

Jahrbuch



Recht

Stiftungsrecht

09

herausgegeben von
Maximilian Eiselsberg

Stiftungsrecht

Jahrbuch 2009

herausgegeben

von

Dr. Maximilian Eiselsberg

Rechtsanwalt in Wien



RECHT

Wien · Graz 2009

Peter KUNZ und Daniel LIEMBERGER

Die Vergütung des Stiftungsvorstandes – Überlegungen zu erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen

Inhaltsübersicht

1. Die aktuelle Diskussion zu Vergütungsmodellen bei Aktiengesellschaften	170
2. Lösungsansätze für „nachhaltige“ Management-Vergütungsmodelle bei Aktiengesellschaften	171
2.1. Ein „Fünf Jahres-Modell“ als probates System der Managementvergütung?	171
2.2. Aktienoptionen als nachhaltiges Anreizsystem?	172
2.3. Soziale und gesellschaftliche Erfolgskriterien als Elemente variabler Vergütungssysteme?	174
2.4. Vorstandsvergütung Neu – das aktuelle Beispiel	176
2.4.1. Variable Barvergütung	177
2.4.2. Leistungskriterien dienen als Basis für die Bemessung des Performance Equity Plans	177
2.5. Zusammenfassung	178
3. Die erfolgsabhängige Vergütung des Stiftungsvorstandes	179
3.1. Gesetzlicher Rahmen für die Vergütung des Vorstandes einer Privatstiftung	179
3.2. Soll die Vergütung des Vorstands einer Privatstiftung (zum Teil) erfolgsabhängig sein?	180
3.3. Was ist bei erfolgsabhängigen Vergütungsregelungen für Stiftungsvorstände zu bedenken?	182
3.3.1. Vergütungsregelung und Stiftungszweck müssen aufeinander abgestimmt sein	182
3.3.2. Ist der Jahresüberschuss der Privatstiftung als Berechnungsbasis für eine Erfolgsbeteiligung geeignet?	183
3.3.3. Jahresüberschuss und Zuwendung an Begünstigte	184
3.3.4. Mehrjähriger Durchrechnungszeitraum als Berechnungsbasis	184
3.3.5. Nachhaftung	185
3.3.6. Formeln (ohne Ermessen) oder Richtlinien (mit Ermessensspielraum)	185
3.3.7. Ist die Vergütungsregelung für den Stiftungsvorstand attraktiv genug?	186
3.3.8. Was spricht gegen einen erfolgsabhängigen Vergütungsanteil? ...	187
4. Zusammenfassung	187

1. Die aktuelle Diskussion zu Vergütungsmodellen bei Aktiengesellschaften

Vorstände von Aktiengesellschaften wurden in den letzten Jahren vermehrt erfolgsabhängig entlohnt. Zu dem „richtigen“ Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung machen in Österreich und Deutschland weder das Gesetz noch der Corporate Governance Kodex konkrete Vorgaben. Laut einer aktuellen Studie bewegt sich in zB Deutschland der Anteil der variablen Vorstandsvergütung zwischen 30 und 70 %; wobei ein gewisser Trend zu Gunsten eines Bedeutungszuwachses des variablen Anteils besteht.¹

Von der an und für sich zutreffenden Grundsatzüberlegung ausgehend, dass der Vorstand gut verdienen soll, wenn die Aktionäre gut verdienen, wurden immer höhere Teile der Gesamtentlohnung vom jeweiligen Jahresergebnis bzw einer anderen Unternehmenskennzahl abhängig gemacht. Die weltweite Finanzmarktkrise hat zu einer intensiven und weltweiten Diskussion über derartige Managervergütungssysteme geführt.²

Alle beteiligten Verkehrskreise gehen nunmehr wohl einhellig davon aus, dass ein Gehalt, welches sich nur am kurzfristigen Erfolg orientiert, falsche Anreize setzt. Denn Entscheidung und Verantwortung fallen zeitlich nicht zusammen. Von kurzfristigen Erfolgen profitiert der Führungskader sofort auch persönlich, für Misserfolge in der Zukunft hingegen muss er (zumeist) nicht einstehen. Das verleitet oft unweigerlich zu sehr riskanten Geschäften.

