**VERWALTUNGSRÄTE** Die Honorare und Vergütungen der VR-Mitglieder in grossen Schweizer Firmen haben 2009/2010 stark angezogen. Bei den Präsidenten zeichnet sich ein Trend ab zu Fixentschädigungen mit teilweise gesperrten Aktien.





3. Walter Kielholz, SwissRe/CS

### THOMAS PFISTER

ie Folgen der Finanzkrise verblassen schneller als erwartet – zumindest in den Schweizer Teppichetagen. Ein ordentliches Verwaltungsratsmitglied erhielt in der Berichtsperiode 2009/2010 im Durchschnitt 93000 Franken. Das sind gut 10 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Dies zeigt die jährliche Erhebung der «Handelszeitung» der Entschädigungen bei den grössten börsenkotierten und privaten Firmen in der Schweiz. Das durchschnittliche Honorar eines Verwaltungsratspräsidenten beträgt 582000 Franken, ein Plus von etwas mehr als 2 Prozent.

Für durchschnittlich 6,6 Sitzungen pro Spitze des Honorarberges ab, da die 315 antwortenden Firmen zu den grossen gewährt, sondern in der Form von Aktien-Playern in der Schweiz gehören. In der Realität eines Klein- und mittelgrossen Unternehmens verdiente ein Präsident im Durchschnitt 2008 über alle Branchen und Unternehmensgrössen hinweg laut einer BDO-Visura-Untersuchung nämlich nur 33000 und ein ordentlicher Verwaltungsrat 16000 Franken.

Deutlich wird auch in der vorliegenden

den Gremien. Bloss knappe 8 Prozent aller ordentlichen Verwaltungsratsmitglieder sind Frauen. Und Präsidentinnen gab es im Beobachtungszeitraum nur ein paar wenige: Claudia Nielsen bei der Alternativen Bank, Valeria Gavazzi bei Carlo Gavazzi, die erst im Juli 2009 gewählt wurde und für den Rest des Jahres weder eine Entschädigung noch Aktien bezogen hat, sowie Marisabel Spitz bei Hapimag, die keine Einzelbezüge bekanntgibt.

### Gategroup zahlt am besten

Die höchsten Entschädigungen überhaupt erhielten für das Jahr 2009/2010 die sechs ordentlichen Verwaltungsräte bei Jahr klingt das nach einem fürstlichen Hoder Gategroup: Je 1,4 Millionen Franken. norar. Doch bilden diese Zahlen nur die «Der überwiegende Teil der Gesamtentschädigung wurde nicht als Barzahlung anrechten, welche über eine Zeitspanne von vier Jahren eingefordert werden können», erklärt das Unternehmen.

> Auch die 3,67 Millionen Franken Honorar für Gategroup-Präsident Andreas honorar eines Nichtunternehmers immer diensprecher Marc Dosch begründet. Schmid seien zum kleinsten Teil Bargeld. «Der Baranteil seiner Entschädigung für schweige denn nachvollziehbar», sagt Mitgliedern im Verwaltungsrat ein Grund-2009 lag unter 300 000 Franken. Der Wert dazu Silvan Felder, der sich als Gründer, seiner auf Aktien beruhenden Entschädi- Inhaber und Geschäftsführer der VR Ma- sen, 50 Prozent in bar und 50 Prozent in für

männlichen und weiblichen Vertretern in wicklung ab.» Und diese dürfte dank der ausschliesslich mit dem Thema Verwalneusten Akquisition in Asien auch im tungsräte beschäftigt. kommenden Jahr für ansehnliche Ausschüttungen sorgen.

> Auf dem zweiten Platz liegen die Mitglieder des Credit-Suisse-Aufsichtsgremiums mit durchschnittlich 1,2 Millionen Struktur ein paar wenige Ausreisser diesen Schnitt massiv nach oben drückten. So hat wird, 5,27 Millionen bekommen. Und wofür? «Es sind die funktionalen Aufgaben, die Herr Kielholz wahrgenommen hat, insbesondere war er noch Präsident bis April 2009 und er hat unter anderem beigetragen zum reibungslosen Übergang zum neuen Präsidenten», lautet die trockene Begründung aus der Pressestelle.

