted on the Zurich stock market. As expected, the number with stock option plans is higher (around 40%). Though this number is quite low by international standards where most companies have option plans in place. The final column denotes those companies with both bonus plans and options. Nearly all the companies with option plans use them in conjunction with bonuses to determine overall managerial incentives.

Our survey also supports the notion that option plans are most popular among quoted companies. Despite the demanding task of periodically valuing assets and earnings, a growing number of private companies are setting up so-called phantom option or phantom stock programs, virtual rights to company stock or options. This enables private companies to mirror the incentives provided to management in quoted companies.

3.2. Relative Compensation Level

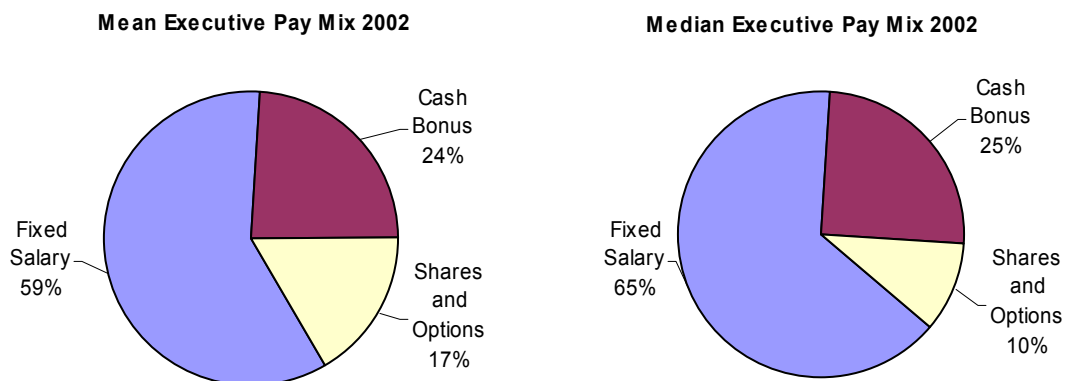


Figure 2: Mean and Median Executive Pay Mix of Companies with Shares or Option Plans

Figure 2 presents the weight of the typical composition of an executive compensation package among the responding companies. Fixed salary makes up the largest proportion of pay, the cash bonus plan on average being valued at 25% of overall pay and stock options valued at around 10-17% on average in companies with these components of pay. Internationally (e.g. Europe and the United States), whilst fixed salary is often the largest component of overall pay, we see the use of equity or option pay as being far more significant (around 25% of most companies). We found no significant evidence that the value of options granted (as a percentage of total rewards) increases with company size. The graph on the right shows that there is no significant deviation from the mean (average pay) if we focus on median measures. We calculate means (averages), medians (the value with the same number of higher as lower responses in the sample) and modes (the value representing the most frequent response) to provide insight into the distribution of the sample data.

Comparing Figure 2 with Figure 3, we can see that companies without stock options plans keep the cash bonus plan compensation at a slightly lower level. One reason is that most option plans were introduced by quoted companies which tend to be bigger in size, and as shown below, provide generally higher variable cash bonuses to their executives.

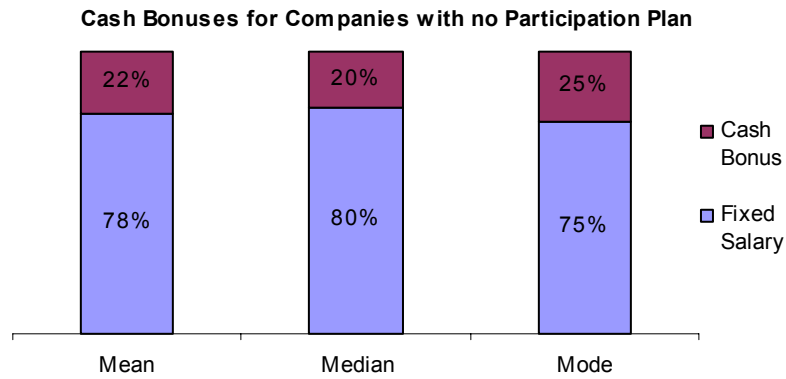


Figure 3: Mean, Median and Mode Executive Pay Mix of Companies without Shares or Option Plans

The distribution of the larger cash bonus components in public companies can be seen in Figure 4. The graph shows that cash bonus components in private companies tend to be smaller and hardly every exceed 30% of total compensation. The average cash bonus in private companies is 19% (both median and mode are 20%) and 25% in public companies (both median and mode are 25%) putting the average Swiss cash bonus component at around 22% of total management compensation. The reliability of the figures is confirmed as the median, mean and mode are nearly the same.

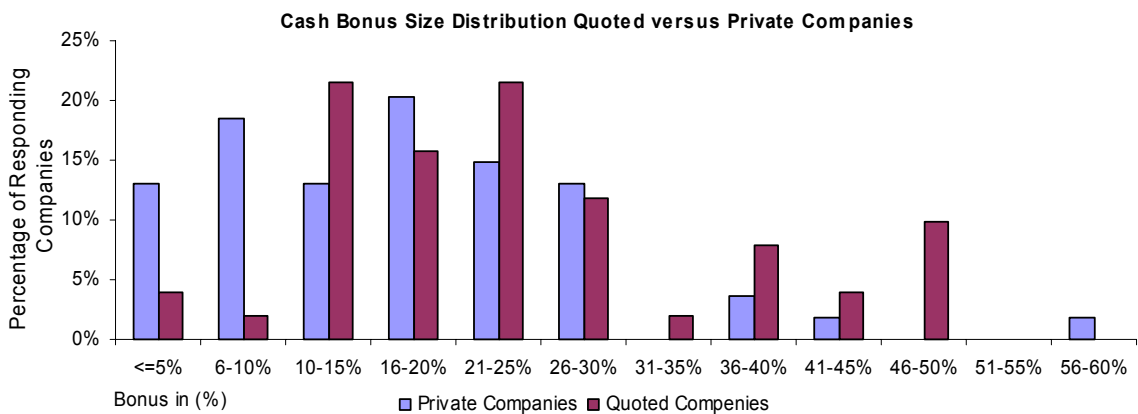


Figure 4: Cash Bonus Proportions in Private and Public Companies

3.3. Impact of Sector and Size

Viewing the data by company size, we see in Figure 5 that larger companies tend to pay a larger amount in cash pay than small companies (note that the floating blue bar in the graphic indicates the average value). The difference is best visible when looking at the number of employees. Companies that have more than 10'000 employees pay an average of 38% of total compensation in cash bonuses.

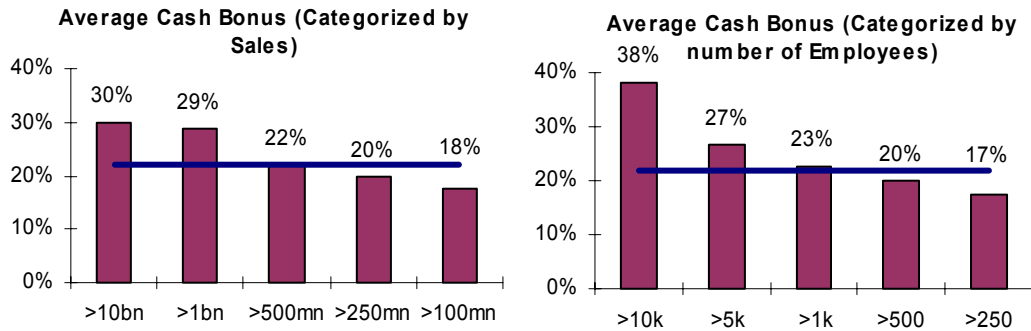


Figure 5: Average Cash Bonuses for Small Companies versus Large Companies (Blue line denotes average of all data observed and displayed)

We do not observe significant differences by analysing bonus levels across sectors (see Appendix 3: Industry and Sector Information for sector definitions). In Figure 6 we can see that differences are not widely differentiated. This suggests that company size is more important for differences in salary payments than industry sector.

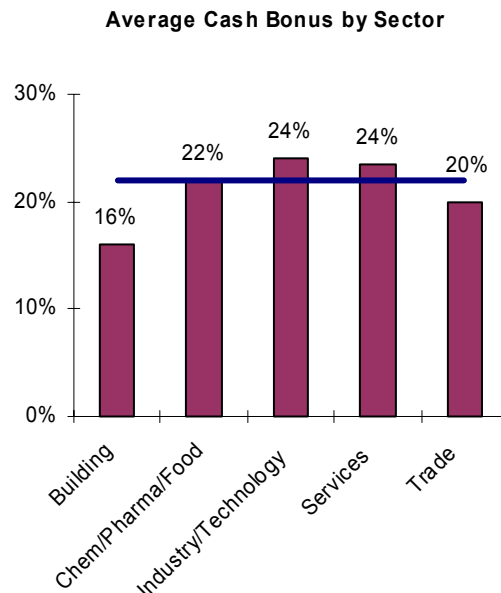


Figure 6: Average Cash Bonuses by Sector (Blue line denotes average of all data observed and displayed)

3.4. Historic Development of Cash Bonus Plans

Our data confirms that the trend towards more variable cash compensation has been increasing significantly over the last decade (Figure 7). Over 50% of current cash bonus plans were introduced after 1995 and have reached a penetration of over 92% in 2002. This shows that cash bonuses are still quite a recent phenomenon for Swiss companies.

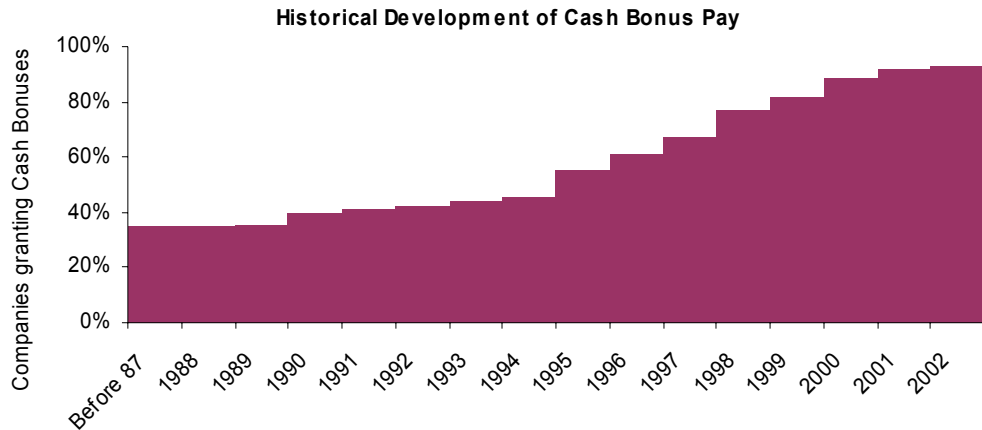


Figure 7: Historical Development of Cash Bonus Payments

4. Stock Option and Equity Plans in Switzerland

Merely having an option or equity plan is, by itself, unlikely to be sufficient to ensure optimal pay arrangements. The method by which options or shares are allocated is often an area to which companies pay little attention. However, this can be crucial in the determination of the relationship between pay and performance. Following is a description of the key variations primarily in option plan design.

4.1. Executive Ownership of Options and Equity

A majority of Swiss companies do not provide any form of management ownership. Particularly private companies do not seek to align owner and managers interest through the use of equity participation. In contrast, the picture looks a little brighter when focussing on publicly listed companies only, where a majority has either an option or share plan, or a combination of both.

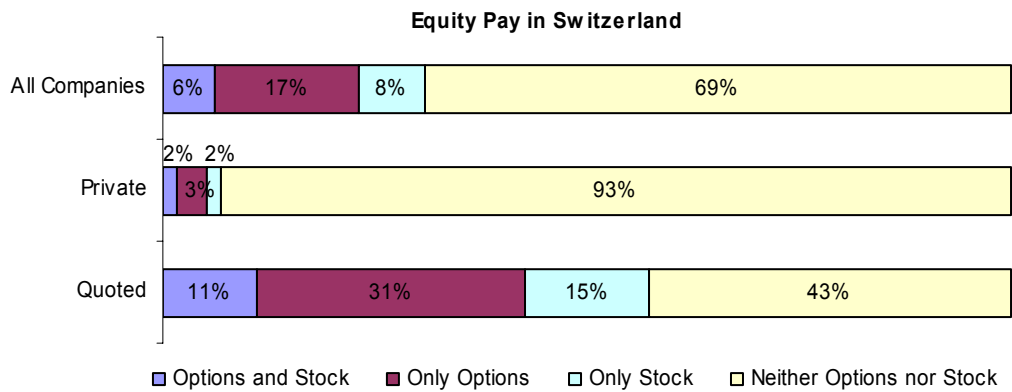


Figure 8: Equity Pay in Switzerland

Taken together, these figures show that equity-based compensation is still not widely diffused throughout corporate Switzerland. Amongst quoted companies, some 43% rely on cash bonus plan arrangements alone to link pay and performance (see Section 4 below). This number rises to 93% amongst the non-quoted sector. These companies are therefore by-passing the direct link that equity can provide between the fortunes of top management and owners.

Analysing industry differences provides the picture shown in Figure 9. Chemical, pharmaceutical and nutrition companies seem to be the most advanced in using equity-based pay as a tool to improve alignment between managers and investors.

