

## Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis.....	XVIII
Literaturverzeichnis .....	XXIII
Materialienverzeichnis .....	LVII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Ökonomische Grundlagen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Shareholder Value vs. Stakeholder Value.....	4
2.2 Agency-Theorie .....	10
2.3 Verhaltenssteuerung.....	31
2.4 Risikotransfer.....	49
<b>3 Motive für die Einführung variabler Entschädigungs-</b>	
<b>    komponenten .....</b>	<b>53</b>
3.1 Allgemeines .....	53
3.2 Motive und Zielsetzungen.....	53
3.3 Sinnvolle Zielsetzungen für auf Führungskräfte ausgerichtete,	
variable Vergütungen.....	64
<b>4 Arbeitsrechtliche Schranken .....</b>	<b>66</b>
4.1 Geltungsbereich des Arbeitsrechts .....	66
4.2 Vertragsfreiheit im Arbeitsrecht.....	70
4.3 Einführung von variablen Entschädigungen .....	70
4.4 Leistungsabhängige Entschädigungen .....	72
4.5 Erfolgsabhängige Entschädigungen .....	79
4.6 Goldene Fesseln.....	92
4.7 Festsetzung des Lohns.....	96
4.8 Lohnhöhe.....	99
<b>5 Gesellschafts- und kapitalmarktrechtliche Aspekte .....</b>	<b>106</b>
5.1 Regulatorischer Rahmen .....	106
5.2 Adressaten der gesellschafts- und kapitalmarktrechtlichen Vorschriften ..	107
5.3 Gesetzliche Regelung von Höhe und Zusammensetzung der	
Entschädigungen von Organpersonen .....	108
5.4 Kompetenzen zur Festsetzung von Entschädigungsform und -höhe.....	112

5.5	Interessenkonflikte bei der Festsetzung variabler Entschädigungsprogramme .....	114
5.6	Zuständigkeitsregelung und Organisation im Zusammenhang mit der Festsetzung von Vergütungen .....	126
5.7	Beurteilung von Entschädigungsvereinbarungen.....	138
5.8	Pflichten der Empfänger von Vergütungen .....	148
5.9	Transparenz- und Meldepflichten .....	152
<b>6</b>	<b>Grundsätzliches zur Ausgestaltung von Anreizsystemen .....</b>	<b>159</b>
6.1	Anforderungen an ein finanzielles Anreizsystem .....	159
6.2	Leistungs- oder erfolgsabhängige Entschädigungen? .....	164
6.3	Anteil der variablen Entschädigung an der Gesamtentlohnung .....	167
<b>7</b>	<b>Konkrete Ausgestaltung variabler Vergütungen .....</b>	<b>176</b>
7.1	Performance-Massstab.....	176
7.2	Zielvereinbarungen .....	206
7.3	Form der Entschädigung.....	218
7.4	Höhe der Entschädigungen .....	277
7.5	Verhältnis von Performance und Entschädigungshöhe .....	285
<b>8</b>	<b>Nachträgliche Abänderung von Entschädigungs- vereinbarungen.....</b>	<b>296</b>
8.1	Grundsätzliches .....	296
8.2	Änderung der Rahmenbedingungen durch die Gesellschaft .....	298
8.3	Unerwartete Ereignisse .....	300
8.4	Einvernehmliche Vertragsänderungen.....	302
8.5	Kompetenz zur nachträglichen Modifizierung von Entschädigungsvereinbarungen .....	305
8.6	Vermeidung von Anpassungen.....	308
8.7	Fazit.....	309

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	XVIII
Literaturverzeichnis .....	XXIII
Materialienverzeichnis .....	LVII