> «Eine Verwaltungsrats-Honorierung sollte folgende zentralen Punkte erfüllen: Sie muss kommunizierbar, transparent, aufwand- und leistungsgerecht sein. So ist zum Beispiel ein mehrfaches Millionennur schwerlich kommunizierbar, ge-

Werden bei der CS sämtliche vollamtlichen, variabel bezahlten oder sonstwie mit funktionalen Aufgaben betrauten Mitglieder ausgeklammert, so erhält ein normaler Verwaltungsrat im Schnitt 388000 Franken. Wobei aufgrund der gewählten Franken. Der gesamte CS-Verwaltungsrat kostete die Aktionäre 22,25 Millionen Franken. Davon bekommt allein Präsident namentlich Walter Kielholz, der in der CS Hans-Ulrich Doerig 6,5 Millionen Franken. nur noch als normales Mitglied geführt «Die variablen Bestandteile des Präsi-

## «Die Honorierung muss kommunizierbar, transparent und leistungsgerecht sein.»

Silvan Felder VR Management Luzern

denten und des Vizepräsidenten sind gekoppelt an das Geschäftsergebnis, das 2009 bedeutend besser ausgefallen ist», wie Me-

Die UBS zahlt ihren 11 unabhängigen honorar von 325000 Franken inklusive Spe-Untersuchung die Diskrepanz zwischen gung hängt ebenfalls von der Kursent- nagement in Luzern seit bald zehn Jahren vier Jahre gesperrten UBS-Aktien. Das Total

der Vergütung 2009/2010 inklusive aller Zusatzaufwendungen betrug bei der UBS allerdings 6,4 Millionen Franken. Ein Mitglied des Aufsichtsgremiums hat bei der UBS demnach 2009 im Schnitt 584000 Franken bezogen - der Grund dürfte in der aufgrund der Finanzkrise massiv angestiegenen Aus-

+92%

schusstätigkeit der Mitglieder liegen. Dazu kommt bei der UBS die Vergütung für den Präsidenten Kaspar Villiger. Die in der Tabelle angegebenen 1,47 Millionen Franken verteilen sich auf zwei Köpfe: So hat der ehemalige Präsident Peter Kurer für die ersten vier Monate des Geschäftsjahres 2009 noch 794000 Franken bezogen.

Bei seinem Amtsantritt im April 2009 verzichtete Kaspar Villiger freiwillig auf die Aktienzuteilung sowie auf einen massgeblichen Teil seines Basissalärs und reduzierte sein Jahressalär von 2 Millionen auf 850000 Franken – pro rata für seine Amtszeit bezog er für das Geschäftsjahr 2009 noch 676500 Franken inklusive Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen und Sachleistungen - ein Zehntel seines Präsidialkollegen Dörig bei der CS. Der UBS-Präsident erhält übrigens im Gegensatz zum CS-Präsidenten keine variable, leistungsabhängige Vergütung, sondern ein Fixum. Insgesamt haben die UBS-

Starrag Heckert

Oettinger Imex

# DURCHSCHNITTSHONORAR

Firma	Honorar
über 500 000 Franken	
Gategroup	1382000 b
Novartis	532800 b
200 000 his 500 000 Franken	
<b>200 000 bis 500 000 Franken</b> Swiss Re	483000 b
Sonova	450200
Nestlé	416600 b
Adecco	399200
Credit Suisse	388900 b
Lonza	382500 b
Derlikon	356600 e
Pargesa Holding	338600 °
ABB	328500 b
UBS	325000 d
GAM	312000 b
Roche	300000
Zurich Financial Services	276900 b
Synthes BT & T Timelife AG	267000 b 266300
Petroplus	264300
Hilti	250000
Sika	247200
/alartis	239000 b
Syngenta	233000 b
Sarasin	220400
Panalpina	215800 b
Charles Vögele	212000 ¢
Banque Cantonale Neuchâteloise	210000
Vontobel	210000 b
Sulzer	209500 b
Holcim	208000 b
Bâloise	206900 b
Barry Callebaut	203800 b
Iulius Bär	201600 b
100 000 bis 200 000 Franken	
Kühne+ Nagel	199000
Oufry Group	196000
Banque Privée Edmond de Rotschild	194000
Clariant	194000 ¢
Actelion	188700 ¢
Givaudan	187500 °