Average Option and Share Bonus by Sector

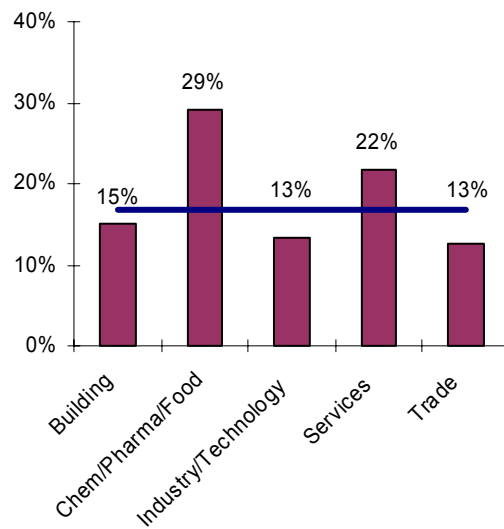


Figure 9: Average Option and Share Bonus by Sector (for companies providing participation)
(Blue line denotes average of all data observed and displayed)

Incentives to improve company performance come not merely through the granting of options and stock in the current period, but through the accumulation of equity ownership over time. An increasingly popular way to do this is through the setting of ownership guidelines for executives. Some companies require directors to personally invest in the company (e.g. the Vodafone Group Plc., in the UK). Often the investment requirement can be up to three or four times base salary. This retention of equity can dramatically improve the relationship between an executive's wealth and company value. As such, it is an alternative way of better aligning managers' interests with the interest of the company owners, and is seen as attractive to potential investors. The use of ownership targets for executives is very limited in Switzerland – only 5% of our responding companies claim to employ this policy.

4.2. Historical Development of Equity Based Pay

As the historical development in Figure 10 shows, option pay has dramatically increased. This began in 1998 and has not declined in the recent stock market downturn. This contrasts to voiced interests by employees and executives who have repeatedly asked for more cash bonuses instead of options.

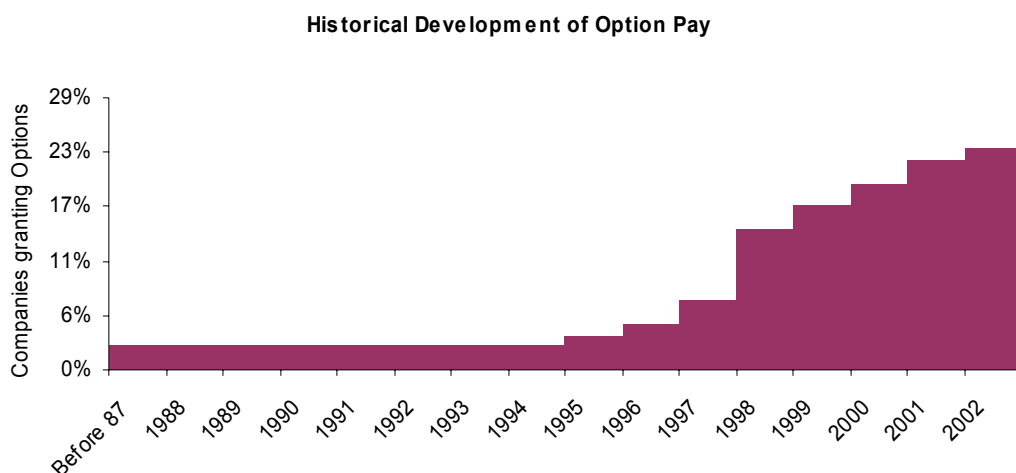


Figure 10: Historical Development of Option Pay

Stock based pay has developed a little more steadily (Figure 11) as a feature of Swiss executive compensation packages, reaching nearly 15% in 2003. While options are the most favoured method of equity based pay, their growth has been more recent. Option plans have more than tripled since 1998 while stock plans have less than doubled. This growth of both types of plans is comparable with that in other European countries. This has been a consequence of more investor demands for performance-related pay and executive demands for options – influenced by international comparisons – not least based on American pay setting practices. Other forms of stock participation (e.g. restricted stock) mirror this growth, though are currently not as popular.

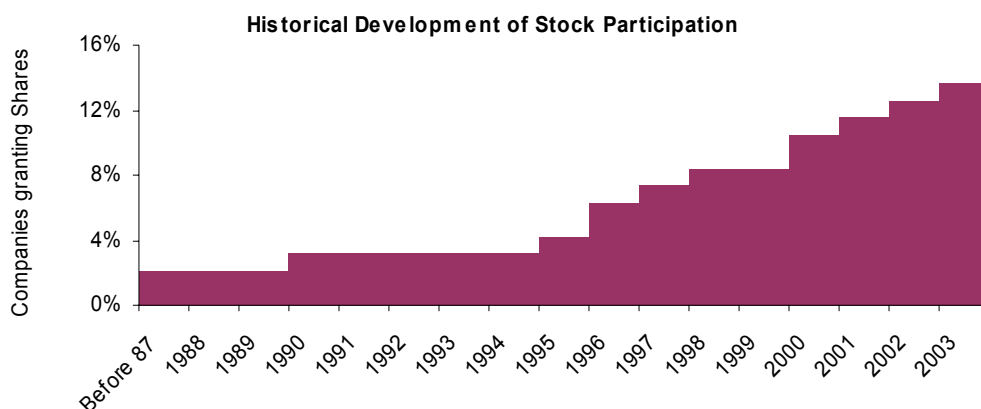


Figure 11: Historical Development of Stock Participation Plans

4.3. Main Features of Option Plans

Executive options are “call” options, giving the holder the right, but not the obligation, to purchase a company’s shares at a specified price at some point in the future. This price is known as the “exercise” or “strike” price. In most cases executive options are granted “at the money” which means that the strike price is set as the market price on the day the option is granted. The option cannot be exercised by the executive until it “vests” (when it technically belongs to the executive). The incentive to the executive is to raise the share price in order to benefit from the capital gains between the share price and the strike price. Executive options also lapse if not exercised before an expiry date. Our survey describes a number of the key features of Swiss option plans as shown in Table 4.

	Determination of Grant Size		Determination of Strike Price		
	Fixed Value Allocation	Fixed Number Allocation	Use of Regular Options	Use of OTM Options	Use of Indexed Options
% of Companies with Options	66%	34%	76%	21%	3%

Table 4: Main Features of Swiss Stock Option Plans

4.3.1. Fixed Value Plans

With fixed value plans, directors receive an option grant with a fixed pre-determined value, annually over the life time of the plan. The usual method is to link the value of the grant to some multiple of annual salary. This makes them inherently easy to manage, with respect to competitive pay practices, as the size of the option grant will follow movements in the executive’s base salary. By keeping pay in line with other companies, this will help stop other companies poaching the executive, thus minimising the so-called „retention risk“.

Unfortunately, fixed value plans have a weak link between pay and performance, because the grant size is based on changes in labour markets rather than stock markets. Because the value of future grants is set in advance, executives have the incentive of receiving fewer options in years of strong share price performance, and more options in years of weak performance which is at full contrast to the investors’ interest.

4.3.2. Fixed Number Plans

Fixed number option plans state the number of options that the director will receive over the period of the plan. The executive receives a fixed number of options regardless of the performance of the share price. They provide clear incentives to increase the stock price, as a fixed number of options will always be more valuable the higher the stock price. Fixed number plans create more powerful incentives than fixed value option plans.

Whilst our results indicate that Swiss executives receive mainly fixed value plans, it is rather encouraging, that one-third of Swiss companies award option grants on a fixed number basis. Given

the superior incentive properties of such regimes, we encourage boards to consider the use of fixed number plans as a policy in the future.

4.3.3. Out-of-the-Money Options

In Out-of-the-Money (OTM) option plans exercise prices are fixed at a premium to the market price on the day the option is granted. The executive then has to ensure the share price rises above the premium before they can exercise the option profitably. Similar to ordinary fixed priced options, OTM options have the ability for the executive to gain from rising markets.

We find evidence in our survey that companies use OTM options – 21% of sample companies providing options claim to be using OTM policies at present. The distribution of typical option premiums on OTM options is illustrated in Figure 12.

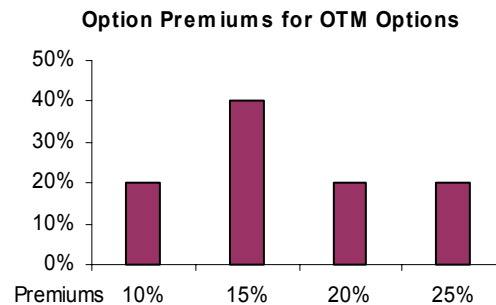


Figure 12: Option Premiums on OTM Options
(Limited number of responses)

4.3.4. Indexed Options

An alternative to fixing the strike price of the option for its entire life is to let it vary with respect to some index or group of comparable companies. Thus if the strike price of the option rises in line with an index, the executive has to outperform the index in order for the option to be in the money. This begs the question as to what is the appropriate index to track. Here convenience is often traded off against more accuracy. For instance tracking a large index, such as the Swiss Market, whilst obvious and transparent, may mask the fact that some sectors have outperformed others. Selecting a group of comparable companies may help to reduce this problem, and maintain incentives for executives. As a method of linking pay and performance, indexed options appear to have some advantages over their fixed-price alternatives. They do not reward executives for broad market increases and they also do not penalise relative high performers in declining markets.

In the study there was little evidence of the use of indexed option plans in Switzerland. Only 3% of responding companies claim to use them.

4.4. Typical Option Durations

The types of option plans described above are quite standard in their design. It is possible for companies to modify the design of option plans in a number of ways to increase their transparency and appeal to investors. These are briefly described below.

Option Plans	Blocking Period	Vesting Period	Duration Period
Mean (Average)	3 years	3.5 years	5 years
Mode (Most Frequent)	3 years	5 years	5 years
Median (Value in the Middle)	3 years	4 years	3 years

Table 5: The Details in Option Plans

The graphs below present more detail on the features of Swiss stock option plans. In keeping with standard practice, it is usual to have a vesting period of 3 - 5 years before the executive can exercise their option. Typically in the United States and UK, option plans have a longer time horizon normally expiring only after 10 years. This has the advantage, that the manager's time horizon is extended and hence tends to reduce short-term orientation. The distribution of duration periods is illustrated in Figure 13.

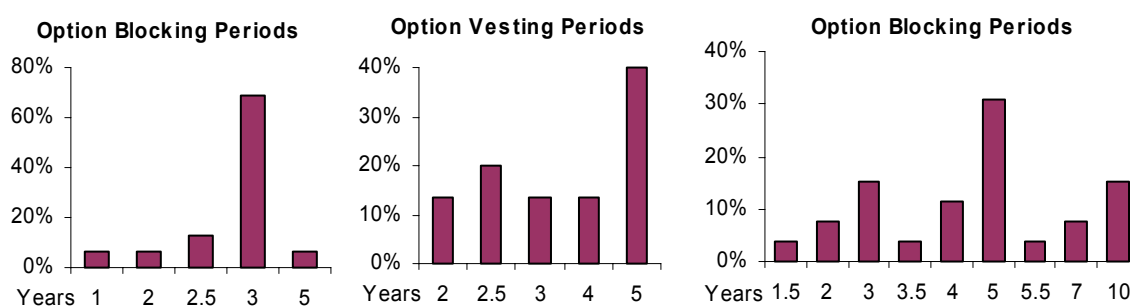


Figure 13: Typical Periods for Blocking, Vesting and Duration of Options

5. Swiss Cash Bonus Plan Design

5.1. Introduction

As we have already noted, virtually all companies offer an annual bonus plan for top executives. Cash bonus plans also have a longer history in the Swiss executive pay context – in contrast to option plans, as 50% of companies have introduced their bonus plans prior to 1995. Whilst the detail in company bonus plans arrangements may differ, they tend to have some basic features in common (as illustrated in Figure 14). Typically, no bonus is paid until a threshold performance is achieved, and a minimum bonus is paid at the threshold performance (Point A). Target bonuses are paid for achieving the performance standard, and there is typically a ceiling or cap on bonuses paid (Point B). The range in between is the “incentive zone” where incremental improvement in performance corresponds to incremental improvement in bonuses.

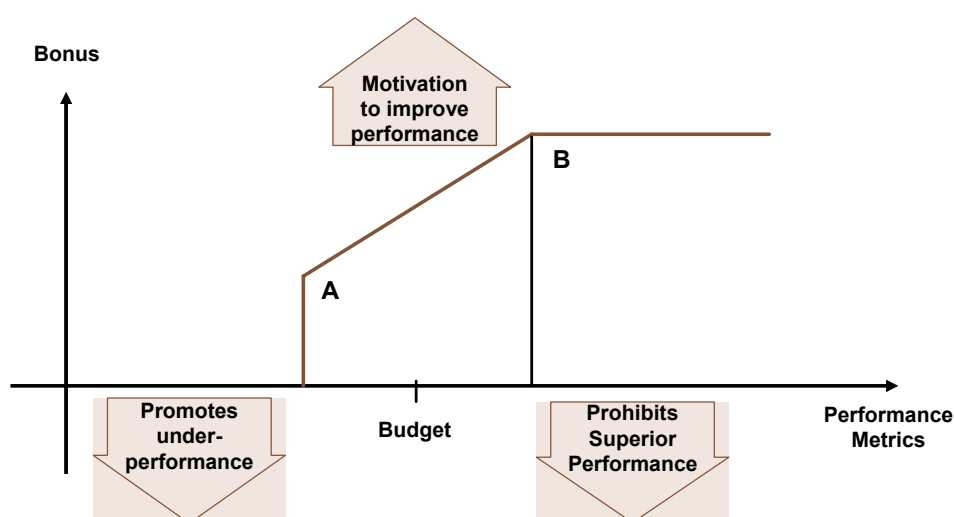


Figure 14: Traditional Bonus Plan Design

Two particular features of bonus plans would seem of utmost crucial importance when considering how to link pay and performance through the use of bonuses. These are the actual measures being used to evaluate the executive, and how exactly the executive target is set (the standard setting process).

5.2. Bonus Performance Metrics

Performance metrics play a key but often overlooked role in executive compensation. They provide guidelines for what is valuable to the company, because: “what gets measured, counts”. Table 6 gives details on the nature of bonus plan measures. This table shows that the preferred method is to rely on internal measures of performance. We will use the terms “measures”, “metrics” or “ratios” interchangeably in this report.