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Ökonomische Grundlagen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Shareholder Value vs. Stakeholder Value .....	4
2.1.1 Shareholder Value.....	4
2.1.2 Stakeholder Value .....	6
2.1.3 Fazit.....	9
2.2 Agency-Theorie .....	10
2.2.1 Grundlagen.....	10
2.2.2 Prinzipale und Agenten .....	11
2.2.2.1 <i>Prinzipale</i> .....	11
2.2.2.1.1 Aktionäre .....	11
2.2.2.1.2 Verwaltungsrat .....	12
2.2.2.1.3 Management .....	12
2.2.2.2 <i>Agenten</i> .....	12
2.2.2.2.1 Verwaltungsrat .....	13
2.2.2.2.2 Management .....	13
2.2.2.2.3 Mitarbeiter .....	14
2.2.3 Asymmetrische Information.....	14
2.2.3.1 <i>Ungleicher Informationsstand</i> .....	14
2.2.3.2 <i>Hidden Characteristics</i> .....	14
2.2.3.3 <i>Hidden Intention</i> .....	15
2.2.3.4 <i>Hidden Information</i> .....	15
2.2.3.5 <i>Hidden Action</i> .....	16
2.2.4 Unvollständige Verträge .....	17
2.2.5 Nutzenmaximierung.....	18
2.2.6 Unterschiedliche Risikoeinstellungen .....	21
2.2.7 Prinzipal-Agenten-Konflikt .....	23
2.2.8 Agency Costs .....	24
2.2.8.1 <i>Rationale Apathie der Aktionäre</i> .....	25
2.2.8.2 <i>Agency Costs und Recht</i> .....	27
2.2.9 Agency-Theorie und Corporate Governance.....	28
2.3 Verhaltenssteuerung.....	31
2.3.1 Verantwortlichkeit .....	31
2.3.1.1 <i>Mangelnde Konkretisierung von Sorgfaltspflichten</i> .....	31
2.3.1.2 <i>Hohe Kosten der Durchsetzung von Verantwortlichkeitsansprüchen</i> .....	32
2.3.1.3 <i>Fazit</i> .....	33

2.3.2	Anreize .....	34
2.3.2.1	<i>Intrinsische Anreize</i> .....	35
2.3.2.2	<i>Extrinsische Anreize</i> .....	36
2.3.2.3	<i>Immaterielle Anreize</i> .....	36
2.3.2.4	<i>Materielle Anreize</i> .....	37
2.3.2.4.1	Leistungsabhängige Entschädigungen .....	37
2.3.2.4.2	Erfolgsabhängige Entschädigungen .....	38
2.3.2.5	<i>Weitere Anreizinstrumente</i> .....	39
2.3.2.5.1	Lohnerhöhungen .....	39
2.3.2.5.2	Aufstiegsmöglichkeiten .....	40
2.3.2.5.3	Entlassung .....	40
2.3.2.6	<i>Risiken der Verhaltenssteuerung mittels (materieller) Anreize</i> .....	41
2.3.2.6.1	«Kobra-Effekt» .....	41
2.3.2.6.2	Korumpierung intrinsischer Motivation durch materielle Anreize? .....	43
2.3.2.7	<i>Grenzen variabler Vergütungen</i> .....	44
2.3.2.8	<i>Fazit</i> .....	45
2.3.3	Reputation .....	46
2.3.3.1	<i>Reputation und Recht</i> .....	47
2.3.3.2	<i>Reputation und Ethik</i> .....	48
2.4	Risikotransfer .....	49
2.4.1	Übertragung von Risiken .....	50
2.4.2	Risikoaversion .....	51
2.4.3	Risikoprämien .....	52
<b>3</b>	<b>Motive für die Einführung variabler Entschädigungs-</b> <b>komponenten</b> .....	<b>53</b>
3.1	Allgemeines .....	53
3.2	Motive und Zielsetzungen .....	53
3.2.1	Homogenisierung der Interessen von Prinzipal und Agent .....	53
3.2.1.1	<i>Erhöhung des Anstrengungsniveaus</i> .....	54
3.2.1.2	<i>Lenkungsinstrument</i> .....	55
3.2.1.3	<i>Übereinstimmung und Divergenz</i> .....	55
3.2.2	Selektionsfunktion .....	56
3.2.3	Anpassung des Personalaufwands an den Geschäftsgang .....	58
3.2.4	Vermeidung von handelsrechtlichem Aufwand .....	58
3.2.5	Steuerrechtliche Motive .....	59
3.2.6	Kommunikation gegenüber Investoren .....	60
3.2.7	Schutz vor unfreundlichen Übernahmen .....	61
3.2.8	Sozial- und gesellschaftspolitische Motive .....	62
3.2.8.1	<i>Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivvermögen</i> .....	62
3.2.8.2	<i>Vermögensbildung</i> .....	63
3.2.9	Mehrere Zielsetzungen .....	64
3.3	Sinnvolle Zielsetzungen für auf Führungskräfte ausgerichtete, variable Vergütungen .....	64