Die Finanzmarktkrise zeigt, welche Folgen dies haben kann: Nicht nur einzelne Manager gingen zu hohe Risiken ein – die Fehler wurden Teil des Systems. Der kürzlich in der FAZ zitierte Frankfurter Wirtschaftswissenschaftler *Jan-Pieter Krahn*³ zieht zB für die Entlohnung von Vorständen deshalb drei Lehren aus der Krise: Erstens sollten Vorstände nicht nur einen Bonus bekommen, wenn sie erfolgreich sind, sondern auch einen Malus, wenn sie versagen. Zweitens dürfe das System nicht zu kurzfristig ausgerichtet sein, indem es jährliche Boni ausschüttet, sondern es solle in Zeiträumen rechnen, in denen man Folgen von Entscheidungen des Vorstandes abschätzen kann. Und drittens müsse von außen

- 1 *Hohenstatt/Selbt/Wagner*, Einbeziehung von Vorstandsmitgliedern in ergebnisabhängige Vergütungssysteme von Konzernobergesellschaften, ZIP 2008, 2289; Institut für Unternehmensführung der Universität Karlsruhe (Hrsg), Empirische Studie 2008 (Analyse von 330 deutschen Unternehmen, 2005 - 2007) online im Internet unter URL: <http://www.ibu.uni-karlsruhe.de> (Stand 31. 1. 2009); sowie FAZ vom 11./12. 10. 2008, Gehaltssprung im S-Dax am Größten, online im Internet unter URL: http://fazarchiv.faz.net/webcgi?START=A11&T_SEITE=17&WID=09153-5650309-10006_8.
- 2 *Morgenson*, After Huge Losses, a Move to Reclaim Executives' Pay, New York Times vom 21. 2. 2009, online im Internet unter URL: <http://www.nytimes.com/2009/02/22/business/22pay.html?scp=1&sq=%E9xecutive+compensation&st=nyt> (Stand 1. 3. 2009); *Martina Forsthuber, Thomas Martinek, Peter Sempelmann*, Sind unsere Manager ihr Geld wert?, TREND, 3/2009, 52 ff; *Balzli/Dettmer/Hornig/ et al*, Schuld und Sühne, DER SPIEGEL, 8/2009, 61 ff; *Thüsing in Fleischer* (Hrsg), Handbuch des Vorstandsrechts (2006) § 6 Rz 3 mwN.
- 3 *Siedenbiedel*, Flexible Vergütung - Das Ende der Selbstbereicherung, FAZ vom 10. 12. 2008, online im Internet unter URL: <https://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc-EA093B5E635A44A06B7EF7755A9F7B22F-ATpl-Ecommon-Scontent.html> (Stand 31. 1. 2009).

erkennbar sein, wie das Entlohnungssystem funktioniert. So könnten Investoren und Kunden dieses System mit einbeziehen, wenn sie darüber entscheiden, mit diesem Unternehmen Geschäfte zu machen.

Nachfolgend werden auszugsweise für Aktiengesellschaften aktuell diskutierte und ein bereits umgesetztes (nachhaltiges) Vergütungsmodell kurz erläutert.⁴ Daraufaufgehend werden Vorschläge für eine erfolgsabhängige Entlohnung von Stiftungsvorständen dargelegt, in die sowohl der jetzige Diskussionsstand für Aktiengesellschaften, als auch der besondere Regelungsbedarf, der sich bei Privatstiftungen aufgrund des Stiftungszwecks ergibt, einfließen.

2. Lösungsansätze für „nachhaltige“ Management-Vergütungsmodelle bei Aktiengesellschaften

2.1. Ein „Fünf Jahres-Modell“ als probates System der Managementvergütung?

Dem sog Fünf-Jahres-Modell nach *Tödtmann/Bronisch*⁵ wird nicht – wie üblich – das Ergebnis eines Geschäftsjahres zugrunde gelegt, sondern nach Ablauf der fünfjährigen Amtsperiode eines Vorstandsmitglieds werden die Geschäftsergebnisse der Gesellschaft saldiert und auf diese Weise festgestellt, ob bei einer Gesamtschau die konkrete Leistung des Vorstandsmitglieds dazu geführt hat, dass die Gesellschaft in den fünf Jahren seiner Tätigkeit einen Gewinn oder einen Verlust erzielt hat. Eine derartige Konstruktion soll verhindern, dass das Vorstandsmitglied zu Beginn seiner Tätigkeit etwa mittels einer Konsolidierung im ersten Geschäftsjahr möglichst hohe Verluste, zB durch Abwertung von Beteiligungen, ausweist, um in den darauffolgenden vier Geschäftsjahren stetig Gewinne auszuweisen, die sich aber bei einer Gesamtschau nach fünf Jahren möglicherweise ausgleichen und insgesamt zu einem „Null-Ergebnis“ führen.