Performance Metrics Group	Bonus Performance Measure	Companies Using this Measure in 2002	Grouped (2002 & 2003)
Sales Metrics	Sales	45%	47%
Profit Metrics	Profit or EBIT	54%	93%
	EBITDA	33%	
Value Metrics	Return on Equity	7%	32%
	Return on Assets	12%	
	Economic Value Added	11%	
	Earnings per Share	2%	
Non-Financial Metrics	Customer Satisfaction	32%	48%
	Employee Metrics	23%	
	Quality Metrics	30%	
Personal Metrics	Individual Performance	48%	51%

Table 6: Bonus Plan Performance Measures

While companies can use a variety of financial and non-financial performance measures, they nearly all rely on some measure of accounting profits. Our survey suggests that sales, profit or EBIT (earnings before interest and taxes) are the most popular performance measures in Swiss companies – used by nearly half of all companies. Less used as performance measures are measures that owners may be perhaps most interested in – namely those that make an explicit calculation of a firm’s equity cost of capital (such as Economic Value Added or EVA). We included all metrics that take into account the level of investments in the group Value Metrics.

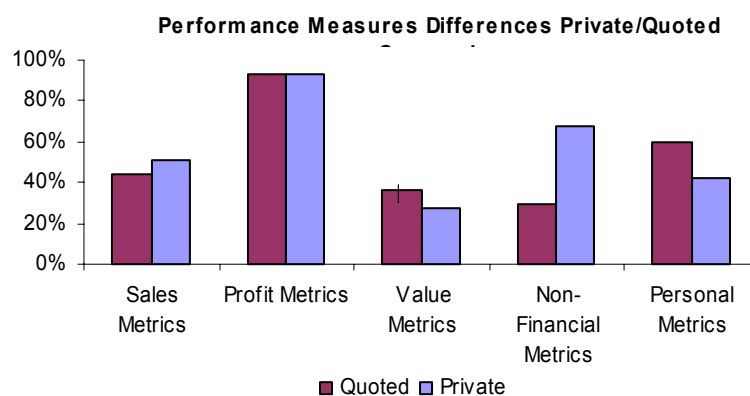


Figure 15: Differences in the Deployment of Performance Metrics in Private and Public Companies

In Figure 15 we can see that Profit Measures are the most popular performance metrics for management bonus programs followed by Personal and Non-Financial Metrics. There is a remarkable difference between public and private companies as public companies seem to use Personal Metrics more than private companies while private companies seem to have a stronger non-financial focus. We believe that both Non-Financial Metrics and Personal Metrics are bonus components that need careful consideration when implemented in bonus plans as there may be no direct link to company value creation.

Looking at differences between sectors in Figure 16, we can see that pharmaceutical, chemical and food companies are the most advanced in using Value Metrics while the trade sector and the services sector lag behind. This is most likely because of lower apparent exposure to capital efficiency issues and therefore less pressure to switching from Profitability Measures to Value Measures, which also include invested capital.

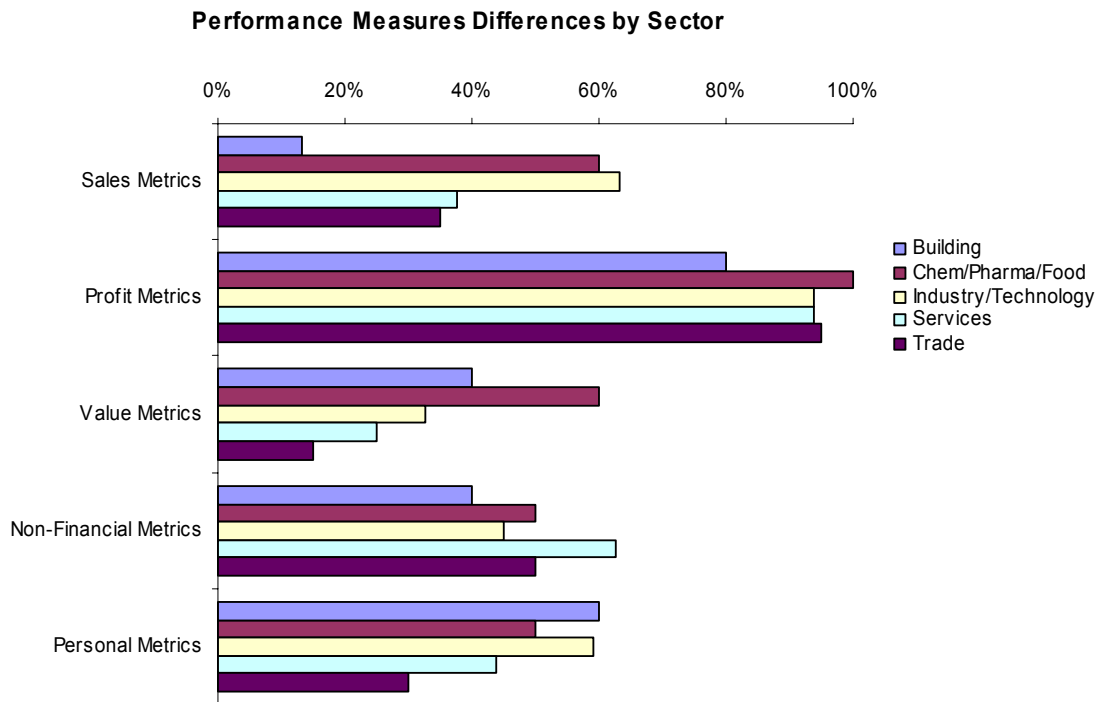


Figure 16: Performance Measure Groups per Sector

We have also plotted the use of performance metrics against company size. However, we could not find significant variations. This means that the performance metrics mix displayed in Figure 15 and Figure 16 is fairly representative for all Swiss companies. Asking for any upcoming changes between 2002 and 2003, most companies do not consider a significant shift in their way to use the performance metrics.

5.3. Combination of Performance Metrics

Companies often combine several performance measures in their bonus plan contracts. One approach is to set multiple standards in an additive fashion, such that a certain percentage of the available bonus is calculated with reference to one measure, another part is calculated with respect to another and so on. Table 7 shows the number of different performance measures are used by responding companies. 70% of companies use more than one performance measure, the most popular being to use two measures (45% of companies claim to use two measures). A small number of companies have quite complex bonus plan contract encompassing 5 or more separate bonus measures.

A popular approach is to combine sales goals (such as sales growth or deviations from the sales budget) with profit goals (such as EBIT, EBITDA or Operating Profit). The rationale is straightforward: The company's ultimate goal is to grow in size and to grow profitably. Sales is the obvious indicator for size while the profitability metrics should ensure that this growth is also value creating. The problem with this solution is that by doing so sales revenues are counted twice: Once in the sales metric and a second time in the profit metric (profit is defined as sales minus costs). The result is that managers may receive bonuses for undertaking projects where marginal profits are not sufficient to create value. Almost 50% of the responding companies exhibit such a problematic combination of financial goals which jeopardizes investor interests.

Financial Performance Measures	Number of Companies
0 Financial Performance Measures	2%
1 Performance Measure	28%
2 Measures	45%
3 Measures	15%
4 Measures	6%
5 or more Measures	4%

Table 7: Number of Performance Measures used simultaneously

One solution is to use one but comprehensive financial metric. Such a metric needs to include minimum investment return expectations from debt holders as well as shareholders. Only Value Measures such as Economic Value Added, Return on Investment and Return on Capital Employed or Earnings per Share have a foothold in investor expectations. Of the Swiss companies surveyed, a minority of one-third uses at least one of the mentioned Value Metrics.

In our analysis, we noticed a slight trend towards increasing the complexity of bonus plans. While five companies have decided to reduce the number of performance metrics in cash bonus programs, eight companies have indicated that they will increase the number of bonus relevant key performance indicators.

5.4. Non-Financial and Personal Bonus Metrics

We find companies do introduce a potentially subjective flavour into bonus plan measures. 77% of the responding companies have either personal or non-financial performance measures in the plans. The non-financial measures may include customer satisfaction, employee or quality objectives as reported in Figure 17.

As only a small number of respondents have claimed to use other metrics, we can conclude that the personal metrics (e.g. personal objectives to be met) are the most important non-financial measure (48%), followed by customer metrics (32%) and quality metrics (30%). Employee related goals are used in 23% of all companies responding to this question.

Non-Financial and Personal Performance Metrics 2002

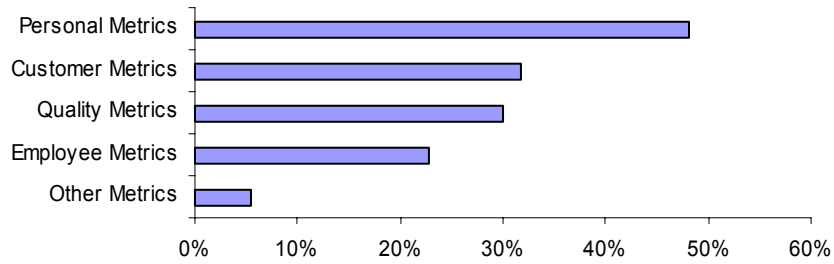


Figure 17: Non-Financial Measures and Personal Bonus Components per Sector

Non-financial measures have received much critical acclaim recently. Many commentators claim they have an important role within executive pay contracts as they may address a rather broader set of “stakeholders” in the firm than pure financial measures. This may be particularly the case in certain sectors that are subject to regulation (e.g. utilities). Our survey did not address the contribution of non-financial measures of performance to overall bonus plan compensation. International data suggests they rarely contribute to more than 25% of total bonus pay. From our perspective, whilst their may be some role for non-financial measures, we suggest that over-reliance on such measures may be problematic. Principally, we note a certain lack of investor interest alignment - the link between these measures and enterprise value creation may be difficult to be made either from a theoretical or from an empirical perspective. A reliance on non-financial measures may result in the undesirable situation that whilst non-financial objectives may be met – and bonuses paid, the effect on overall corporate profits may be ambiguous.

5.5. Bonus Plan Standard Setting

Standards determine how the measures chosen for the bonus plan are applied. They can be broadly grouped together. “Budget” standards include plans that are based on performance measured against the company’s business plans or company goals. “Prior-Year” standards include plans based on year-to-year change. “Discretionary” standards include plans where the performance targets are set subjectively. “Peer group” standards include plans based on performance measured relative to other companies in the industry. Our survey probed how companies engage in this crucial task.

Bonus Standard	Companies
External Market / Peer Group	2%
Changes to Prior Year	10%
Changes to Budget	76%

Table 8: Bonus Standard Policy

Our survey shows that the vast majority (76%) of companies use budgetary targets when setting their performance standards and negligible use of external (peer group or market) comparisons. This is an

indication that most companies negotiate goals on an annual basis and do not provide multi-year goals.

Finally we look at two goal setting related aspects of bonus plans. Our survey shows that for the vast majority of companies (94%) bonus plans are reset or revised on an annual basis. This is in keeping with most international practice.

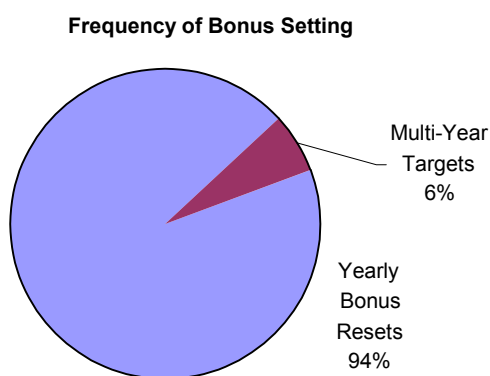


Figure 18: Frequency of Bonus Setting

Even though annual resets and budget orientation are quite common, we have some evidence that companies using multiyear targets do not set budget based performance standards but use changes on prior year performance instead. This means that the community of companies using multi-year targets has switched from budget orientation to comparing actual performance with prior year performance. In other words, if a company believes in a long-term orientation, it generally deploys multi-year improvement targets irrespective of budgeted expectations. From an investors perspective this provides some crucial advantages:

- A company using multi-year targets better aligns its management incentives better with investors whose targets are not reset on an annual basis either.
- Such practices produce higher motivation: As over-performance is not punished by higher targets in the subsequent year, managers are generally better motivated to over-achieve.

Furthermore, they may have lower maintenance and increased transparency: Companies do not need to negotiate management targets annually and the yearly budget represents true management expectations, because it is not used as a tool to micro-manage salaries.

5.6. Cash Bonus Caps and Floors

Bonus caps and floors have a tendency to misalign management incentives. The study shows that Swiss companies do not penalize under-performance in any significant way. This can be seen from the fact that only four companies reported the potential of negative bonus allocations. Additionally, actual cash bonuses are relatively small so that risk of losing the bonus is not a significant punishment for under-performance.

On top of that, Swiss compensation practices also do not provide sufficient upside potential, as more than two thirds have capped bonuses for members of the top management team. Our analysis shows that some 28% of companies have „uncapped“ bonus plans. With reference to Figure 19, this essentially means that the upper kink is removed from the bonus plan schedule and essentially linearises the relationship between bonus measure (performance) and executive reward.