<b>4</b>	<b>Arbeitsrechtliche Schranken</b>	<b>66</b>
4.1	Geltungsbereich des Arbeitsrechts	66
4.1.1	Sachlicher Geltungsbereich	66
4.1.2	Persönlicher Geltungsbereich	66
4.1.2.1	Arbeitgeber	66
4.1.2.2	Arbeitnehmer	66
4.1.2.2.1	Nichtexekutive Verwaltungsratsmitglieder	67
4.1.2.2.2	Operativ tätige Verwaltungsratsmitglieder	67
4.1.2.2.3	Management	69
4.2	Vertragsfreiheit im Arbeitsrecht	70
4.3	Einführung von variablen Entschädigungen	70
4.4	Leistungsabhängige Entschädigungen	72
4.4.1	Formvorschriften	73
4.4.2	Pflicht zur Zuweisung genügender Arbeit	74
4.4.3	Konventionalstrafen und Leistungslohn	75
4.4.4	Exkurs: Gruppenleistungslohn	78
4.5	Erfolgsabhängige Entschädigungen	79
4.5.1	Formvorschriften	80
4.5.2	Angemessenheit der Entschädigung	81
4.5.3	Provision	82
4.5.4	Anteil am Geschäftsergebnis	83
4.5.5	Gratifikation und Bonus	84
4.5.6	Verlustbeteiligung	86
4.5.7	Kontrollrechte der Arbeitnehmer	87
4.5.8	Truckverbot	88
4.6	Goldene Fesseln	92
4.6.1	Bedingter Anspruch	92
4.6.2	Aktien- und Optionspläne	93
4.6.3	Lohnrückbehalt	94
4.6.4	Kündigungsparität	95
4.6.5	Missbräuchliche Kündigung durch den Arbeitgeber	96
4.7	Festsetzung des Lohns	96
4.7.1	Bestimmbarkeit des Lohns im Allgemeinen	96
4.7.2	Bestimmbarkeit von Leistungslöhnen	98
4.7.3	Bestimmbarkeit erfolgsabhängiger Entschädigungen	99
4.8	Lohnhöhe	99
4.8.1	Untergrenzen	99
4.8.2	Anspruch von Mann und Frau auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit	101