185000

182500 180500 f

180400

178500

Schindler Management

Pelikan

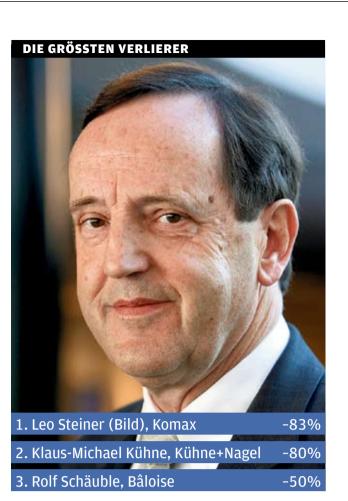
Firma	Honorar
National Versicherung	175000
Valiant	173400
Valora	172200
Helvetia	170300
Kuoni	170300
Schmolz + Bickenbach	164200
Orascom	164100
Alpiq	161000
Meyer Burger	159400
PubliGroupe	151500
Swisscom	151400
SGS	148800
Lindt & Sprüngli	145000
Galenica	144500
Соор	144400
Richemont	142500
Geberit	142300
Implenia	141000
EFG International	140700
Banque Cantonale Vaudoise	133700
Quadrant	133600
Logitech	133200
Dätwyler	124900
Bobst Group	123500
Von Roll	123200
Tamedia	120000
Nobel Biocare	119900
Metall Zug	117500
Schulthess Group	117100
Swiss Life	115000
Belimo	114000
St. Galler Kantonalbank	112100
Bellevue Group	111700
LEM	110000
Norinvest	110000
Swatch Group	107300
Huber + Suhner	106000
Ems-Chemie	105000
Kardex	104400
Gottex	102700
Cham Paper Group	101200
Komax	100800
Ascom	100000
Mövenpick	100000
75000 bis 100000 Franken	
Züblin Immobilien	98100
EGL	97800

Basellandschaftliche Kantonalbank	96800 °
Basilea	96600 °
Mobimo	96000
Berner Kantonalbank	95700 b
Georg Fischer	95700 b
Looser	95200
Swissquote	95100 °
Bucher Industries	92500 b
Forbo	92200 b
Post	92000 d
Tornos	91800
Gurit	91200
Alcon	90400
Intershop	90000
Energiedienst	89600
Cosmo	88000 c
Mobilezone	88000
Kudelski	86600
Feintool	86300
Tecan	85100 c
Aryzta	84900
Bossard	84500
Raiffeisen Gruppe	83600
Kaba	82900 b
Coltene	82600
Verwaltungs- und Privatbank AG	82500 b
Vaudoise	82200
Day Software	82000 ¢
Santhera	81400 °
SBB	81300
Micronas	81000
Swissmetal	80400 b
Banque Cantonale du Valais	80200 d
Hapimag	80100
Acino	80000
Allreal	80000
Temenos	80000
Jungfraubahnen	79600 b
BKW FMB Energie	79200 b
Burckhardt Compression	78000 b
Affichage	77700
Liechtensteinische Landesbank	77400
Schweizerische Mobiliar	76700
Ypsomed	76500
Intersport	76492
Ruag	75700
CPH Chemie + Papier	75100
PSP Swiss Property	75100 d
1 31 34133 FTOPCITY	, , , , , , , , , , , , , , , ,

50 000 bis 75 000 Franken	
NZZ	72100
Swisslog	72000 b
Luzerner Kantonalbank	71400 f
Schlatter	70900 b
VP Bank	70700 b
Edipresse	70500
Conzzeta	70400
SRG SSR idée suisse	68800
Emmi	68400
Flughafen Zürich	67200
Grand Hotels Bad Ragaz	66700
Comet	66400
Schaffner	66000 b
Siegfried	64300
Swiss Prime Site	63000
Clientis	62600
Carlo Gavazzi	62000 d
Burkhalter Group	61500
Freiburger Kantonalbank	61400
Schwyzer Kantonalbank	61300
Vetropack	61100
Bank Coop	61000 b
Elma Electronic	60250
Nebag	60000
Zuger Kantonalbank	59600
Banque Cantonale de Genève	59400
Helsana	59100
Bachem	58800 b
Rätia Energie	58100
Genolier Swiss Medical Network	58000 d
Walter Meier	57700
Graubündner Kantonalbank	55900
Zehnder Group	55400 b
Schweizerische Nationalbank	55000
Warteck Invest	55000
Walliser Kantonalbank	54700 b
Uster Technologies	53400
Absolute Invest	53200
Absolute Private Equity	53200
Private Equity	53000 b
Adval Tech Thursquer Kentenelhank	52700
Thurgauer Kantonalbank	52500
AFG Arbonia Forster	52400
Crealogix	52100
Axpo	52000
Endress + Hauser AG	52000
Espace Real Estate	52000

Daioise Daiii Soba	0000
ENR Russia Invest	50000
Hügli	50000
Partners Group	50000
Schweiter Technologies	50000
Skyguide	50000
25000 bis 50000 Franken	
Zürcher Kantonalbank	49400
Myriad	48400 °
Bell	48100 b/g
Newave	48100
Avesco	48000
Romande Energie	47800
Interroll	47300
Zur Rose	47100 b
Rieter	47000 b
Hochdorf	46667
bfw Liegenschaften	46600
Sunstar	46600
Mikron	46200
Phoenix Mecano	46000
EEII	45900
New Venturetec	45800
Calida	45600
Hotelplan Group	45000
Basler Kantonalbank	43800 b
Bank Linth LLB	43500
Migros	43100
SPG Sustainable Performance	42900 b
Agta Record	42800
LO	42800
BVZ	42700
Compagnie Financière Tradition	42200
Highlight Communications	42200
Visana	42100
Also	42000
IVF Hartmann	40300
a In Aktien ausbezahlt	
b Teilweise in Aktien ausbezahlt	
<ul> <li>Teilweise in Aktienoptionen ausbezahlt</li> <li>Teilweise in Aktien und Aktienoptionen ausbezahlt</li> </ul>	
Terriferen Aktien und Aktienophonen dusbezdint	