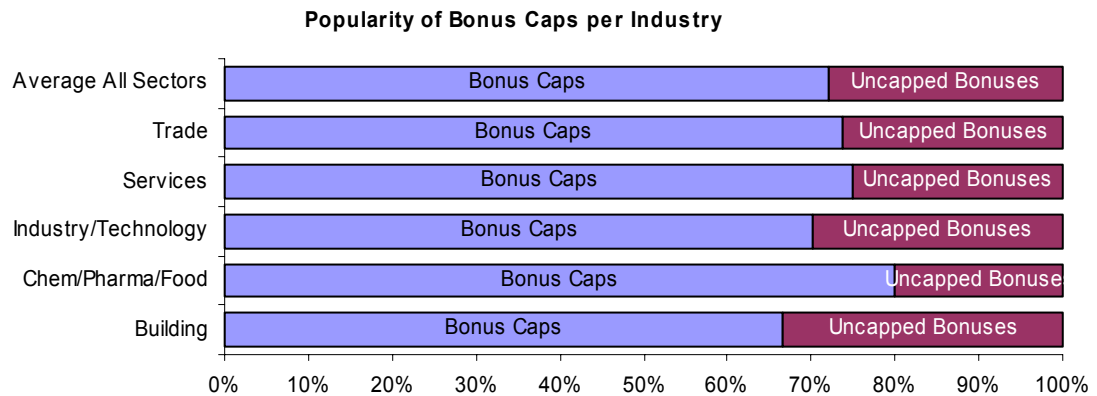


Figure 19: Frequency of Bonus Caps per Industry

However, it is important to note that when using uncapped bonuses without providing downside potential for the managers (i.e. declaring negatives bonuses) such a practice may lead to over-payment of managers in the mid-term. Taking off the cap from a bonus plan needs to be carefully examined and needs to be accompanied with multi-year targets, the possibility of negative bonus declarations as well as a bonus retention instrument (e.g. a bonus bank). In our survey, we did find some evidence that these factors are present among the companies that uncapped their bonuses (see section 5.7). We believe that this is a source of misaligning manager and investor interests leading to weak relationships between long-term company performance and executive pay. There are slight differences between the sectors. The Chemical, Pharmaceutical and Food sector leads the group, and the building sector is the most conservative of all industries. However, differences are small.

Looking at the distributions of typical bonus caps reveals that the average cap on bonuses is 172% and the median cap on bonus is 180% if measured on target bonus (e.g. a maximum of around twice the bonus, Figure 20) or 46% (mean) and 35% (median) if measured on fixed salary (Figure 21).

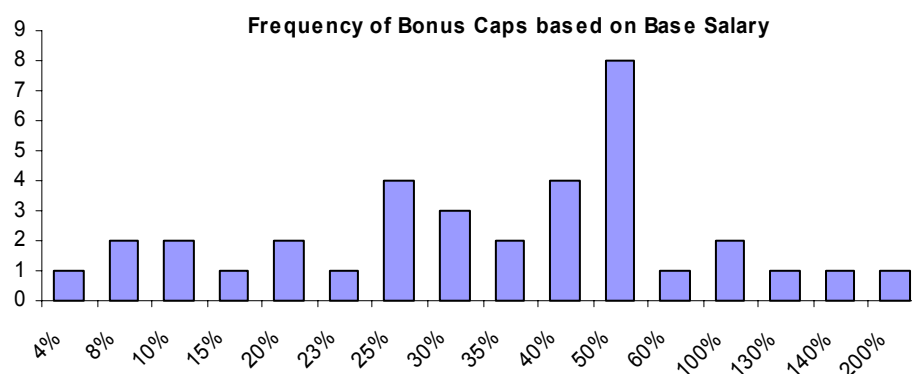


Figure 20: Frequency of Bonus Caps based on Base Salary

Both Figure 20 and Figure 21 confirm that it is a preferred way to cap the bonus on double the target bonus (most frequent answers at 50% or 200% respectively). This is the result of responding companies choosing to cap a bonus based on the size of the target bonus (Figure 21) at 200% and of responding companies choosing to cap the bonus at 50% of fixed salary (Figure 20) which is in line with average cash bonuses of approximately 25% of total compensation.

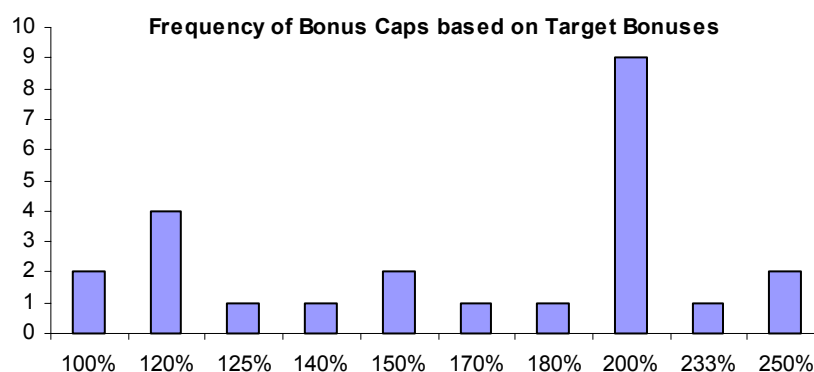


Figure 21: Frequency of Bonus Caps based on Target Bonuses

This evidence suggests rather poor management-shareholder alignment at present. However, our data also shows signs of changes in bonus cap arrangements. Indeed almost a fifth of the companies answering this question have plans to either eliminate their caps or make them at least higher so that the incentive for manager is stronger across a wider range of performance. Only one respondent has plans to reduce the upper limit of their bonus payments.

Another method to effectively improve shareholder alignment of management is to introduce bonus retention mechanisms, also referred to as bonus banks. The idea is to only pay part of excess bonus to management and keep some part back in case the economic situation for the company deteriorates. Bonus banks make negative bonus possible, as they are not cleared with management until a sufficient bonus bank balance is on the manager's account. Unfortunately, such mechanisms are not yet very well known in Switzerland. Only a handful of the responding companies mentioned their successful deployment (see suggested reading for more reflection on these thoughts).

5.7. Combining Metrics and Bonus Plan Practices

Our survey allows us to more fully investigate the properties of bonus arrangements. Our method here was to calculate “mean financial performance metrics ranks” for each company. A mean financial performance rank was calculated by assigning rank 1 to Sales Metrics, rank 2 to Profit Metrics and rank 3 to Value Metrics. For each company, a mean financial performance metrics rank was calculated: A company that uses only profit metrics received rank 2, a company using sales and profit metrics received rank 1.5 ($1*1 + 1*2 / 2 = 1.5$). Analysing groups of companies in respect of their mean financial performance metrics rank revealed the following insights:

- Companies utilising bonus caps and floors generally have a lower performance metrics rank (average of 1.92) versus companies with uncapped bonuses (average of 2.07) indicating that companies who have eliminated their bonus caps also use more value oriented performance metrics. The confidence level for this result is 82.5%.
- Companies retaining bonuses (bonus retention or bonus banks) have a higher financial performance metrics rank than companies who pay out the entire bonus in each year (2.25 vs. 1.96). This indicates that companies with more long-term orientation are also more interested in broader value oriented measures. The confidence level for this result is low at 72.5%.
- Companies using the budget as their performance orientation have lower financial measure performance ranks (1.89) than companies comparing achievements against prior year performance (2.31). This indicates that companies with multi-year targets also have more value measure orientation. The confidence level for this result is low at 75.8%. This finding was confirmed by calculating the percentage of companies using multi-year targets and Value Metrics (9%) versus companies with a single year focus where only 5% use Value Metrics.
- Analysing differences between quoted and non-quoted companies, we find that quoted companies have higher average performance metric ranks than private companies. This is statistically significant at an 84.6% confidence level which provides some support to the notion that public companies may be more aware of investor alignment than private companies. There is no statistical evidence that size matters in this respect.
- One interpretation of mean performance metrics ranks in respect to companies with compensation committees (have: 2.04, have not: 1.91 and planned: 1.83) could be that companies planning to introduce compensation committees are aware that their current payment scheme is in need of a revision. On the positive side, it can be concluded that companies with a compensation committee also have more value oriented bonus systems in place. The confidence level for this statement was the highest at 85.5%.
- Another statistically significant result was found by doing a correlation analysis between companies that cap their bonuses (versus those that don't) and their answers in respect to their goal setting practices being done against budget or against previous year performance (e.g. delta to pervious year). With a confidence level of 99% we found that companies who cap their bonuses are more likely to calculate bonuses against budget goals and vice versa indicating that uncapping the bonus will most likely result in multi-year targets and independence from budgeting goal setting processes.

- We have also found that companies using negative bonus allocations thus increasing shareholder alignment also deploy – at a confidence level of 99% - bonus retention mechanisms such as a bonus bank. This suggests that retention mechanisms and the potential of negative bonus allocations go hand in hand indicating that it may prove beneficial to companies looking into these opportunities in more detail.

As a general result, we suggest – albeit aware of limited statistical evidence – that using more bottom line financial performance metrics (e.g. Value Metrics versus Profit or Sales Metrics) is likely to be accompanied by a long-term orientation (multi-year targets), uncapped bonuses, bonus retention and the existence of a compensation committee. These are all elements that we suggest for a transparent and effective incentive system.

5.8. Implications of Bonus Plan Setting Arrangements

Although bonus plans provide unambiguous incentives to raise company performance, remuneration committees should be aware of the dangers of setting inappropriate measures, standards and structures.

- First, whilst accounting data are widely available and easily understood, they possess some potential drawbacks. They are inherently backward-looking and short-term oriented. This may encourage executives to attempt to manipulate accounting numbers, for example by avoiding expenditures that may boost short-term profits at the expense of long-term performance. Furthermore, they can be subject to manipulation (or accruals) across time-periods.
- Secondly, standards set on annual budgets which are based on prior-year performance would seem particularly prone to this problem. Budget-based performance standards may create incentives to “sandbag” the budget process and to avoid actions that may have an undesirable effect on next year’s budget. Similarly, annual target reviews based on prior-year performance can lead to disincentives as executives know that good current performance (easily beating a standard) will be penalised next period through the standard setting process.
- Finally, there are the incentive properties of bonus structures themselves. The “kinks” in the bonus plan schedule in Figure 14. This suggests that points around the kinks will be particularly important – especially if performance suggests that the annual performance will be well attained, executives may attempt to reduce performance in order to manage the standard setting process. Similarly, if expected performance is far below the incentive zone, executives will discount the bonus opportunity especially towards the end of the year when achieving the threshold performance level seems unlikely. One method of reducing the problems associated with these kinks is to effectively remove them in order to linearise the bonus/performance relationship. However, by doing that, it is not sufficient to simply take off the cap from the bonus plan because it might lead to substantial bonus payments without corresponding sustained company performance. Companies have sought to reduce this problem by setting up types of bonus banks schemes, which have the effect of possible negative bonuses so that cumulative bonus is paid for cumulative performance only.

6. Compensation Committees

Much attention in the field of corporate governance reform has been focused on the structural features of boards themselves. In particular, boards are encouraged to devolve the task of setting executive pay to a sub-committee of the board that is ideally composed of independent outside directors. The proposals are motivated by the desire that no executive should be seen to be playing any part in his or her own pay determination, and the most obvious way to do this is to delegate this task. Whilst the recommendations tend to focus on quoted companies, good practice would suggest that an implementation all companies could follow.

Existence of Compensation Committees	Yes	No	No, but Planned
Average	51%	42%	5%
Private Companies	30%	67%	3%
Public Companies	59%	34%	7%
Sector Services	29%	71%	0%
Sector Chemicals/Pharma/Food	42%	58%	0%
Sector Industry/Technology	54%	42%	4%
Sector Building	47%	40%	13%
Sector Trade	32%	59%	9%

Table 9: The Existence of a Compensation Committee

Table 7 shows that about half of our responding companies have a dedicated remuneration or compensation committee. Our results show that even amongst private companies, boards are finding that delegating sensitive pay matters to a compensation committee is an efficient organisational structure. Whilst the overall figure for compensation committee adoption is low by international standards where most companies have a remuneration committee in place, we may expect it to rise (from our „planned introduction“ figures) as companies are seen to respond to changing corporate governance codes of conduct.

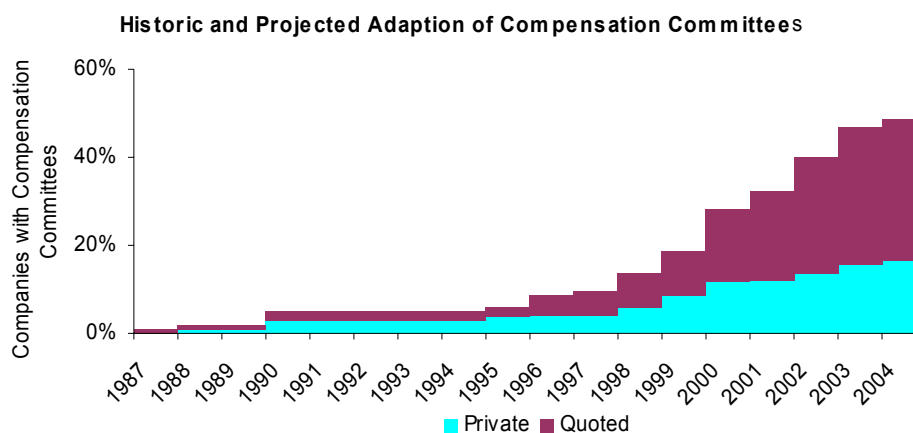


Figure 22: Historic and Projected Adaption of Compensation Committees

7. Suggested Readings – Empfehlungen für weiterführende Literatur

Für Schweizer Beiträge zum Thema Vergütung für Führungskräfte empfehlen wir die folgenden Artikel (sämtliche Artikel sowie weitere Quellen sind online kostenlos auf www.obermatt.com verfügbar):

«Wertmaximierende Bonussysteme dank interessenausgleichenden Führungsstrukturen», Der Schweizer Treuhänder (12/2002): Sollen Mitarbeiterleistungen an der Unternehmenswertschöpfung gemessen werden, oder geraten dadurch wichtige – nicht-monetäre – soziale, kulturelle und ökologische Ziele in Gefahr?

«Erfolgsfaktor Bonusplan - Mitarbeiter zu Unternehmern machen», Manager-Bilanz (4/2002): Wertorientierte Managementkompensation wird oftmals falsch verstanden. Dieser Artikel räumt mit Vorurteilen auf und zeigt, wie es dank einem Bonus-Bank System richtig gemacht werden kann.