Wer im ersten Jahr seiner Vorstandstätigkeit zB einen Verlust von 100 Millionen Euro und in den vier Folgejahren einen gleichmäßig ansteigenden Gewinn von erst 10, dann 20, dann 30 und im vierten Jahr sogar 40 Millionen Euro erwirtschaftet, hat in einer Gesamtbetrachtung ein Null-Ergebnis erzielt. Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens hat sich insgesamt nicht verbessert, eine variable Vergütung als Erfolgsbeteiligung soll ihm daher auch nicht zustehen.

Eine Variante dieses Modells wäre die Anknüpfung der Bezüge an die Entwicklung des Aktienkurses statt an Gewinn und Verlust der Gesellschaft. Hier könnte etwa vereinbart werden, dass die variable Vergütung nur dann fällig wird, wenn der Aktienkurs am Ende der Amtszeit im Vergleich zum Aktienkurs bei Amtsantritt gestiegen ist.⁶ Eine Folgevariante dieses Modells wäre die Anknüpfung

4 Auf die historische Entwicklung von „Executive-Compensation-Vergütungsmodellen“ seit Anfang der 80-Jahre und des damit einhergehenden Modells der „Principal-Agent-Theorie“ wird in diesem Beitrag nicht eingegangen. Hierzu wird auf die übersichtliche Darstellung von *Haunold/Havranek*, Zielsetzungen, Funktionen und Qualitätserfordernisse der Executive Compensation, in *Schuster/Gröhs/Havranek* (Hrsg), *Executive Compensation* (2008) 15 ff verwiesen.

5 *Tödtmann/Bronisch*, Verlustbeteiligung von Mitgliedern des AG-Vorstands, Der Aufsichtsrat 05/2008, 69 ff.

6 *Fonk in Semler/v Schenk*, Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder³ (2009) Rz 122 ff.

der variablen Vergütung nicht an den absoluten Kursgewinn, sondern an die Entwicklung des Aktienkurses im Verhältnis zu einem bestimmten Börsen- oder Branchenindex.

In beiden Modellvarianten sollten dem Vorstandsmitglied allenfalls jährliche Abschlagszahlungen auf eine voraussichtlich erwartete variable Vergütung ausbezahlt werden. Es müssten jedoch entsprechende Sicherheiten für einen möglichen Rückzahlungsanspruch vereinbart oder das Geld zunächst beispielsweise auf ein Treuhandkonto überwiesen werden, wo es bis zum Ende der Amtsperiode des Vorstandsmitglieds verbleiben müsste. Ein „motivierender“ Vorteil der Treuhandkontolösung wäre der Umstand, dass der Vorstand durch die jährlichen Kontoauszüge den erreichbaren Bonus stets vor Augen hätte.

Als weitere denkbare Varianten schlagen *Tödtmann/Bronisch*⁷ vor, im Anstellungsvertrag eine angemessene prozentuelle Herabsetzungsautomatik der Vorstandsvergütung vorzusehen, wenn zB seit Amtsantritt des Vorstandsmitglieds ein Kursverlust von mehr als 30 % des Aktienkurses der Gesellschaft eingetreten ist oder der Verlust der Gesellschaft mehr als 30 % des Grundkapitals beträgt.

Hinsichtlich der „Angemessenheit“ der Herabsetzung der Vergütung stellt sich hier freilich die Frage, in welcher Höhe eine derartige Verlustbeteiligung noch „angemessen“ wäre. Denkbar wäre beispielsweise die Möglichkeit, die Vorstandsvergütung im gleichen prozentualen Verhältnis herabsetzen zu können wie Kursverluste der Aktie seit Beginn der Vorstandstätigkeit eingetreten sind oder eine Herabsetzung der Vorstandsvergütung in prozentualer Entsprechung mit den eingetretenen Verlusten an Grundkapital. Gleichsam als Richtschnur für derartige Vereinbarungen könnte gelten:

„Je höher die absolute Vorstandsvergütung, umso niedriger sollte die Schwelle für eine Herabsetzung der Vergütung im Vertrag festgelegt werden.“⁸