Espace Real Estate 52000 g Barentschädigung wird z.T. an den Mandatsgeber Coop weitergeleit OUELLE: GESCHÄFTSBERICHTE/FIRMENANGABEN



. Marisabel Spitz (Bild), Hapimag 107352 Fi 2. Valeria Gavazzi, Carlo Gavazzi

DIE EINZIGEN FRAUEN

Aktionäre für das Jahr 2009 7,9 Millionen Franken für ihr Aufsichtsgremium aufgewendet - das ist rund ein Drittel der CS.

«Eine absolute gesetzliche Beschränkung von Honoraren ist in meinen Augen der falsche Weg. Vielmehr muss den Aktionären das Recht zur Mitsprache eingeräumt werden, sei dies absolut oder konsultativ. Und dies vor allem dann, wenn eine Unternehmung börsenkotiert ist. Leider muss aber auch festgestellt werden, dass bei breiter Aktionärsschaft, also beim Fehlen eines Mehrheitseigentümers, Tugenden wie Demut und Bescheidenheit abhanden gekommen sind. Das Geschäften mit dem Geld der anderen führt leider zu oft zu einer Selbstbedienungsmentalität und zur Optimierung der Eigeninteressen», so Silvan Felder.

### Vasella schlägt sie alle

Die nächsten Ränge liegen relativ nahe beieinander, wenn die ausbezahlten Ge- lé-Präsident Peter Brabeck mit 7,5 Milliosamtentschädigungen pro Kopf der Mitglieder ohne den Präsidenten betrachtet werden. So zahlt Novartis ihren elf Mitgliedern mit je 533000 Franken den vierthöchsten Betrag und ihrem Präsidenten Daniel Vasella eine auch diesmal absolut ausser Konkurrenz liegende Spitzenvergütung von 20.47 Millionen Franken.

holz demnach 9,1 Millionen bezogen. Daternehmer zu machen.» mit sticht er Xstrata-Präsident Mick Davis Insgesamt kostete der Verwaltungsrat der UBS die

Aktionäre bloss ein Drittel so

sind 500000 Franken mehr, als im Vorjahr

viel wie bei der CS. mit seinen knapp 8 Millionen sowie Nest-

tungsratspräsidenten belegt. Um die langfristige Bindung an das Unternehmen sicherzustellen, wird auch in anderen Firmen ein Teil der Totalvergü- fallen ist als in den Vorjahren.»

den zweiten Rang aller Schweizer Verwal-

Ein Swiss-Re-Verwaltungsrat kommt tung des Präsidenten in gesperrten Aktien auf 468000 Franken. Auch hier kommt ausbezahlt. Verwaltungsrats-Experte Sil-Walter Kielholz zum Zug, der seit Mai van Felder begrüsst das: «Ich bin bezüg-2009 als Präsident amtiert und für 2009 da- lich börsenkotierter Firmen unter dem Asfür 3,8 Millionen zugesprochen erhielt. Das pekt der Corporate Governance ganz klar der Ansicht, dass ein grosser Teil der Hosein Vorgänger Peter Forstmoser erhalten norarzahlungen mittels gesperrter Aktien erfolgen sollte. So wird wenigstens zu Zusammen mit seiner Vergütung als einem kleinen Teil der Forderung entspro-Verwaltungsrat der Credit Suisse hat Kiel- chen, aus Führungspersonen auch Mitun-

Auch die Bâloise entlöhnt nach Leis-

tung beziehungsweise Zielerreichung. Dies ist mit ein Grund, dass Präsident Rolf Schäuble sein Honorar halbiert sieht. «Der Rückgang ist jedoch zum Teil auf das Doppelmandat zurückzuführen. Schäuble hatte 2008 auch die Funktion des Vorsitzenden der Konzernleitung ausgeübt und dafür 2008 eine Einmalzahlung von 1,5 Millionen Franken erhalten», schreibt Kommunikationschef Dominik Müller. «Ein weiterer Grund für den Rückgang nen aus. Aber Kielholz kommt nicht an liegt jedoch im äusserst schwierigen wirt-Franz Humer heran, den Präsidenten von schaftlichen Umfeld im Jahr 2008. Ver-Roche. der mit 15.1 Millionen mit Abstand glichen mit dem sehr guten Jahr 2007 wurden die Unternehmensziele der Baloise 2008 weniger gut erreicht. Dies hat folgerichtig dazu geführt, dass auch die variable Vergütung wesentlich niedriger ausge-