«Defizite der traditionellen Managementvergütung» und «Die Erwartungslücken der Investoren schliessen», Finanz und Wirtschaft (24. April und 1. Mai 2002): Zweiter Teil: Zeigt, wie moderne Vergütungskonzepte Gewinnmaximierung und Kompensation verknüpfen und so die Ziele von Anlegern und Managern in Einklang bringen.

Für Beiträge zum Thema Leistungsmessung und die entsprechende Anwendung bei der Vergütung empfehlen die Autoren folgende Artikel und Bücher (alle Artikel und Zusammenfassungen der Bücher sowie weitere Quellen sind online auf www.obermatt.com verfügbar):

«Economic Value Added – Lektionen aus der Praxis», Der Schweizer Treuhänder (3/2003): Der Autor beleuchtet das Konzept des Economic Value Added (EVA) aus einer praktischen Perspektive und stellt die Lehren aus der Umsetzung von EVA in der Praxis vor.

«Economic Value Added (EVA), Darstellung und Anwendung auf Schweizer Aktiengesellschaften» (Dr. Stephan Hostettler, 4. Auflage, Verlag Haupt, 2002), Das Buch erläutert die Grundlagen und die Berechnung des EVA und zeigt dessen Einsatzmöglichkeiten als Instrument zur Unternehmensbewertung, als Maßstab für die finanzielle Performance und zur Gestaltung der internen Corporate Governance.

«EVA and Value Based Management» (Stephen O'Byrne, Verlag MacGraw-Hill, 2000): Das Buch ist ein konkreter Leitfaden für die erfolgreiche EVA Implementierung in Unternehmen. Das Buch liefert Praxisbeispiele, die das Verständnis erheblich verbessern, geht auf etwaige Nachteile von EVA ein und stellt mögliche Gefahren bei der Implementierung offen dar.

8. Literaturverweise

Bei internationalen Vergleichen im vorliegenden Bericht haben wir uns auf die folgenden Studien gestützt, welche zum Teil von den Autoren selbst verfasst worden sind und in Fachzeitschriften publiziert wurden:

Simon Peck and Martin Conyon (editors) «Executive Compensation in Europe», Long Range Planning Volume 33 no. 4 August 2001 (special issue). The selection of papers in this volume describe in detail the process of executive pay setting in a number of European countries. Detailed information and evidence is provided on the pay-mix in UK companies and on the calculation of overall executive incentives through stock and stock option ownership.

June Paddock and Simon Peck «Executive Compensation: A Practical Guide». Tolley/LexisNexis Publishers, London. March 2003. This volume provides a detail investigation of the legal and incentive aspects of executive services and compensation contracts and provides a survey of UK executive pay.

Martin Conyon and Simon Peck «Board Control, Remuneration Committees and Top Management Compensation», Academy of Management Journal, vol. 41 no. 2 (April), This article describes the development of compensation committees in the UK and their effect on the level of executive pay and the pay-for-performance link.

Martin Conyon and Kevin Murphy «The Prince and the Pauper: CEO Compensation in the US and UK», Economic Journal, November 2000. This article describes the nature of CEO compensation in the US and UK , with particular focus on the determination of overall incentives from stock and option pay.

Kevin Murphy «Performance Standards in Incentive Contracts», Journal of Accounting and Economics, Vol. 30 (3) (December 2000)..

Michael C. Jensen «Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process», Harvard Business Review, Nov 2001. These two articles provide a commentary of bonus plan setting arrangements and their implications in US companies. The former is a more technical treatment of the issue.

Appendix 1: Selection and Return Analysis

Section criteria:

The sample of the analysis includes primarily industrial, services and trading companies with head offices located in Switzerland. Further criteria are annual turnovers of more than CHF 100 Mio. If turnover was not available from the respondent, the decision whether to include a data point in the sample was made using number of employees (where available) and expert assessments.

Data sources:

Dun & Bradstreet: Of the 509 addresses delivered, 102 matched the selection criteria.

Finanz & Wirtschaft: All quoted industrial and trading companies not in the D&B data set (63) were found in the Finanz & Wirtschaft Swiss Stock Guide 2002/2003.

Schober Information Group: Of 239 delivered addresses, 130 were selected to match our criteria.

Verband der Personal und Ausbildungsfachleute: Of 77 delivered addresses 77 were selected for the mailing.

Thomson Analytics Online: Out of a list of 281 Swiss companies 35 were selected.

Handelszeitung TOP 1000: Out of a list containing the 1000 largest Swiss industrial and trading companies a total of 99 unique addresses were selected, e.g. not already included in previous groups.

The total number of addresses provided by the listed data service providers is 506. This number has been reduced to 400 by excluding double counts (one company but two recipients) and as a result of continuous purging (e.g. if only in the aftermath of the selection a company was shown to be too small, it was then excluded).

Data Representation

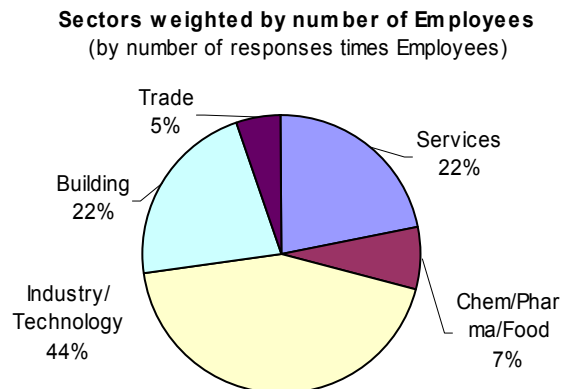


Figure 23: Sectors weighted by Number of Employees

Quick facts	
Total sample sales (in CHF Mia.)	113'000
Total sample employees covered	340'000

Return Analysis (Based on the Handelszeitung 2002 TOP 1000 list of the biggest Swiss trading- and industry companies)	
Of the 100 biggest companies, 17, e.g. 17% have responded	
Of the 200 biggest companies, 43, e.g. 22% have responded	
Of the 300 biggest companies, 62, e.g. 21% have responded	
Of the 400 biggest companies, 86, e.g. 22% have responded	
Of the 500 biggest companies, 99, e.g. 20% have responded	
Of the 20 non-financial SMI companies, 5, e.g. 25% have responded	

Total responses:	
Of a total of 400 addressed industrial and trading companies a total of 117 e.g. 29% have responded.	

Quoted companies:	
Of 150 addressed quoted companies (Every quoted industrial and trading company in Switzerland) a total of 57 e.g. 38% have responded.	

Largest industry group:	
Of the biggest 54 machine tool producers (according to Handelszeitung TOP 1000), 11 e.g. 20% are represented in the study.	

Companies with more than CHF 1 Billion in Sales:	
Of a total of 131 industrial and trading companies netting more than CHF 1 Billion in sales annually (Handelszeitung TOP 1000), 25 e.g. 19% are in the study.	

Appendix 2: The Questionnaire

Möchten Sie wissen, wie Leistungslohnsysteme der Geschäftsleitung in Ihrer und verwandten Branchen ausgelegt sind? Durch Ihre Teilnahme an vorliegender Umfrage erhalten Sie die Resultate der repräsentativen Studie im Frühjahr 2003 kostenlos zugesandt. Bitte teilen Sie uns daher Ihre Adressdetails mit:

Name _____ Adresse _____
 Funktion _____ Stadt/Ort _____
 Firma _____ Branche _____
 Umsatz _____ Mitarbeiterzahl _____

**ALLE FIRMENSPEZIFISCHEN DATEN BLEIBEN ANONYM
 IHRE ANGABEN UNTERLIEGEN ZUDEM STRIKTER VERTRAULICHKEIT**

*Alle Fragen betreffen die Kompensation der Geschäftsleitung
 Zeitaufwand: ca. 12 Min. / Einsendeschluss: 31. Januar 2003*

1. Welche variablen Lohnkomponenten werden neben der fixen Lohnkomponente in der Geschäftsleitung eingesetzt (Ø = Durchschnitt):

	im Jahr 2002		ab 2003 (Plan)
Bar-Boni	<input type="checkbox"/> _____ (ca. Ø % vom Gesamtlohn 02)		<input type="checkbox"/> _____ (ca. Ø % vom Gesamtlohn 03)
Optionen	<input type="checkbox"/> _____ (ca. Ø % vom Gesamtlohn 02)		<input type="checkbox"/> _____ (ca. Ø % vom Gesamtlohn 03)
Aktien	<input type="checkbox"/> _____ (ca. Ø % vom Gesamtlohn 02)		<input type="checkbox"/> _____ (ca. Ø % vom Gesamtlohn 03)

2. Wann wurden variable Lohnkomponenten für die Geschäftsleitung eingeführt:

Bar-Boni	im Jahr _____ (ca.)	<input type="checkbox"/> vor über 15 Jahren	<input type="checkbox"/> Weiss nicht/Keine Angabe
Optionen	im Jahr _____ (ca.)	<input type="checkbox"/> vor über 15 Jahren	<input type="checkbox"/> Weiss nicht/Keine Angabe
Aktien	im Jahr _____ (ca.)	<input type="checkbox"/> vor über 15 Jahren	<input type="checkbox"/> Weiss nicht/Keine Angabe

3. Wird die Zuteilung von Aktien/Optionen an die Leistung der Empfänger geknüpft?

Ja, abhängig vom individuellen Bar-Bonus (je höher der Bar-Bonus, desto mehr Aktien/Optionen)
 Ja, abhängig von einer anderen Leistungskennzahl (z.B. Firmenperformance)
 Nein; der Umfang der Aktien/Optionen ist pro Person fix im Voraus festgelegt

4. Wie wird die Vergütungshöhe der Aktien/Optionen bestimmt?

Die Höhe orientiert sich am *Wert* der Aktien/Optionen (ein bestimmter *Betrag* wird abgegeben)
 Die Höhe orientiert sich an der *Anzahl* Aktien/Optionen (eine bestimmte *Anzahl* wird abgegeben)

5. Besteht eine Verpflichtung für Geschäftsleitungsmitglieder, sich an der Firma zu beteiligen?

Nein
 Ja, wie folgt (bitte Zutreffendes ausfüllen):
 mindestens im Umfang von _____% am totalen Aktienkapital
oder: mindestens im Umfang von _____% des Jahresfixgehaltes (Festgehalt)
oder: mindestens im Umfang von _____% des jährlichen Bar-Bonus
andere: mindestens im Umfang von _____

6. Welche der folgenden Gestaltungselemente kommen bei Optionsplänen zur Anwendung:

<input type="checkbox"/> Der Ausübungspreis der Optionen = heutiger Marktpreis der Aktie (oder Durchschnitt)	Typische Laufzeit der Optionen: _____ Jahre
<input type="checkbox"/> Der Ausübungspreis der Optionen ist _____% höher als der heutige Marktpreis der Aktie	Typische Übertragung (Vesting): _____ Jahre
<input type="checkbox"/> Die Optionen sind an einen Markt- oder Branchenindex geknüpft (indexierte Optionen)	Typische Sperrung der Optionen: _____ Jahre
	Optionen werden... <input type="checkbox"/> regelmässig (z.B. jährlich)
	<input type="checkbox"/> unregelmässig/einmalig
	...an Teilnehmer gewährt

7. Die folgenden Leistungskennzahlen werden für die Berechnung von variablen Lohnbestandteilen für die Geschäftsleitung verwendet:

Alle zutreffenden Antworten bitte ankreuzen. Mehrere Nennungen sind möglich.

	2002	Plan 2003
a) Finanzielle Grössen		
Umsatz, Umsatzwachstum:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EBITDA, Cash Flow from Operations, Betriebsgewinn I:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EBIT, Marge, Betriebsgewinn II:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsgewinn, Net Income, Net Profit:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ROE (Return on Equity), ROCE (Return on Capital Employed):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ROA, RONA (Return on Assets, Net Assets), Return on invested Capital:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economic Value Added (EVA), Economic Profit, Gewinn minus Kapitalkosten:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Earnings per Share:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Finanzgrössen: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Qualitative Grössen (gemessene Indikatoren):		
Kunden oder marktbezogene Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterbezogene Indikatoren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsbezogene Indikatoren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Nicht-Finanzielle Grössen: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Verwendung von persönlichen Beurteilungen für Bonushöhen (Assessment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Werden Leistungskennzahlen aufgrund anderer Grössen korrigiert/adjustiert?

- Die Leistungskennzahl wird mit einem Index (Branchenindex, Börsenindex) adjustiert
 Die Leistungskennzahl wird inflations-adjustiert
 Die Leistungskennzahl wird wie folgt korrigiert: _____

9. Das Ausmass der Zielerreichung wird wie folgt gemessen:

- Die Zielerreichung bemisst sich als Veränderung gegenüber dem Vorjahr
 Die Zielerreichung bemisst sich als Abweichung gegenüber dem Budget
 Andere Messungsmethode: _____

10. Wie oft werden Ziele neu angepasst?

- Ziele werden jährlich (oder kürzer) überprüft und gegebenenfalls angepasst (oder neu gesetzt)
 Ziele gelten über mehrere Jahre fest (z.B. Wachstumsziele); typische Dauer der Ziele: _____Jahre

11. Bestehen für die Geschäftsleitung Obergrenzen für die Auszahlung von Boni:

- Ja, die Obergrenze liegt bei _____% des Zielbonus / des Basissalärs
 Wir wollen diese Obergrenze aufheben / erhöhen / beibehalten / senken
 Nein, bei uns gibt es keine Obergrenze für Boni der Geschäftsleitung
 Wir hatten im Jahr 2002 oder früher eine Obergrenze; jetzt ist sie aufgehoben
 Ein Teil des Bonus wird zurückbehalten und gegen zukünftige Boni aufgerechnet (z.B. Bonusbank)
 Die Möglichkeit eines negativen Bonus („Malus“) besteht bei uns.