2.2. Aktienoptionen als nachhaltiges Anreizsystem?

Im Zuge der Einführung bzw Umgestaltung von Corporate-Governance-kompatiblen Anreiz- und Vergütungssystemen und hier insbesondere Aktienoptionsprogrammen (AOP) ist nach *Büchele* die Gefahrenquelle der zumindest potenziellen Fehlorientierung von Führungskräften zu bedenken, die ihre Aufmerksamkeit einseitig auf Aktivitäten ausrichten, welche den größten Einfluss auf ihre Entlohnung haben.⁹

Wenngleich durch steigende Differenzierung und Flexibilisierung hinsichtlich sich ändernder Variablen in einer sich stets weiter entwickelnden Wirtschaft auch die Komplexität von AOP erhöht wird, ist für die Anreizfunktion¹⁰ eines AOP die

7 *Tödtmann/Bronisch*, Verlustbeteiligung von Mitgliedern des AG-Vorstands, Der Aufsichtsrat 05/2008, 69, zwar basierend auf deutschem Aktiengesetz, aber in seinen grundsätzlichen Überlegungen auch auf Österreich adaptierbar.

8 *Tödtmann/Bronisch*, Verlustbeteiligung von Mitgliedern des AG-Vorstands, Der Aufsichtsrat 05/2008, 69 (71).

9 *Büchele*, Corporate-Governance-kompatible Anreiz- und Vergütungssysteme für Führungskräfte unter besonderen Berücksichtigung von Aktienoptionen, GesRZ 2004, (Teil 1) 165 und (Teil 2) 240, 253 mwN; *Fonk in Semler/v Schenk*, ARHdb³, Rz 132 ff.

10 *Haunold/Havranek*, Zielsetzungen, Funktionen und Qualitätserfordernisse der Executive Compensation, in *Schuster/Gröhs/Havranek*, Executive Compensation, 15

richtige Wahl der Erfolgsziele entscheidend. Es gilt, die Gefahr einer falschen Incentivierung durch falsche Parameter zu vermeiden.¹¹ Werden nämlich die Ziele zu hoch gesteckt, tendiert der Motivationseffekt trotz großen Einsatzes der Betroffenen rasch gegen Null. Werden die Erfolgsziele jedoch zu niedrig angesetzt, werden die Aktionäre benachteiligt, während die Berechtigten leichtes Spiel haben, ohne besondere Anstrengungen einen (relativ) risikolosen Vorzug zu erlangen.

Ein zweckmäßig strukturiertes Optionsprogramm sollte (kurz zusammengefasst) folgende Kriterien beinhalten:¹²

- Der Basispreis, zu dem die Option ausgeübt werden kann, sollte sich an einem Durchschnittskurs während eines bestimmten Zeitraums vor Options-einräumung orientieren.
- Bei der Bestimmung der Ausübungshürde (das ist die Steigerung des Kurses gegenüber dem Basispreis, bei der die Aktienoption ausgeübt werden kann) ist darauf Bedacht zu nehmen, dass diese weder so hoch angesetzt sein sollte, dass sie keine motivierende Wirkung entfaltet, noch sollte sie derart niedrig sein, dass der Vorstand diese all zu leicht erreichen kann.
- Zufallsgewinne, sog „Windfall Profits“, die nicht auf Leistungen des Managements sondern auf exogene Faktoren wie Konjunktorentwicklung oder Wechselkursschwankungen zurückgehen, sollten vermieden werden. Hierfür kann auf einen geeigneten Branchenindex als Vergleichsmaßstab, mittels sog „Benchmarking“¹³, zurückgegriffen werden.
- Das Management soll nicht dafür belohnt werden, dass es zuerst selbst für ein Absinken des Börsenkurses verantwortlich ist, der Basispreis gerade in der Phase niedriger Bewertung festgelegt wird und sich dann Gewinne schon dadurch ergeben, dass der frühere Kurs wieder erreicht wird.
- Eine Wartefrist für die Ausübung der Option von zumindest zwei bis drei Jahren ist empfehlenswert um das Management zu langfristigen Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes zu motivieren. Bei der Dauer der üblicherweise vorgesehenen Ausübungsfrist sollte jedoch an den aufrechten Bestand des Dienstverhältnisses angeknüpft werden (Es wäre nur schwerlich erklärbar, warum zB ein Vorstandsmitglied 4 Jahre nach seinem Ausscheiden von Kurssteigerungen profitieren sollte, welche nicht auf sein aktives Tun zurückzuführen sind).¹⁴

(24); *Seibt* in *K. Schmidt/Lutter*, Aktiengesetz - Kommentar (2008) § 87 Rz 5 f.