# «20 bis 40 Tage für ein Mandat»

Was sind die Anforderungen an ein modernes Verwaltungsratsmitglied? Philippe Hertig: Nebst unternehmensspezifischen Anforderungen, welche mit der Firmenstrategie in Einklang sein sollten, gibt es vier sogenannte Kernkompetenzen, die jedes Verwaltungsratsmitglied mitbringen muss: Unabhängigkeit und Integrität, strategisches Denkvermögen, teamorientierte Zusammenarbeit und Resultatsorientierung.

Wie gross sollte das Verwaltungsratsgremium eines Grosskonzerns sein? Hertig: Es gibt keine magische Formel betreffend Grösse, da diese von der spezifischen Unternehmenssituation sowie von den gestellten Anforderungen abhängt. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und Internationalisierung des Geschäftes scheint die Grösse eher zuzunehmen, da letztlich auch die Verantwortung und die Anforderungen eindeutig gestiegen sind. Erfahrungswerte zeigen, dass heutzutage der Verwaltungsrat eines internationalen Unternehmens aus sechs bis maximal neun Mitgliedern besteht.

Was sind die Anforderungen an eine zeitgemässe Honorierung eines ordentlichen Verwaltungsrates in Grosskonzernen? Hertig: Die Zeiten, als man sich viermal pro Jahr ohne grosse vorgängige Vorbereitung traf, Powerpoint-Präsentationen zuhörte, dann extensiv mittagessen ging und sein leicht verdientes Honorar abholte, sind grösstenteils vorbei. Heutzutage kann es durchaus vorkommen, dass ein Präsident 20-25 Prozent seiner Zeit für diese zunehmend verantwortungsund anspruchsvolle Funktion aufbringen muss. Ebenso hat die Anzahl Sitzungen gegenüber früher zugenommen und die Vorbereitungsarbeit ist eindeutig intensiver geworden. Auch die Involvierung in Ausschüssen ist mit erheblicher Zusatzarbeit verbunden. Somit ist es durchaus gängig, dass ein Verwaltungsrat 20 bis 40 Tage für sein Mandat aufwenden muss. Folglich variiert auch die Entlöhnung von ein paar Zehntausend Franken bis zu mehreren Hunderttausend Franken.

Diskussion die Honorare der Präsidenten beschränkt werden? Hertig: Viel wichtiger als die Frage, was man bezahlt, ist die Frage, wen man bezahlt. Mit anderen Worten, die Effektivität und Effizienz des gesamten Verwal

Sollten im Zusammenhang mit der Boni



**Philippe Hertig** Zehnder International Zürich

tungsrates sowie der individuellen Mitglieder sollte nebst dem jeweiligen Engagement als Grundlage für die Honorierung berücksichtigt werden. Ganz entscheidend für die Honorarfestlegung ist auch die langfristig erfolgreiche Entwicklung der Gesamtunternehmung. Bei der Erstellung des Vergütungsmodells sind nebst betriebswirtschaftlichen auch gesellschaftspolitische Überlegungen zu berücksichtigen, womit auch der variable Honoraranteil zunehmend beschränkt wird.

Soll ein Präsident eher fix, variabel oder mit (gesperrten) Aktien bezahlt werden? Hertig: Auch hier kommt es auf die ganz konkrete Unternehmenssituation an. Grundsätzlich ist jedoch ein Trend zu beobachten, dass Verwaltungsräte eher fix bezahlt werden, wobei sie diesen festen Teil wahlweise in bar, in - zum Teil gesperrten - Aktien oder kombiniert beziehen können. Sollte zusätzlich ein variabler Anteil bezahlt werden, sollte die Erreichnung langfristiger Unternehmensziele - so die langfristige EBIT- oder Aktienkursentwicklung, Erhöhung der Marktanteile, Verbesserung der Produktivität, Schaffung von Arbeitsplätzen – als Bemessungsgrundlage dienen.

Wie und wo finden kleine und mittelgrosse Unternehmen überhaupt fähige Verwaltungsräte? Hertig: Auch KMU werden sich der Bedeutung von kompetenten und unabhängigen Verwaltungsräten immer bewusster, womit die Suche zunehmend professionalisiert wird. Das heisst, von der Mobilisierung des «Old Boys Network» wird Abstand genommen. das notwendige VR-Profil wird systematisch erstellt und mögliche Kandidaten werden objektiv evaluiert.