12. Besteht ein Kompensationskomitee (Remuneration oder Compensation Committee):

- Ja, seit _____ Nein Einführung geplant für _____

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme. Bei allfälligen Fragen steht Ihnen unser Partner, Dr. Hermann J. Stern, Obermatt Partners, 043 344 88 22, office@obermatt.com, jederzeit zur Verfügung.

**Bitte bis 31. Januar 2003 per Fax an: +41 43 888 60 21 oder per Post an
 Obermatt Partners, Studie 2003, Münsterhof 18, 8001 Zürich**

Appendix 3: Industry and Sector Information

The term “SIC” refers to “Standard Industrial Classifications”, a well established system to allocate companies to standardized sector classifications. Our sector definitions are based on the SIC-codes of the companies participating in the survey. A complete list of SIC-codes which appeared in this survey is below:

Sector	Total	SIC	Description
Industry/Technology	1	2621	Paper Mills
	1	2671	Pkg Paper, Plastics Film
	1	2834	Pharmaceutical Preparations
	1	2869	Indl Organic Chemicals, Nec
	3	3221	Glass Containers
	1	3291	Abrasive Products
	1	3296	Mineral Wool
	1	3312	Steel Works and Blast Furnaces
	1	3321	Gray, Ductile Iron Foundries
	2	3355	Aluminum Rolling, Drawing, Nec
	1	3421	Cutlery
	1	3433	Heating Eq,Ex Elec,Air Furnc
	1	3479	Coat, Engrave, Allied Svc, Nec
	1	3523	Farm Machinery and Equipment
	1	3535	Conveyors and Conveying Equip
	3	3541	Machine Tools, Metal Cutting
	2	3542	Machine Tools, Metal Forming
	1	3549	Metalworking Machinery, Nec
	1	3552	Textile Machinery
	1	3555	Printing Trades Machy, Equip
	1	3559	Special Industry Machy, Nec
	1	3621	Motors and Generators
	1	3633	Household Laundry Equipment
	1	3674	Semiconductor,Related Device
	1	3823	Industrial Measurement Instr
	1	3843	Dental Equipment and Supplies
	1	3873	Watches, Clocks and Parts
	1	3996	Hard Surface Floor Cover,Nec
	4	4822	Telegraph and Oth Message Comm
	1	4911	Electric Services
	1	5063	Elec Apparatus and Equip-Whsl
	3	5084	Industrial Mach and Eq-Whsl
	1	5148	Fresh Fruit and Vegetable-Whsl
1	2326	Mens and Boys Work Clothing	
1	7373	Cmp Integrated Sys Design	
1	7822	Motion Pict, Videotape Distr	
3	8071	Medical Laboratories	
1	#N/A	#N/A	
Industry/Technology Total	51		

Sector	Total	SIC	Description	
Building	1	1521	Gen Contr-Single-Family Home	
	1	1522	Gen Contractor-Oth Residentl	
	1	1531	Operative Builders	
	1	1542	Gen Contractor-Nonres Bldgs	
	1	1799	Special Trade Contractor,Nec	
	1	2821	Plastics,Resins,Elastomers	
	1	2899	Chemicals and Chem Preps, Nec	
	1	3241	Cement, Hydraulic	
	2	3296	Mineral Wool	
	5	6531	Real Estate Agents and Mgrs	
Building Total	15			
Chem/Pharma/Food	1	2022	Nat, Process, Imitatn Cheese	
	1	2033	Can Fruit, Veg, Presrv, Jam, Jel	
	1	2062	Cane Sugar Refining	
	1	2087	Flavoring Extract,Syrup, Nec	
	1	2834	Pharmaceutical Preparations	
	2	2879	Pesticides, Agric Chems, Nec	
	1	5148	Fresh Fruit and Vegetable-Whsl	
	4	5181	Beer and Ale-Wholesale	
Chem/Pharma/Food Total	12			
Services	1	2711	Newspaper:Pubg, Pubg and Print	
	4	4011	Railroads,Line-Haul Operatng	
	1	4499	Water Transport Svcs, Nec	
	2	4725	Tour Operators	
	2	4812	Radiotelephone Communication	
	1	4911	Electric Services	
	1	5812	Eating Places	
	2	5942	Book Stores	
	1	5962	Auto Mdse Mach Operators	
	2	6531	Real Estate Agents and Mgrs	
	Services Total	17		
	Trade	1	5012	Autos and Other Vehicles-Whsl
1		5084	Industrial Mach and Eq-Whsl	
1		5091	Sporting and Rec Goods-Whsl	
1		5112	Stationery,Office Suply-Whsl	
2		5122	Drugs and Proprietary-Whsl	
3		5171	Petroleum Bulk Stations-Whsl	
2		5311	Department Stores	
3		5511	Motor Veh Dealers (New,Used)	
1		5812	Eating Places	
5		5944	Jewelry Stores	
1		7373	Cmp Integrated Sys Design	
1		7377	Computer Rental and Leasing	
Trade Total		22		
Grand Total		117		

Appendix 4: Answers by Sector and by Quoted/Non Quoted

Quoted Companies, n=57

Welche variablen Lohnkomponenten werden neben der fixen Lohnkomponente in der Geschäftsleitung eingesetzt?		
	Im Jahr 2002	Plan 2003
Bar-Boni	54	47
Optionen	23	20
Aktien	14	16

Variable Pay used by quoted Companies

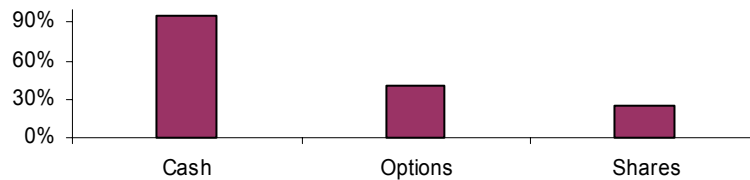


Figure 24: Frequency of Wage Components in Quoted Companies

Wird die Zuteilung von Aktien/Optionen an die Leistung der Empfänger geknüpft?	
Ja, abhängig vom individuellen Bar-Bonus (je höher der Bar-Bonus, desto mehr Aktien/Optionen)	6
Ja, abhängig von einer anderen Leistungskennzahl (z.B Firmenperformance)	15
Nein; der Umfang der Aktien/Optionen ist pro Person fix im Voraus festgelegt	14

Besteht eine Verpflichtung für Geschäftsleitungsmitglieder, sich an der Firma zu beteiligen?	
Ja	4
Nein	53

Welche der folgenden Gestaltungselemente kommen bei Optionsplänen zur Anwendung?	
Der Ausübungspreis der Option = heutiger Marktpreis der Aktie (oder Durchschnitt)	17
Der Ausübungspreis der Option ist höher als der heutige Marktpreis der Aktie	6
Die Optionen sind an einen Markt- oder Branchenindex geknüpft (indexierte Optionen)	

Optionen werden...	
regelmässig (z.B. jährlich) an Teilnehmer gewährt	19
unregelmässig/einmalig an Teilnehmer gewährt	5

Die folgenden Leistungskennzahlen werden für die Berechnung von variablen Lohnbestandteilen für die Geschäftsleitung verwendet.		
	2002	Plan 2003
Finanzielle Grössen		
Umsatz, Umsatzwachstum:	22	22
EBITDA, Cash Flow from Operations, Betriebsgewinn I:	16	16
EBIT, Marge, Betriebsgewinn II:	30	30
Betriebsgewinn, Net Income, Net Profit:	18	17
ROE (Return on Equity), ROCE (Return on Capital Employed):	1	2
ROA, RONA (Return on Assets, Net Assets), Return on invested Capital:	9	9
Economic Value Added (EVA), Economic Profit, Gewinn minus Kapitalkosten:	5	7
Earnings per Share:	2	2
Andere Finanzgrössen	7	8
Qualitative Grössen (gemessene Indikatoren):		
Kunden oder marktbezogene Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit):	10	11
Mitarbeiterbezogene Indikatoren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit):	6	8
Qualitätsbezogene Indikatoren:	10	9
Andere Nicht-Finanzielle Grössen	1	1
Verwendung von persönlichen Beurteilungen für Bonushöhen (Assessment)	31	31

Werden Leistungskennzahlen aufgrund anderer Grössen korrigiert/adjustiert?	
Die Leistungskennzahl wird mit einem Index (Branchenindex, Börsenindex) adjustiert	1
Die Leistungskennzahl wird inflations-adjustiert	1
Die Leistungskennzahl wird anders adjustiert	1

Das Ausmass der Zielerreichung wird wie folgt gemessen:	
Die Zielerreichung bemisst sich als Veränderung gegenüber dem Vorjahr	5
Die Zielerreichung bemisst sich als Abweichung gegenüber dem Budget	41
Andere Messmethode	8

Wie oft werden Ziele neu angepasst?	
Ziele werden jährlich (oder kürzer) überprüft und gegebenenfalls angepasst (oder neu gesetzt)	46
Ziele gelten über mehrere Jahre fest (z.B. Wachstumsziele)	5

Bestehen für die Geschäftsleitung Obergrenzen für die Auszahlung von Boni?	
Ja	40
Nein	14

Die Obergrenze ist abhängig vom...	
Zielbonus	10

Basissalär	18
------------	----

Wir wollen die Obergrenze...	
aufheben.	1
erhöhen.	4
beibehalten.	16
senken.	1

Wir hatten im Jahr 2002 oder früher eine Obergrenze; jetzt ist sie aufgehoben	2
--	---

Ein Teil des Bonus wird zurückbehalten und gegen zukünftige Boni aufgerechnet (z.B. Bonusbank)	1
---	---

Die Möglichkeit eine negativen Bonus („Malus“) besteht bei uns.	1
--	---

Besteht ein Kompensationskomitee (Remuneration oder Compensation Committee)	
Ja	33
Nein	19
Geplant	4

Private Companies (not quoted on a Stock Exchange) n=60

Welche variablen Lohnkomponenten werden neben der fixen Lohnkomponente in der Geschäftsleitung eingesetzt?		
	Im Jahr 2002	Ab 2003 (Plan)
Bar-Boni	55	49
Optionen	4	3
Aktien	2	2

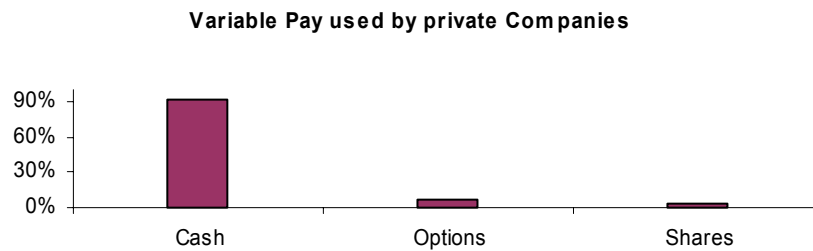


Figure 25: Frequency of Wage Components in Private Companies

Wird die Zuteilung von Aktien/Optionen an die Leistung der Empfänger geknüpft?	
Ja, abhängig vom individuellen Bar-Bonus (je höher der Bar-Bonus, desto mehr Aktien/Optionen)	0
Ja, abhängig von einer anderen Leistungskennzahl (z.B Firmenperformance)	2
Nein; der Umfang der Aktien/Optionen ist pro Person fix im Voraus festgelegt	5

Besteht eine Verpflichtung für Geschäftsleitungsmitglieder, sich an der Firma zu beteiligen?	
Ja	1
Nein	59

Welche der folgenden Gestaltungselemente kommen bei Optionsplänen zur Anwendung?	
Der Ausübungspreis der Option = heutiger Marktpreis der Aktie (oder Durchschnitt)	4
Der Ausübungspreis der Option ist höher als der heutige Marktpreis der Aktie	0
Die Optionen sind an einen Markt- oder Branchenindex geknüpft (indexierte Optionen)	1

Optionen werden...	
regelmässig (z.B. jährlich) an Teilnehmer gewährt	2
unregelmässig/einmalig an Teilnehmer gewährt	2

Die folgenden Leistungskennzahlen werden für die Berechnung von variablen Lohnbestandteilen für die Geschäftsleitung verwendet.		
	2002	Plan 2003
Finanzielle Grössen		
Umsatz, Umsatzwachstum:	27	28
EBITDA, Cash Flow from Operations, Betriebsgewinn I:	20	20
EBIT, Marge, Betriebsgewinn II:	28	26
Betriebsgewinn, Net Income, Net Profit:	17	17
ROE (Return on Equity), ROCE (Return on Capital Employed):	4	4
ROA, RONA (Return on Assets, Net Assets), Return on invested Capital:	3	3
Economic Value Added (EVA), Economic Profit, Gewinn minus Kapitalkosten:	5	5
Earnings per Share:	0	0
Andere Finanzgrössen	1	1
Qualitative Grössen (gemessene Indikatoren):		
Kunden oder marktbezogene Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit):	19	18
Mitarbeiterbezogene Indikatoren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit):	13	12
Qualitätsbezogene Indikatoren:	14	12
Andere Nicht-Finanzielle Grössen	3	3
Verwendung von persönlichen Beurteilungen für Bonushöhen (Assessment)	13	12

Werden Leistungskennzahlen aufgrund anderer Grössen korrigiert/adjustiert?	
Die Leistungskennzahl wird mit einem Index (Branchenindex, Börsenindex) adjustiert	1
Die Leistungskennzahl wird inflations-adjustiert	2
Die Leistungskennzahl wird anders adjustiert	3

Das Ausmass der Zielerreichung wird wie folgt gemessen:	
Die Zielerreichung bemisst sich als Veränderung gegenüber dem Vorjahr	4
Die Zielerreichung bemisst sich als Abweichung gegenüber dem Budget	22
Andere Messmethode	5

Wie oft werden Ziele neu angepasst?	
Ziele werden jährlich (oder kürzer) überprüft und gegebenenfalls angepasst (oder neu gesetzt)	30
Ziele gelten über mehrere Jahre fest (z.B. Wachstumsziele)	1