11 *Thüsing* in *Fleischer*, Hdb Vorstandsrecht, § 6 Rz 58 ff mwN.

12 *Flitsch*, *Gesellschaftsrechtliche Frage der Executive Compensation*, in *Schuster/Gröhs/Havranek*, *Executive Compensation*, 55 ff; *Haberer*, *Corporate Governance* (2003) 284 f; *Nowotny*, *Der Vorstand im System der Corporate Governance*, in *Prändl/Geppert/Göth*, *Corporate Governance Kodex* (2003) 23 (31 f); *Schima*, *Gestaltungsfragen bei Aktienoptionen*, *GesRZ Sonderheft Aktienoptionen 2001*, 61 ff; *Büchele*, *Corporate-Governance-kompatible Anreiz- und Vergütungssysteme für Führungskräfte unter besonderen Berücksichtigung von Aktienoptionen*, *GesRZ 2004*, (Teil 1) 165 und (Teil 2) 240, 245 ff; *Eiselsberg/Haberer*, *Zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung im Spannungsverhältnis von Markt, Kodex und Gesetz*, *RWZ 2004*, 65 ff.

13 Als „Benchmarking“ bezeichnet man in diesem Zusammenhang eine vergleichende Analyse, bei der die Aktienkursentwicklung der Gesellschaft nicht alleinig betrachtet würde, sondern in Vergleich zu anderen, branchengleichen Unternehmen gesetzt wird.

14 Vgl in diesem Zusammenhang OGH vom 22. 5. 2003, 8 ObA 161/02p, RdW 2003, 652.

- Die Möglichkeit einer nachträglichen Veränderung des Ausübungspreises – das sog „Repricing“ – zur Anpassung der Aktienoption an „geänderte Verhältnisse“ ist der Lehre folgend zu vermeiden.¹⁵ Ebenso sind zur Vermeidung des Ausnützens von Insiderwissen Zeitfenster nach Veröffentlichung relevanter Informationen (insbesondere bei Ad-hoc Meldungen und Quartalsberichte) festzulegen, in denen die Aktienoption nicht ausgeübt werden kann.

Auf die einzelnen Problematiken bei „Stock Appreciation Rights“ (SARs) oder „Phantom-Stock-Options-Plänen“¹⁶ kann in diesem Beitrag aus Platzgründen nicht eingegangen werden. Zum Abschluss dieses Abschnittes wird als Denkanreiz die pointiert formulierte Frage von *Eiselsberg* hinsichtlich der Sinn- und Zweckmäßigkeit von AOP gestellt:

„Sind Stock Options ein Teil des Problems oder ein Teil der Lösung?“¹⁷

2.3. Soziale und gesellschaftliche Erfolgskriterien als Elemente variabler Vergütungssysteme?

In den letzten Jahren rückten im Rahmen der Diskussion rund um das Konzept der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) auch „Stakeholder-Interessen“¹⁸ in den Mittelpunkt der Zielformulierungen von Unternehmen. Der Grundgedanke hinter CSR ist, dass Wirtschaft und Gesellschaft nicht voneinander unabhängig sondern vielmehr miteinander verbunden sind.

Die EU-Kommission definiert CSR ebenso unter Bezugnahme auf das Stakeholder-Konzept als:

„[...] Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren [...]. Sozial verantwortlich handelt ein Unternehmen, wenn es anstrebt, ein für alle Beteiligten akzeptables Gleichgewicht zwischen den Erfordernissen und Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder herzustellen“.¹⁹

In einer aktuellen und bemerkenswerten Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung²⁰ wurde das Bedürfnis und die Durchführbarkeit der Implementierung von sozialen und gesellschaftlichen Erfolgskriterien in variablen Vergütungssystemen untersucht.

15 *Bücheler*, Corporate-Governance-kompatible Anreiz- und Vergütungssysteme für Führungskräfte unter besonderen Berücksichtigung von Aktienoptionen, *GesRZ* 2004, (Teil 1) 165 und (Teil 2) 240, 249.