4.8.3	Anspruch auf Gleichbehandlung aller Mitarbeiter.....	104
<b>5</b>	<b>Gesellschafts- und kapitalmarktrechtliche Aspekte .....</b>	<b>106</b>
5.1	Regulatorischer Rahmen .....	106
5.2	Adressaten der gesellschafts- und kapitalmarktrechtlichen Vorschriften.....	107
5.3	Gesetzliche Regelung von Höhe und Zusammensetzung der Entschädigungen von Organpersonen .....	108
5.3.1	Tantiemen.....	108
5.3.1.1	<i>Definition.....</i>	<i>108</i>
5.3.1.2	<i>Gesetzliche Voraussetzungen.....</i>	<i>108</i>
5.3.1.3	<i>Rückerstattungspflicht .....</i>	<i>109</i>
5.3.1.4	<i>Abgrenzung von anderen Formen erfolgsabhängiger Entschädigungen.....</i>	<i>109</i>
5.3.2	Verwaltungsrats honorare .....	110
5.3.3	Managementvergütungen.....	111
5.4	Kompetenzen zur Festsetzung von Entschädigungsform und -höhe.....	112
5.4.1	Ausgestaltung von Anreizsystemen .....	112
5.4.2	Festsetzung von Managementvergütungen .....	112
5.4.3	Festsetzung von Verwaltungsrats honoraren .....	113
5.5	Interessenkonflikte bei der Festsetzung variabler Entschädigungsprogramme .....	114
5.5.1	Grundsätzliches.....	114
5.5.2	Festsetzung der Entschädigungsform.....	115
5.5.3	Festsetzung der Entschädigungshöhe .....	116
5.5.4	Festsetzung der Zielvorgaben .....	116
5.5.5	Überkreuzmandate .....	117
5.5.6	Massnahmen zur Entschärfung von Interessenkonflikten .....	118
5.5.6.1	<i>Transparenz .....</i>	<i>118</i>
5.5.6.2	<i>Ausstandsregeln.....</i>	<i>118</i>
5.5.6.3	<i>Entschädigungskomitees.....</i>	<i>119</i>
5.5.6.4	<i>Dealing at arm's length.....</i>	<i>120</i>
5.5.6.5	<i>Unabhängige Expertisen .....</i>	<i>121</i>
5.5.6.6	<i>Kompetenzdelegation an die Generalversammlung.....</i>	<i>121</i>
5.5.6.7	<i>Genehmigung durch die Generalversammlung.....</i>	<i>123</i>
5.5.6.8	<i>Gesetzliche Begrenzung der Entschädigungen .....</i>	<i>125</i>
5.6	Zuständigkeitsregelung und Organisation im Zusammenhang mit der Festsetzung von Vergütungen .....	126
5.6.1	Kompetenzen und Zuständigkeiten .....	126
5.6.2	Verwaltungsrat.....	127
5.6.2.1	<i>Gesamtverwaltungsrat.....</i>	<i>127</i>
5.6.2.2	<i>Entschädigungsausschuss (Compensation Committee) .....</i>	<i>127</i>
5.6.2.2.1	<i>Ausschussbildung .....</i>	<i>127</i>

5.6.2.2.2	Zusammensetzung .....	128
5.6.2.2.3	Aufgaben .....	129
5.6.2.3	<i>Verantwortlichkeit</i> .....	130
5.6.3	Management .....	131
5.6.4	Externe Berater .....	132
5.6.5	Generalversammlung .....	133
5.6.5.1	<i>Kompetenzen</i> .....	133
5.6.5.2	<i>Eignung der Generalversammlung zur Ausgestaltung von Anreizsystemen</i> .....	133
5.6.5.3	<i>Eignung der Generalversammlung zur Festlegung der Entschädigungshöhe</i> .....	134
5.6.5.4	<i>Konsultativabstimmungen</i> .....	135
5.6.5.5	<i>Kompetenzen und Zuständigkeiten de lege ferenda</i> .....	137
5.7	Beurteilung von Entschädigungsvereinbarungen .....	138
5.7.1	Gesellschaftsnutzen als Massstab .....	138
5.7.2	Gültigkeit abgeschlossener Entschädigungsvereinbarungen .....	139
5.7.3	Rückerstattungspflicht gemäss Art. 678 OR .....	141
5.7.4	Haftung aus aktienrechtlicher Verantwortlichkeit .....	144
5.7.5	Exkurs: Genehmigung vertraglich nicht geschuldeter Bonusse und Abfindungen .....	146
5.8	Pflichten der Empfänger von Vergütungen .....	148
5.8.1	Treuepflichten .....	148
5.8.2	Pflicht Weisungen zu befolgen .....	148
5.8.3	Verbot der Absicherung variabler Entschädigungen .....	149
5.8.4	Verbot des Insiderhandels .....	150
5.9	Transparenz- und Meldepflichten .....	152
5.9.1	Salärtransparenz .....	153
5.9.1.1	<i>Verwaltungsrats honorare</i> .....	153
5.9.1.2	<i>Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder</i> .....	153
5.9.1.3	<i>Vergütung des CEOs</i> .....	154
5.9.1.4	<i>Ergänzung des Aktienrechts</i> .....	155
5.9.2	Offenlegung der Eckdaten von Anreizsystemen .....	155
5.9.3	Offenlegung von Directors' Dealings .....	156
<b>6</b>	<b>Grundsätzliches zur Ausgestaltung von Anreizsystemen .....</b>	<b>159</b>
6.1	Anforderungen an ein finanzielles Anreizsystem .....	159
6.1.1	Verknüpfung von Entschädigungshöhe und Unternehmenswert .....	159
6.1.2	Leistungsorientierung .....	160
6.1.3	Gerechtigkeit .....	161
6.1.4	Effizienz .....	162
6.1.5	Einfachheit .....	163
6.1.6	Transparenz .....	163