Bestehen für die Geschäftsleitung Obergrenzen für die Auszahlung von Boni?	
Ja	37
Nein	16

Die Obergrenze ist abhängig vom...	
Zielbonus	11

Basissalär	18
------------	----

Wir wollen die Obergrenze...	
aufheben.	0
erhöhen.	3
beibehalten.	16
senken.	0

Wir hatten im Jahr 2002 oder früher eine Obergrenze; jetzt ist sie aufgehoben	1
--	---

Ein Teil des Bonus wird zurückbehalten und gegen zukünftige Boni aufgerechnet (z.B. Bonusbank)	3
---	---

Die Möglichkeit eine negativen Bonus („Malus“) besteht bei uns.	3
--	---

Besteht ein Kompensationskomitee (Remuneration oder Compensation Committee)	
Ja	17
Nein	40
Geplant	2

Services Sector, n=17

Welche variablen Lohnkomponenten werden neben der fixen Lohnkomponente in der Geschäftsleitung eingesetzt?		
	Im Jahr 2002	Ab 2003 (Plan)
Bar-Boni	16	12
Optionen	3	3
Aktien	2	2

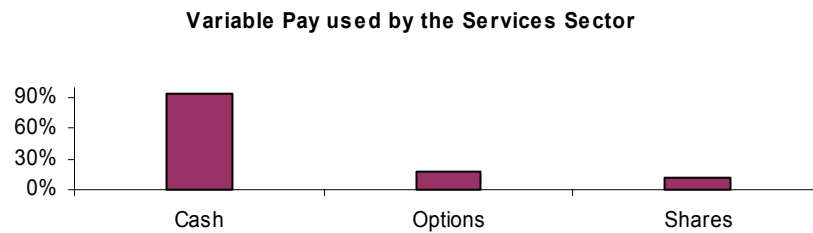


Figure 26: Frequency of Wage Components in Services Sector

Wird die Zuteilung von Aktien/Optionen an die Leistung der Empfänger geknüpft?	
Ja, abhängig vom individuellen Bar-Bonus (je höher der Bar-Bonus, desto mehr Aktien/Optionen)	0
Ja, abhängig von einer anderen Leistungskennzahl (z.B Firmenperformance)	3
Nein; der Umfang der Aktien/Optionen ist pro Person fix im Voraus festgelegt	2

Besteht eine Verpflichtung für Geschäftsleitungsmitglieder, sich an der Firma zu beteiligen?	
Ja	2
Nein	15

Welche der folgenden Gestaltungselemente kommen bei Optionsplänen zur Anwendung?	
Der Ausübungspreis der Option = heutiger Marktpreis der Aktie (oder Durchschnitt)	4
Der Ausübungspreis der Option ist höher als der heutige Marktpreis der Aktie	0
Die Optionen sind an einen Markt- oder Branchenindex geknüpft (indexierte Optionen)	0

Optionen werden...	
regelmässig (z.B. jährlich) an Teilnehmer gewährt	2
unregelmässig/einmalig an Teilnehmer gewährt	1

Die folgenden Leistungskennzahlen werden für die Berechnung von variablen Lohnbestandteilen für die Geschäftsleitung verwendet.		
	2002	Plan 2003
Finanzielle Grössen		
Umsatz, Umsatzwachstum:	6	6
EBITDA, Cash Flow from Operations, Betriebsgewinn I:	7	7
EBIT, Marge, Betriebsgewinn II:	5	5
Betriebsgewinn, Net Income, Net Profit:	11	10
ROE (Return on Equity), ROCE (Return on Capital Employed):	1	1
ROA, RONA (Return on Assets, Net Assets), Return on invested Capital:	2	2
Economic Value Added (EVA), Economic Profit, Gewinn minus Kapitalkosten:	1	1
Earnings per Share:	0	0
Andere Finanzgrössen	0	0
Qualitative Grössen (gemessene Indikatoren):		
Kunden oder marktbezogene Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit):	8	8
Mitarbeiterbezogene Indikatoren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit):	3	4
Qualitätsbezogene Indikatoren:	4	5
Andere Nicht-Finanzielle Grössen	1	1
Verwendung von persönlichen Beurteilungen für Bonushöhen (Assessment)	7	7

Werden Leistungskennzahlen aufgrund anderer Grössen korrigiert/adjustiert?	
Die Leistungskennzahl wird mit einem Index (Branchenindex, Börsenindex) adjustiert	
Die Leistungskennzahl wird inflations-adjustiert	1
Die Leistungskennzahl wird anders adjustiert	

Das Ausmass der Zielerreichung wird wie folgt gemessen:	
Die Zielerreichung bemisst sich als Veränderung gegenüber dem Vorjahr	3
Die Zielerreichung bemisst sich als Abweichung gegenüber dem Budget	13
Andere Messmethode	

Wie oft werden Ziele neu angepasst?	
Ziele werden jährlich (oder kürzer) überprüft und gegebenenfalls angepasst (oder neu gesetzt)	15
Ziele gelten über mehrere Jahre fest (z.B. Wachstumsziele)	1

Bestehen für die Geschäftsleitung Obergrenzen für die Auszahlung von Boni?	
Ja	12
Nein	4

Die Obergrenze ist abhängig vom...	
Zielbonus	11

Basissalär	18
------------	----

Wir wollen die Obergrenze...	
aufheben.	1
erhöhen.	
beibehalten.	3
senken.	

Wir hatten im Jahr 2002 oder früher eine Obergrenze; jetzt ist sie aufgehoben	0
--	---

Ein Teil des Bonus wird zurückbehalten und gegen zukünftige Boni aufgerechnet (z.B. Bonusbank)	0
---	---

Die Möglichkeit eine negativen Bonus („Malus“) besteht bei uns.	0
--	---

Besteht ein Kompensationskomitee (Remuneration oder Compensation Committee)	
Ja	12
Nein	5
Geplant	

Building Sector, n=15

Welche variablen Lohnkomponenten werden neben der fixen Lohnkomponente in der Geschäftsleitung eingesetzt?		
	Im Jahr 2002	Ab 2003 (Plan)
Bar-Boni	14	13
Optionen	1	1
Aktien	5	6

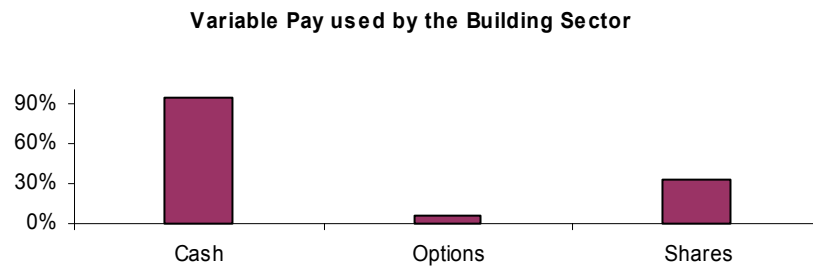


Figure 27: Frequency of Wage Components in the Building Sector

Wird die Zuteilung von Aktien/Optionen an die Leistung der Empfänger geknüpft?	
Ja, abhängig vom individuellen Bar-Bonus (je höher der Bar-Bonus, desto mehr Aktien/Optionen)	1
Ja, abhängig von einer anderen Leistungskennzahl (z.B Firmenperformance)	4
Nein; der Umfang der Aktien/Optionen ist pro Person fix im Voraus festgelegt	3

Besteht eine Verpflichtung für Geschäftsleitungsmitglieder, sich an der Firma zu beteiligen?	
Ja	2
Nein	13

Welche der folgenden Gestaltungselemente kommen bei Optionsplänen zur Anwendung?	
Der Ausübungspreis der Option = heutiger Marktpreis der Aktie (oder Durchschnitt)	1
Der Ausübungspreis der Option ist höher als der heutige Marktpreis der Aktie	1
Die Optionen sind an einen Markt- oder Branchenindex geknüpft (indexierte Optionen)	

Optionen werden...	
regelmässig (z.B. jährlich) an Teilnehmer gewährt	
unregelmässig/einmalig an Teilnehmer gewährt	1

Die folgenden Leistungskennzahlen werden für die Berechnung von variablen Lohnbestandteilen für die Geschäftsleitung verwendet.		
	2002	Plan 2003
Finanzielle Grössen		

Umsatz, Umsatzwachstum:	2	2
EBITDA, Cash Flow from Operations, Betriebsgewinn I:	4	4
EBIT, Marge, Betriebsgewinn II:	7	6
Betriebsgewinn, Net Income, Net Profit:	4	4
ROE (Return on Equity), ROCE (Return on Capital Employed):	0	1
ROA, RONA (Return on Assets, Net Assets), Return on invested Capital:	1	1
Economic Value Added (EVA), Economic Profit, Gewinn minus Kapitalkosten:	3	3
Earnings per Share:	1	1
Andere Finanzgrößen	3	4
Qualitative Größen (gemessene Indikatoren):		
Kunden oder marktbezogene Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit):	1	0
Mitarbeiterbezogene Indikatoren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit):	0	0
Qualitätsbezogene Indikatoren:	6	3
Andere Nicht-Finanzielle Größen	0	0
Verwendung von persönlichen Beurteilungen für Bonushöhen (Assessment)	9	7

Werden Leistungskennzahlen aufgrund anderer Größen korrigiert/adjustiert?	
Die Leistungskennzahl wird mit einem Index (Branchenindex, Börsenindex) adjustiert	
Die Leistungskennzahl wird inflations-adjustiert	
Die Leistungskennzahl wird anders adjustiert	1

Das Ausmass der Zielerreichung wird wie folgt gemessen:	
Die Zielerreichung bemisst sich als Veränderung gegenüber dem Vorjahr	2
Die Zielerreichung bemisst sich als Abweichung gegenüber dem Budget	10
Andere Messmethode	2

Wie oft werden Ziele neu angepasst?	
Ziele werden jährlich (oder kürzer) überprüft und gegebenenfalls angepasst (oder neu gesetzt)	13
Ziele gelten über mehrere Jahre fest (z.B. Wachstumsziele)	1

Bestehen für die Geschäftsleitung Obergrenzen für die Auszahlung von Boni?	
Ja	10
Nein	5

Die Obergrenze ist abhängig vom...	
Zielbonus	3
Basissalär	6

Wir wollen die Obergrenze...	
aufheben.	
erhöhen.	1

beibehalten.	4
senken.	1

Wir hatten im Jahr 2002 oder früher eine Obergrenze; jetzt ist sie aufgehoben	0
--	---

Ein Teil des Bonus wird zurückbehalten und gegen zukünftige Boni aufgerechnet (z.B. Bonusbank)	0
---	---

Die Möglichkeit eine negativen Bonus („Malus“) besteht bei uns.	0
--	---

Besteht ein Kompensationskomitee (Remuneration oder Compensation Committee)	
Ja	7
Nein	6
Geplant	2

Sector Chem/Pharma/Food, n=12

Welche variablen Lohnkomponenten werden neben der fixen Lohnkomponente in der Geschäftsleitung eingesetzt?		
	Im Jahr 2002	Ab 2003 (Plan)
Bar-Boni	10	7
Optionen	4	2
Aktien	2	2

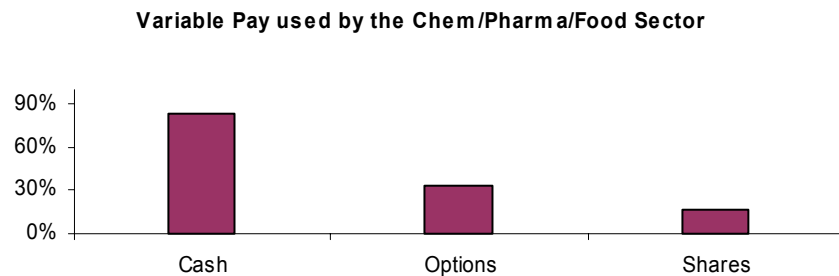


Figure 28: Frequency of Wage Components in the Chemical/Pharma/Food Sector

Wird die Zuteilung von Aktien/Optionen an die Leistung der Empfänger geknüpft?	
Ja, abhängig vom individuellen Bar-Bonus (je höher der Bar-Bonus, desto mehr Aktien/Optionen)	1
Ja, abhängig von einer anderen Leistungskennzahl (z.B Firmenperformance)	2
Nein; der Umfang der Aktien/Optionen ist pro Person fix im Voraus festgelegt	4

Besteht eine Verpflichtung für Geschäftsleitungsmitglieder, sich an der Firma zu beteiligen?	
Ja	0
Nein	12

Welche der folgenden Gestaltungselemente kommen bei Optionsplänen zur Anwendung?	
Der Ausübungspreis der Option = heutiger Marktpreis der Aktie (oder Durchschnitt)	3
Der Ausübungspreis der Option ist höher als der heutige Marktpreis der Aktie	1
Die Optionen sind an einen Markt- oder Branchenindex geknüpft (indexierte Optionen)	1

Optionen werden...	
regelmässig (z.B. jährlich) an Teilnehmer gewährt	3
unregelmässig/einmalig an Teilnehmer gewährt	1

Die folgenden Leistungskennzahlen werden für die Berechnung von variablen Lohnbestandteilen für die Geschäftsleitung verwendet.		
	2002	Plan 2003
Finanzielle Grössen		
Umsatz, Umsatzwachstum:	6	6
EBITDA, Cash Flow from Operations, Betriebsgewinn I:	5	5
EBIT, Marge, Betriebsgewinn II:	5	5
Betriebsgewinn, Net Income, Net Profit:	5	5
ROE (Return on Equity), ROCE (Return on Capital Employed):	4	4
ROA, RONA (Return on Assets, Net Assets), Return on invested Capital:	1	1
Economic Value Added (EVA), Economic Profit, Gewinn minus Kapitalkosten:	1	1
Earnings per Share:	1	1
Andere Finanzgrössen	0	0
Qualitative Grössen (gemessene Indikatoren):		
Kunden oder marktbezogene Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit):	4	4
Mitarbeiterbezogene Indikatoren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit):	4	5
Qualitätsbezogene Indikatoren:	4	4
Andere Nicht-Finanzielle Grössen	2	2
Verwendung von persönlichen Beurteilungen für Bonushöhen (Assessment)	5	5

Werden Leistungskennzahlen aufgrund anderer Grössen korrigiert/adjustiert?	
Die Leistungskennzahl wird mit einem Index (Branchenindex, Börsenindex) adjustiert	
Die Leistungskennzahl wird inflations-adjustiert	1
Die Leistungskennzahl wird anders adjustiert	

Das Ausmass der Zielerreichung wird wie folgt gemessen:	
Die Zielerreichung bemisst sich als Veränderung gegenüber dem Vorjahr	1
Die Zielerreichung bemisst sich als Abweichung gegenüber dem Budget	8
Andere Messmethode	

Wie oft werden Ziele neu angepasst?	
Ziele werden jährlich (oder kürzer) überprüft und gegebenenfalls angepasst (oder neu gesetzt)	10
Ziele gelten über mehrere Jahre fest (z.B. Wachstumsziele)	

Bestehen für die Geschäftsleitung Obergrenzen für die Auszahlung von Boni?	
Ja	8
Nein	2

Die Obergrenze ist abhängig vom...	
Zielbonus	3

Basissalär	4
------------	---

Wir wollen die Obergrenze...	
aufheben.	
erhöhen.	1
beibehalten.	2
senken.	