16 *Dehn/Wolf/Zehetner*, Aktienoptionsrecht (2003) 46 mwN; *Flitsch* Gesellschaftsrechtliche Frage der Executive Compensation, in *Schuster/Gröhs/Hravanek*, Executive Compensation, 55 ff.

17 *Eiselsberg/Haberer*, *RWZ* 2004, 65 ff.

18 Statt vieler *Fleischer*, *Hdb Vorstandsrecht*, § 1 Rz 18 ff mwN.

19 Grünbuch der Europäischen Kommission über Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, *KOM* (2001) 366, Rn 19.

20 *Eckardstein/Kronlechner*, Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Funktion großer Kapitalunternehmen in Vergütungssystemen für die Mitglieder von Vorständen - Arbeitspapier im Auftrag der Hans Böckler Stiftung (2008), online im Internet unter URL: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_2008_08_eckardstein.pdf (Stand 1. 1. 2009).

In dieser Studie erweitern die Autoren unter anderem die Diskussion über die Installation von Aktienoptionsprogrammen als variables Vergütungselement für Manager um die Frage, ob nicht durch die Fokussierung auf Aktienkurssteigerungen als Hauptanknüpfungspunkt der Führungskräftevergütung eine zu einseitige Gewichtung auf den „Shareholder Value“ als alleiniges Wertkriterium gelegt werde.

Diese ausnahmslose Konzentration auf den Shareholder Value erzürnt insbesondere dann die Gemüter der Öffentlichkeit, Medien und Politik, wenn Manager Entscheidungen treffen, die sich zwar günstig auf den Aktienkurs auswirken, jedoch nachteilig auf wichtige Anspruchsgruppen des Unternehmens; beispielsweise, wenn ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen ankündigt, Entlassungen vorzunehmen, und dadurch der Aktienkurs des Unternehmens und – als Konsequenz – auch die aktienkursabhängige Vergütung des Vorstandes steigt. Die Kritikpunkte an dieser Form der Vergütung sind in den letzten Jahren immer facettenreicher geworden (Erzielung von Windfall Profits, Manipulationsanfälligkeit, Risikoungleichgewichte).²¹

Gegen diese ausschließliche Fokussierung auf den Shareholder Value wendet sich der Stakeholder-Ansatz. Dessen Grundannahme geht davon aus, dass nicht nur die Ziele der Anteilseigner (Shareholder) in der Zielformulierung der Gesellschaft zu berücksichtigen seien, sondern auch anderer Anspruchsgruppen (Stakeholder, wie zB Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, die allgemeine Öffentlichkeit).²² Während die zentrale Stärke des Shareholder Value-Ansatzes (nämlich dessen Anknüpfung an dem klar definierbaren Kurswert einer Gesellschaft) zugleich aufgrund seiner Einseitigkeit die zentrale Schwäche darstellt, fehlt es dem Stakeholder-Ansatz an Präzisierungen von Erfolgskriterien und Erfolgsparametern. Diese Präzisierung könnte durch Heranziehung des Konzeptes der CSR, dem in den letzten Jahren vermehrt Aufmerksamkeit zuteil wurde, erfolgen.²³

Grundsätzlich sollte nach *Eckardstein/Kronlechner* bei der Einbeziehung sozialer Erfolge in die Vorstandsvergütung die Struktur eingeführter Vergütungssysteme mit dem charakteristischen Modell von Fixum, variablen Bezügen und Nebenleistungen als Komponenten der Gesamtbezüge beibehalten werden, jedoch erweitert um konzeptionelle Einbindung von sozialen Erfolgen. Nachdem sich soziale Erfolge, wie zB

- die Zufriedenheit der Beschäftigten und der Kunden,
- das Angebot von Ausbildungsplätzen,
- eine Übererfüllung von Umweltschutzaufgaben oder
- die Absicherung eines Standorts als Beitrag zur Entwicklung der Kommune,

nicht eindeutig mit wirtschaftlichen Kennzahlen messen lassen, stellt sich daher die Frage, wie einzelne Dimensionen dieser Erfolge in das Vergütungssystem einbezogen werden können. Der Vorschlag von *Eckardstein/Kronlechner* sieht hierfür die Einführung zusätzlicher Boni im Bereich der variablen Bezüge vor, die neben jenen für diverse wirtschaftliche Erfolgskategorien vorgesehen werden.

21 Vgl die ausführliche Darstellung von *Büchtele*, GesRZ 2004, 165 (Teil 1) und 240 (Teil 2) 243 ff; *Eiselsberg/Haberer*, RWZ 2004, 65 ff.