6.2	Leistungs- oder erfolgsabhängige Entschädigungen?	164
6.2.1	Managemententschädigungen	165
6.2.2	Verwaltungsratsentschädigungen	166
6.3	Anteil der variablen Entschädigung an der Gesamtentlohnung	167
6.3.1	Kriterien zur Festlegung des Verhältnisses von variablen und fixen Entschädigungsanteilen	167
6.3.1.1	Arbeitsrechtliche Schranken	167
6.3.1.2	Anreizwirkung	168
6.3.1.3	Grenzproduktivität zusätzlicher Leistung	170
6.3.1.4	Beeinflussbarkeit des entschädigungsrelevanten Ergebnisses	170
6.3.1.5	Risikotoleranz der Führungskräfte	170
6.3.2	Optimale Grösse des variablen Lohnanteils	171
6.3.3	Wahlmöglichkeit	172
6.3.4	Exkurs: Verlustbeteiligung	173

## 7 Konkrete Ausgestaltung variabler Vergütungen ..... 176

7.1	Performance-Massstab	176
7.1.1	Bedeutung des Performance-Massstabs	176
7.1.2	Aktienkurs	176
7.1.2.1	Aktienkurs und Shareholder Value	176
7.1.2.2	Beeinflussbarkeit des Aktienkurses	178
7.1.2.3	Absoluter Kurs	181
7.1.2.4	Relativer Kurs	182
7.1.2.4.1	Industry Basket	182
7.1.2.4.2	Vergleich mit der Entwicklung des Gesamtmarkts	186
7.1.2.4.3	Vergleich mit dem Zinssatz langfristiger Staatsanleihen	188
7.1.2.4.4	Verbreitung relativer Performance-Massstäbe	189
7.1.2.5	Behandlung von Dividenden	190
7.1.2.6	Fazit	190
7.1.3	Performance-Messungen aufgrund finanzieller Grössen	191
7.1.3.1	Discounted Cash-flow-Methode (DCF)	192
7.1.3.2	Residualgewinn-Verfahren	194
7.1.3.2.1	Residualgewinn	194
7.1.3.2.2	Economic Value Added (EVA)	194
7.1.3.2.3	Shareholder Value Added (SVA)	195
7.1.3.3	Weitere Performance-Kriterien	196
7.1.3.3.1	Bilanzgewinn	196
7.1.3.3.2	Return on Investment (ROI)	197
7.1.3.3.3	Umsatz	198
7.1.3.3.4	Bonität	199
7.1.3.4	Zusätzliche Parameter	200
7.1.4	Verhaltensbeurteilung durch Vorgesetzte	201
7.1.5	Exkurs: Performance-Massstäbe zur Beurteilung von gewöhnlichen Mitarbeitern	202
7.1.6	Zusammenfassender Vergleich der verschiedenen Performance-Massstäbe	203
7.1.7	Verwendung mehrerer Performance-Massstäbe	205