Wir hatten im Jahr 2002 oder früher eine Obergrenze; jetzt ist sie aufgehoben	0
--	---

Ein Teil des Bonus wird zurückbehalten und gegen zukünftige Boni aufgerechnet (z.B. Bonusbank)	0
---	---

Die Möglichkeit eine negativen Bonus („Malus“) besteht bei uns.	0
--	---

Besteht ein Kompensationskomitee (Remuneration oder Compensation Committee)	
Ja	5
Nein	7
Geplant	

Trade Sector, n=22

Welche variablen Lohnkomponenten werden neben der fixen Lohnkomponente in der Geschäftsleitung eingesetzt?		
	Im Jahr 2002	Ab 2003 (Plan)
Bar-Boni	20	18
Optionen	4	4
Aktien	0	0

Variable Pay used by the Trade Sector

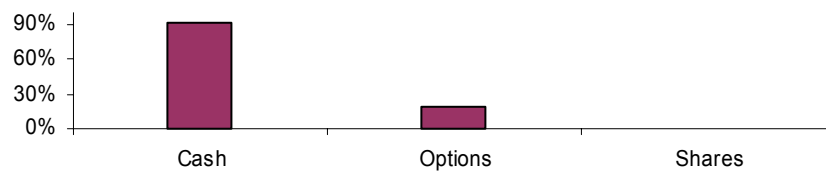


Figure 29: Frequency of Wage Components in the Trade Sector

Wird die Zuteilung von Aktien/Optionen an die Leistung der Empfänger geknüpft?	
Ja, abhängig vom individuellen Bar-Bonus (je höher der Bar-Bonus, desto mehr Aktien/Optionen)	1
Ja, abhängig von einer anderen Leistungskennzahl (z.B Firmenperformance)	2
Nein; der Umfang der Aktien/Optionen ist pro Person fix im Voraus festgelegt	1

Besteht eine Verpflichtung für Geschäftsleitungsmitglieder, sich an der Firma zu beteiligen?	
Ja	0
Nein	20

Welche der folgenden Gestaltungselemente kommen bei Optionsplänen zur Anwendung?	
Der Ausübungspreis der Option = heutiger Marktpreis der Aktie (oder Durchschnitt)	1
Der Ausübungspreis der Option ist höher als der heutige Marktpreis der Aktie	3
Die Optionen sind an einen Markt- oder Branchenindex geknüpft (indexierte Optionen)	

Optionen werden...	
regelmässig (z.B. jährlich) an Teilnehmer gewährt	3
unregelmässig/einmalig an Teilnehmer gewährt	1

Die folgenden Leistungskennzahlen werden für die Berechnung von variablen Lohnbestandteilen für die Geschäftsleitung verwendet.		
	2002	Plan 2003
Finanzielle Grössen		

Umsatz, Umsatzwachstum:	7	7
EBITDA, Cash Flow from Operations, Betriebsgewinn I:	4	4
EBIT, Marge, Betriebsgewinn II:	11	11
Betriebsgewinn, Net Income, Net Profit:	9	9
ROE (Return on Equity), ROCE (Return on Capital Employed):	1	1
ROA, RONA (Return on Assets, Net Assets), Return on invested Capital:	1	1
Economic Value Added (EVA), Economic Profit, Gewinn minus Kapitalkosten:	2	2
Earnings per Share:	0	0
Andere Finanzgrössen	1	2
Qualitative Grössen (gemessene Indikatoren):		
Kunden oder marktbezogene Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit):	7	7
Mitarbeiterbezogene Indikatoren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit):	5	5
Qualitätsbezogene Indikatoren:	7	7
Andere Nicht-Finanzielle Grössen	1	1
Verwendung von persönlichen Beurteilungen für Bonushöhen (Assessment)	6	5

Werden Leistungskennzahlen aufgrund anderer Grössen korrigiert/adjustiert?	
Die Leistungskennzahl wird mit einem Index (Branchenindex, Börsenindex) adjustiert	
Die Leistungskennzahl wird inflations-adjustiert	
Die Leistungskennzahl wird anders adjustiert	2

Das Ausmass der Zielerreichung wird wie folgt gemessen:	
Die Zielerreichung bemisst sich als Veränderung gegenüber dem Vorjahr	2
Die Zielerreichung bemisst sich als Abweichung gegenüber dem Budget	11
Andere Messmethode	5

Wie oft werden Ziele neu angepasst?	
Ziele werden jährlich (oder kürzer) überprüft und gegebenenfalls angepasst (oder neu gesetzt)	14
Ziele gelten über mehrere Jahre fest (z.B. Wachstumsziele)	

Bestehen für die Geschäftsleitung Obergrenzen für die Auszahlung von Boni?	
Ja	14
Nein	5

Die Obergrenze ist abhängig vom...	
Zielbonus	5
Basissalär	7

Wir wollen die Obergrenze...	
aufheben.	
erhöhen.	2
beibehalten.	7
senken.	

Wir hatten im Jahr 2002 oder früher eine Obergrenze; jetzt ist sie aufgehoben	0
--	---

Ein Teil des Bonus wird zurückbehalten und gegen zukünftige Boni aufgerechnet (z.B. Bonusbank)	3
---	---

Die Möglichkeit eine negativen Bonus („Malus“) besteht bei uns.	2
--	---

Besteht ein Kompensationskomitee (Remuneration oder Compensation Committee)	
Ja	7
Nein	13
Geplant	2

Industry/Technology, n=51

Welche variablen Lohnkomponenten werden neben der fixen Lohnkomponente in der Geschäftsleitung eingesetzt?		
	Im Jahr 2002	Ab 2003 (Plan)
Bar-Boni	49	43
Optionen	15	13
Aktien	7	8

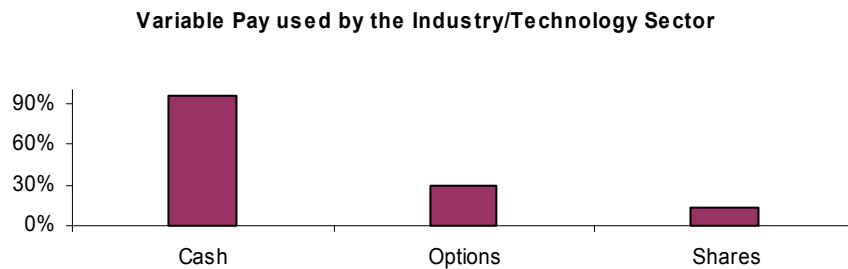


Figure 30: Frequency of Wage Components in the Industry/Technology Sector

Wird die Zuteilung von Aktien/Optionen an die Leistung der Empfänger geknüpft?	
Ja, abhängig vom individuellen Bar-Bonus (je höher der Bar-Bonus, desto mehr Aktien/Optionen)	0
Ja, abhängig von einer anderen Leistungskennzahl (z.B Firmenperformance)	2
Nein; der Umfang der Aktien/Optionen ist pro Person fix im Voraus festgelegt	5

Besteht eine Verpflichtung für Geschäftsleitungsmitglieder, sich an der Firma zu beteiligen?	
Ja	1
Nein	59

Welche der folgenden Gestaltungselemente kommen bei Optionsplänen zur Anwendung?	
Der Ausübungspreis der Option = heutiger Marktpreis der Aktie (oder Durchschnitt)	4
Der Ausübungspreis der Option ist höher als der heutige Marktpreis der Aktie	0
Die Optionen sind an einen Markt- oder Branchenindex geknüpft (indexierte Optionen)	1

Optionen werden...	
regelmässig (z.B. jährlich) an Teilnehmer gewährt	2
unregelmässig/einmalig an Teilnehmer gewährt	2

Die folgenden Leistungskennzahlen werden für die Berechnung von variablen Lohnbestandteilen für die Geschäftsleitung verwendet.		
	2002	Plan 2003
Finanzielle Grössen		
Umsatz, Umsatzwachstum:	27	28
EBITDA, Cash Flow from Operations, Betriebsgewinn I:	20	20
EBIT, Marge, Betriebsgewinn II:	28	26
Betriebsgewinn, Net Income, Net Profit:	17	17
ROE (Return on Equity), ROCE (Return on Capital Employed):	4	4
ROA, RONA (Return on Assets, Net Assets), Return on invested Capital:	3	3
Economic Value Added (EVA), Economic Profit, Gewinn minus Kapitalkosten:	5	5
Earnings per Share:	0	0
Andere Finanzgrössen	1	1
Qualitative Grössen (gemessene Indikatoren):		
Kunden oder marktbezogene Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit):	19	18
Mitarbeiterbezogene Indikatoren (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit):	13	12
Qualitätsbezogene Indikatoren:	14	12
Andere Nicht-Finanzielle Grössen	3	3
Verwendung von persönlichen Beurteilungen für Bonushöhen (Assessment)	13	12

Werden Leistungskennzahlen aufgrund anderer Grössen korrigiert/adjustiert?	
Die Leistungskennzahl wird mit einem Index (Branchenindex, Börsenindex) adjustiert	1
Die Leistungskennzahl wird inflations-adjustiert	2
Die Leistungskennzahl wird anders adjustiert	3

Das Ausmass der Zielerreichung wird wie folgt gemessen:	
Die Zielerreichung bemisst sich als Veränderung gegenüber dem Vorjahr	4
Die Zielerreichung bemisst sich als Abweichung gegenüber dem Budget	22
Andere Messmethode	5

Wie oft werden Ziele neu angepasst?	
Ziele werden jährlich (oder kürzer) überprüft und gegebenenfalls angepasst (oder neu gesetzt)	30
Ziele gelten über mehrere Jahre fest (z.B. Wachstumsziele)	1

Bestehen für die Geschäftsleitung Obergrenzen für die Auszahlung von Boni?	
Ja	37
Nein	16

Die Obergrenze ist abhängig vom...	
Zielbonus	11

Basissalär	18
------------	----

Wir wollen die Obergrenze...	
aufheben.	0
erhöhen.	3
beibehalten.	16
senken.	0

Wir hatten im Jahr 2002 oder früher eine Obergrenze; jetzt ist sie aufgehoben	1
--	---

Ein Teil des Bonus wird zurückbehalten und gegen zukünftige Boni aufgerechnet (z.B. Bonusbank)	3
---	---

Die Möglichkeit eine negativen Bonus („Malus“) besteht bei uns.	3
--	---

Besteht ein Kompensationskomitee (Remuneration oder Compensation Committee)	
Ja	17
Nein	40
Geplant	2

Authors and Sponsors

Hermann J. Stern

Dr. Hermann J. Stern ist Partner bei Obermatt Partners. Er hat als Unternehmer mehrere Firmen gegründet und war jeweils als Finanzverantwortlicher für Finanzierungsvorhaben und Beteiligungssysteme zuständig. Nach der Promotion an der Universität St. Gallen im Bereich Corporate Governance und Wirtschaftsethik war Dr. Stern unter anderem Finanzchef bei Bluewin der Swisscom und Finanzmanager bei der Compaq Computer Corporation.

Simon Peck

Dr. Simon Peck ist Dozent an der Universität St. Gallen und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Internationales Management der Universität St. Gallen sowie an der City University Business School in London. Seine Spezialgebiete umfassen Corporate Governance und Executive Incentives. Er hat bereits mehrere Artikel zu diesen Themen in führenden Fachzeitschriften veröffentlicht und ist als Berater für private und staatliche Unternehmen tätig.

Obermatt Partners

Obermatt Partners aus Zürich entwickelt und implementiert leistungsorientierte Bonussysteme, welche auf langfristigen Investoreninteressen basieren.

Die Leistungsvergütung von Obermatt Partners honoriert auf transparente Weise Entscheidungen, welche den Unternehmenswert nachhaltig erhöhen und auf der obersten Führungsebene, als auch in darin eingegliederten Geschäftsbereichen, zum Einsatz kommt. auf diese Weise werden Führungskräfte auf allen Ebenen wie Eigentümer motiviert.

Institute for International Management, University St. Gallen

Die Forschungsstelle für Internationales Management (FIM) führt Forschungsaktivitäten und praxisorientierte Projekte im Bereich multikultureller Top Management Teams und Boards, Corporate Governance und Restrukturierung multinationaler Unternehmen durch.

Der Forschungsbereich nimmt an internationalen Konferenzen und Workshops teil und wird in führenden akademischen und praxisorientierten Zeitschriften und in Büchern im In- und Ausland publiziert.