INTERVIEW: THOMAS PEISTER

#### PRÄSIDENTEN Entschädigungen 2009/2010 (in Franken)

Firma	Honorar
über 1 Million Franken	
Novartis/Daniel Vasella	20471900 f/g/h
Roche/Franz B. Humer	15170000 b
Nestlé/Peter Brabeck	7487800 b
Schindler Manag./Alfred N. Schindler	7418000 c/h
Richemont/Johann Rupert	7341600 c/h
Synthes/Hansjörg Wyss	6771800 b/h
Credit Suisse/Hans-Ulrich Doerig	6506500 b
Swiss Re/Walter B. Kielholz	3836000 b
Gategroup/Andreas Schmid	3672800 b
Alcon/ Cary R. Rayment	2838100
Julius Bär/Raymond J. Bär	2815400 b
Bâloise/Rolf Schäuble	2700200 b
Vontobel/Urs Widmer	2605800 b
Von Roll/Thomas P. Limberger	2534000 c/g/l
Syngenta/Martin Taylor	2526300 b
Pargesa Holding/Paul Desmarais	2434200 h
Swatch Group/Nicolas G. Hayek (2009)	2371900 h/f
Adecco/Rolf Dörig	2037600
Walter Meier/Reto E. Meier	1565000
Winterthur Technologie/Edgar Rappold	1085000 b
UBS/Kaspar Villiger	1470500 f
Logitech/Guerrino De Luca	1440970
Swiss Life/Rolf Dörig	1238700 b
Schmolz + Bickenbach/Michael Storm	1230000
ABB/Hubertus von Grünberg	1 200 000 b
PubliGroupe/Hans-Peter Rohner	1176000 b/g
Gottex/JoachimGottschalk	1151900 g/h
Banque Cant. Vaudoise/Olivier Steime	r 1150300 b
Acino/Luzi Andreas von Bidder	1127100 b/h
Kaba/Ulrich Graf	1096600 b/h
Edipresse/Pierre Lamunière	1091000 h
Hilti/Pius Baschera	1030000
Tamedia/Pietro Supino	1026000
Sika/Walter Grüebler	1009100
500 000 bis 1 Million Franken	

Hilti/Pius Baschera	1030000
Tamedia/Pietro Supino	1026000
Sika/Walter Grüebler	1009100
500 000 bis 1 Million Franken	
National Versicherung/René Theler	990000
Kühne + Nagel/Klaus-Michael Kühne	955000
Petroplus/Thomas D. O'Malley	950100
Sarasin/Christoph Ammann	935200
Agta Record/ Hubert Jouffroy	910000
GAM/Johannes A. de Gier	872200 b
Conzzeta/Jacob Schmidheiny	829700
VZ Gruppe/Matthias Reinhart	820000 g/h
Berner Kantonalbank/Jürg Rieben	786000 b
Holcim/Rolf Soiron	759000 b
Givaudan/Jürg Witmer	751400 °

Firma	Honorar
Zurich Financial Services/Manfred Gentz	719300b
Life Watch/Yacov Geva	712400 g/h
EFG International/Jean-Pierre Cuoni	693300
SGS/Sergio Marchionne	653000 e
Helvetia/Erich Walser	626200 b
Swisscom/Anton Scherrer	591000 b
Valora/Rolando Benedick	571100
Sonova/Andy Rihs	570400 b
Lonza/Rolf Soiron	559100 b
Panalpina/Rudolf Hug	554000 b
Accu Oerlikon/Jörg P. Hotz	550000
Kudelski/André Kudelski	548600 h
Clariant/Jürg Witmer	547800 °
Hügli/Alexander Stoffel	544000
Tenemos/George Koukis	542200
Cicor /Antoine Kohler	509000 h
Valiant/Roland von Büren	505000
Tanana Ton Daren	30300
100 000 bis 500 000 Franken	
Kuoni/Henning Boysen	492000 b
Quadrant/Adrian Niggli	488000
Barry Callebaut/Andreas Jacobs	480300 b
Mobimo/Urs Ledermann	480000
Rieter/Erwin Stoller	445400 b/h
Liechtenstein. Landesbank/HW. Gassner	
Verwaltungs- und Privatbank/	
Roger A. Hartmann	400000 b
VP Bank/Hans Brunhart	400000 b
BKW FMB Energie/Fritz Kilchenmann	387000 b
Meyer Burger/Peter M. Wagner	387000 c
Feintool/Alexander Von Witzleben	385300 e/d
CPH Chemie+Papier/Franz-Josef Albrecht	
Oerlikon/Vladimir Kuznetsov	378000 e
Forbo/Albert Gnägi	371200 b
Zürcher Kantonalbank/Urs Oberholzer	370300 h
Neue Aargauer Bank/Josef Meier	362000
Alpiq/Hans E. Schweickardt	350000
St. Galler Kantonalbank/Franz P. Oesch	344000 b
Valartis/Erwin W. Heri	333900 b
Straumann/Rudolf Maag	328000
Aryzta/Denis Lucey	323000
Siegfried/Markus Altwegg	319293
Geberit/Günter F. Kelm	305600 a
Charles Vögele/Alain Caparros	305000 c
Sulzer/Jürgen Dormann	302000 b
Pax-Anlage /Roland Geissmann	300500
Mövenpick/Peter Kalantzis	300000
Partners Group/Alfred Gantner	300000 h