22 *Fleischer*, Hdb Vorstandsrecht, § 1 Rz 31 mwN.

23 *Eckardstein/Kronlechner*, Die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Funktion großer Kapitalunternehmen in Vergütungssystemen für die Mitglieder von Vorständen - Arbeitspapier im Auftrag der Hans Böckler Stiftung (2008), online im Internet unter URL: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_2008_08_eckardstein.pdf (Stand 31. 1. 2009).

Ziel hierbei soll sein, das Vergütungssystem so anzulegen, dass Vorstände ihr Zieleinkommen, das sie bislang ausschließlich durch die Erreichung wirtschaftlicher Ziele realisieren konnten, zukünftig nur erhalten, wenn sie neben wirtschaftlichen Zielen auch soziale Ziele erfolgreich anstreben.²⁴

2.4. Vorstandsvergütung Neu – das aktuelle Beispiel

Aufgrund der gegenwärtigen Krise im Finanzsektor bemühen sich auch die ersten Banken bereits um die Umsetzung neuer bzw. sprechen eine notwendige Änderung bestehender Vorstandsvergütungsmodelle an. Unter den internationalen Großbanken hat – soweit ersichtlich – die Schweizer UBS als einziges Finanzinstitut nunmehr ab dem Geschäftsjahr 2009 ein neues Vergütungssystem für ihren Führungskader samt der Implementierung eines neuen Bonus-Malus-Systems eingeführt. Nach den eigenen Angaben der UBS war ihr variables Vergütungssystem stark auf kurzfristige Ergebnisse ausgerichtet, ohne Berücksichtigung der Qualität oder Nachhaltigkeit der Performance. Dieses neue Vergütungssystem funktioniert zusammengefasst wie folgt:²⁵

- Der Verwaltungsratspräsident erhält künftig ein fixes Honorar in bar und eine fixe Anzahl an Aktien, welche über vier Jahre gesperrt sind. Die variable Komponente – sowohl in Aktien als auch in Bargeld – fällt weg. Die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten ein fixes Honorar. Das Honorar wird zu 50 % in bar und zu 50 % in für vier Jahre gesperrten Aktien ausbezahlt. Jedoch haben die Mitglieder die Wahl, ihr Honorar auch zu 100 % in UBS-Aktien zu beziehen.
- Die Konzernleitung erhält ein Fixsalär und einen variablen Anteil in bar und in Aktien. Dieser variable Anteil wird größtenteils zurückbehalten und nur ausbezahlt, wenn die Geschäftsentwicklung von UBS und ihrer Unternehmensbereiche auch in den folgenden Jahren erfolgreich ist. Wird kein Erfolg verzeichnet, dann gibt es weder eine variable Barvergütung noch Aktien. Diese Regelung soll einen Kulturwandel auslösen: Belohnt wird, wer über mehrere Jahre gute Resultate liefert. Dabei werden die Kosten für das eingesetzte Kapital und die eingegangenen Risiken ebenfalls berücksichtigt.
- Das neue System hat drei Komponenten:
 1. Ein fixes Grundsalär
 2. Eine variable Barvergütung („Cash Balance Plan“)
 3. Eine variable Aktienbeteiligung („Performance Equity Plan“)

Die zugrundeliegende Philosophie und die Elemente des neuen Modells für die Konzernleitung werden auch auf die oberen Führungskräfte der Unternehmensbereiche ausgedehnt: Cash Balance Plan und Performance Equity Plan für die zweite Führungsebene; Cash Balance Plan für Personen in leitender Stellung und in Schlüsselfunktionen, etwa Mitarbeiter, die in ihrer Verantwortung Risikokapital beanspruchen und bedeutende finanzielle Risiken eingehen.

24 Eine genauere Darstellung der Implementierung sozialer und gesellschaftlicher Erfolgskriterien nach Eckardstein/Kronlechner würde den Rahmen dieses Beitrages bei weitem sprengen. Dem interessierten Leser dürfen die Autoren hierzu auf die Studie selbst verweisen (online zugänglich wie unter FN 20 angegeben).

25 UBS AG (Hrsg), UBS Bericht zur Vergütung vom 17. 11. 2008, online im Internet unter URL: <http://www.ubs.com/1g/investors/compensationreport.html> (Stand 31. 1. 2009).