	Firma	Honorar
	BT & T Timelife AG	299000
h	Post/Claude Beglé (9 Mt.)	293000 d
	Axpo/Robert Lombardini	290000
	Gurit/Paul Hälg	289000
	Orell Füssli/Klaus Oesch	288200
	Precious Woods/Ernst A. Brugger	288000 b
	Usi Group/Victor Lanfranconi	284500 h
	Huber + Suhner/David W. Syz	284000 b
	Santhera/Michael Lytton	282300 °
	Bucher Industries/Thomas W. Hauser	280000 b
	Raiffeisen Gruppe/Franz Marty	276700
	Banque Cantonale de Genève/	
	Michel Mattacchini	276000
	Bobst/Charles Gebhard	276000 °
	I.P.S./Kurt Früh	267400 h/g
_	Aargauische Kantonalbank/Arthur Zeller	266000
	Lindt & Sprüngli/Egon Tanner	260000 h
	Schweizerische Mobiliar/Albert Lauper	260000
	SBB/Ulrich Gygi	259500
	Implenia/Anton Affentranger	257000 b/g
	Actelion/Robert E. Cawthorn	256600 °
	Dätwyler/Werner Dubach	251500 b
	Luzerner Kantonalbank/Fritz Studer	247700 f
1	Myriad/Rolf P. Jetzer	246600 c
_	Ascom/Juhani Anttila	240000
	Basellandschaftliche Kantonalbank/	
	Wilhelm Hansen	239300 b
_	Basilea/Werner Henrich	236300 °
	Cosmo/Rolf Stahel	236100 °
_	AFG Arbonia Forster/Edgar Oehler	235000
	Vaudoise/Pierre Stephan	232600
_	Belimo/Hans-Peter Wehrli	230000
	Cham Paper Group	230000 b
_	Komax/Leo Steiner	212500 ¢
	Georg Fischer/Martin Huber	211000 b
	Bank Linth LLB/Heinz Knecht	210000
	BB Biotech/Thomas Szucs	210000
	Bossard/Thomas Schmuckli	209500
	Newron/Rolf Stahel	207000 ¢
	Global Natural Resources/Clino Vallone	203000 g/h
	Zuger Kantonalbank/Beat Bernet	203000
_	Flughafen Zürich/Andreas Schmid	201500
	Metall Zug/Jürgen Dormann	200000
_	Banque Cantonale du Valais/	
	Maurice de Preux	199000 ¢
_	Swissmetal/J. Friedrich Sauerländer	198700
	Tecan/Rolf Classon	194000 ¢
	Energiedienst/Hans Kuntzemüller	191500

.ooser/Rudolf Huber	191000
Swisslog/Hans Ziegler	190000 b
Alpine Select/Daniel J. Sauter	180800
Micronas/Thomas Lustenberger	180000
Bachem/Peter Grogg	179000 b
Basler Kantonalbank/Andreas Albrecht	178498 b
Kardex/Leo Steiner	176000 b
ornos/François Frôté	170000
nterroll/Kurt Rudolf	167000
GL/Heinz Karrer	166000
psomed/Willy Michel	165700
Schulthess/Rudolf Kägi	160400 f
.em/Felix Bagdasarjanz	160000
Drascom/Samih Sawiris	160000 b
PSP Swiss Property/Günther Gose	160000 d
Schwyzer Kantonalbank/	
Alois Camenzind	160000
hurgauer Kantonalbank/René Bock	160000
Bellevue Group/Walter Knabenhans	156600 b
Affichage/Klaus Hug	156000
Burkhalter Group/Gaudenz F. Domenig	155000
Swiss Prime Site/Hans Peter Wehrli	153000
Helsana/Eugen David	151616
/ictoria-Jungfrau Collection/	
Peter Bratschi	151000
Allreal/Thomas Lustenberger	150000
ntershop/Felix Fischer	150000
Rätia Energie/Luzi Bärtsch	149300
nficon/Gustav Wirz	148000
ungfraubahnen/Thomas Bieger	147300 b
GRG SSR idée suisse/Jean-Bern. Münch	147000
Nobel Biocare/Rolf Soiron	145400 b
Schweizerische Nationalbank/	
Hansueli Raggenbass	145000
Banque Cantonale du Jura/	
Paul-André Sanglard	143200 f
Swissquote/Mario Fontana	142600 d
MCH Group/Ulrich Vischer	141000
Phoenix Mecano/Ulrich Hocker	141000
Airesis/Philippe Erard	140000
Ruag/Konrad Peter	140000
Burckhardt Compression/Hans Hess	139000 b
Züblin/Andrew N. Walker	138000
Ister Technologies/Max-Ulrich Zellweger	
Emmi/Konrad Graber	136000
Schlatter/Hans Ziegler	135800 b
Skyguide/Guy Emmenegger	135000
okyguide/duy cillillelleggei	132000

Schaffner/Leo Steiner Biella Group/Daniel Eicher Walliser Kantonalbank/Bernard Stadler Bank Coop/Andreas Albrecht Austriamicrosystems/Guido Klestil Goldbach Media/Bruno Widmer IWB/Jens Alder Vetropack/Hans R. Rüegg Coltene/Nick Huber Sanitas/Kurt Wilhelm Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	131000 130000 129000 128900 127000 120000
Walliser Kantonalbank/Bernard Stadler Bank Coop/Andreas Albrecht Austriamicrosystems/Guido Klestil Goldbach Media/Bruno Widmer IWB/Jens Alder Vetropack/Hans R. Rüegg Coltene/Nick Huber Sanitas/Kurt Wilhelm Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	129000 128900 127000
Bank Coop/Andreas Albrecht Austriamicrosystems/Guido Klestil Goldbach Media/Bruno Widmer IWB/Jens Alder Vetropack/Hans R. Rüegg Coltene/Nick Huber Sanitas/Kurt Wilhelm Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	128900 127000
Austriamicrosystems/Guido Klestil Goldbach Media/Bruno Widmer IWB/Jens Alder Vetropack/Hans R. Rüegg Coltene/Nick Huber Sanitas/Kurt Wilhelm Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	127000
Goldbach Media/Bruno Widmer IWB/Jens Alder Vetropack/Hans R. Rüegg Coltene/Nick Huber Sanias/Kurt Wilhelm Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	
IWB/Jens Alder Vetropack/Hans R. Rüegg Coltene/Nick Huber Sanitas/Kurt Wilhelm Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	120000
Vetropack/Hans R. Rüegg Coltene/Nick Huber Sanitas/Kurt Wilhelm Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	
Coltene/Nick Huber Sanitas/Kurt Wilhelm Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	120000
Sanitas/Kurt Wilhelm Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	119800
Visana/Albrecht Rychen Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	116600
Hypothekarbank Lenzburg/ Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	115200
Max Bühlmann Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	113000
Zehnder Group/Hans-Peter Zehnder Mobilezone/Urs T. Fischer	
Mobilezone/Urs T. Fischer	107600
	106500
	106000
Glarner Kantonalbank/	
Martin Leutenegger	102654
Day Software/Barry Bycoff	101100
Mikron/Johann Nik. Schneider-Ammann	100000

ois 100000 Franken	
BVZ/Jean-Pierre Schmid	96200
Romande Energie/Guy Mustaki	95200
Calida/Thomas Lustenberger	95000
Varteck Invest/Christoph M. Müller	93000
oeb/Peter Everts	92100
Bank CA St. Gallen/Niklaus Staerkle	91400
Bioxell/Thomas Szucs	90000
ndress + Hauser/Klaus Riemenschneider	90000
lebag/Martin Wipfli	90000
Comet/Hans Hess	89200 b
fw Liegenschaften/Franz Jaeger	88100
lidwaldner Kantonalbank/Viktor Furrer	86100

In (gesperrten) Aktien ausbezahlt
Teilweise in (gesperrten) Aktien ausbezahlt
Teilweise in Aktienoptionen ausbezahlt

e Ohne Aktienoptionen

h Exekutiv tätig k Die gesamte Auszahlung folgt an den Arbeitgeber

Bemerkung: In der Umfrage wurden über 400 Unternehmen angeschriebe die an der Börse kotiert sind oder in ihrer Branche zu den Marktleadern zählen «VR-Honorare» wurde die Gesamtsumme der Enschädigungen durch die Anzah Mitglieder dividiert; dabei wurde das Honorar des Präsidenten ausgeklammert

QUELLE: GESCHÄFTSBERICHTE/FIRMENANGABEN