7.2 Zielvereinbarungen .....	206
7.2.1 Ausgangswerte .....	206
7.2.2 Zielwerte .....	208
7.2.2.1 <i>Festlegen eines Zielwerts</i> .....	208
7.2.2.2 <i>Wahrscheinlichkeit des Erreichens des anvisierten Performance-Ziels</i> .....	208
7.2.2.3 <i>Exkurs: Turnier-Modelle</i> .....	209
7.2.3 Zeithorizont .....	211
7.2.3.1 <i>Dauer der Beurteilungsperiode</i> .....	211
7.2.3.2 <i>Ausschüttungszeitpunkt und -Rhythmus</i> .....	212
7.2.3.2.1 <i>Auszahlung am Ende einer Beurteilungsperiode</i> .....	212
7.2.3.2.2 <i>Vorschüsse</i> .....	213
7.2.3.2.3 <i>Bonusbank</i> .....	213
7.2.3.3 <i>Personelle Wechsel</i> .....	215
7.2.3.3.1 <i>Performance-Messung bei Abgang der zu beurteilenden Person</i> .....	215
7.2.3.3.2 <i>Anspruch pro rata temporis</i> .....	216
7.2.3.3.3 <i>Verfall ausstehender Entschädigungen</i> .....	217
7.3 Form der Entschädigung .....	218
7.3.1 Form und Zielgrösse .....	218
7.3.2 Aktienbeteiligung .....	219
7.3.2.1 <i>Aktien als Vergütungsinstrumente</i> .....	219
7.3.2.2 <i>Proportionale Verlust- und Gewinnchancen</i> .....	219
7.3.2.3 <i>Anwartschaft</i> .....	220
7.3.2.4 <i>Verfügungssperren</i> .....	220
7.3.2.5 <i>Schutz der Aktienempfänger vor Verwässerung</i> .....	221
7.3.2.6 <i>Beschaffung der notwendigen Aktien</i> .....	222
7.3.2.6.1 <i>Kapitalerhöhung</i> .....	222
7.3.2.6.1.1 <i>Ordentliche und genehmigte Kapitalerhöhung</i> .....	223
7.3.2.6.1.2 <i>Ausschluss des Bezugsrechts der bisherigen Aktionäre</i> .....	224
7.3.2.6.1.3 <i>Schutz der bisherigen Aktionäre vor der Verwässerung ihrer Anteile</i> .....	226
7.3.2.6.2 <i>Erwerb eigener Aktien</i> .....	227
7.3.2.6.2.1 <i>Problematik</i> .....	227
7.3.2.6.2.2 <i>Gesetzliche Regelung</i> .....	228
7.3.2.6.2.2.1 <i>Prozentuale Obergrenze und verfügbare freie Mittel</i> .....	228
7.3.2.6.2.2.2 <i>Suspension des Stimmrechts</i> .....	229
7.3.2.6.2.2.3 <i>Reservebildung</i> .....	231
7.3.2.6.2.2.4 <i>Offenlegung</i> .....	232
7.3.2.6.2.3 <i>Erwerb innerhalb eines Konzerns</i> .....	232
7.3.2.6.2.4 <i>Gleichbehandlungsgebot</i> .....	234
7.3.2.6.3 <i>Entscheid über das Vorgehen bei der Aktienbeschaffung</i> .....	234
7.3.2.7 <i>Rechnungslegung</i> .....	235
7.3.2.7.1 <i>Schweizer Rechnungslegungsnormen</i> .....	235
7.3.2.7.2 <i>IFRS</i> .....	237
7.3.2.7.3 <i>US-GAAP</i> .....	237
7.3.2.7.4 <i>Kotierungsvoraussetzungen der SWX</i> .....	238
7.3.3 Optionspläne .....	239
7.3.3.1 <i>Allgemeines</i> .....	239
7.3.3.2 <i>Verhältnis von Verlustrisiko und Gewinnchancen</i> .....	240
7.3.3.3 <i>Ausgestaltung</i> .....	241
7.3.3.3.1 <i>Verkäufliche und unverkäufliche Optionen</i> .....	241
7.3.3.3.2 <i>Bezugsverhältnis</i> .....	242
7.3.3.3.3 <i>Laufzeit</i> .....	242
7.3.3.3.4 <i>Vesting Period</i> .....	243

7.3.3.3.5	Sperrfrist.....	243
7.3.3.3.6	Ausübungsperiode .....	244
7.3.3.3.7	Ausübungspreis .....	246
7.3.3.3.7.1	Hürde.....	248
7.3.3.3.7.2	Indexierung .....	249
7.3.3.3.8	Bedingungen .....	250
7.3.3.3.8.1	Goldene Fesseln.....	250
7.3.3.3.8.2	Weitere Bedingungen .....	251
7.3.3.4	<i>Schutz der Optionsberechtigten vor Verwässerung</i> .....	251
7.3.3.5	<i>Bewertung von Aktienoptionen</i> .....	253
7.3.3.5.1	Marktwert.....	253
7.3.3.5.2	Bewertungsmethoden .....	255
7.3.3.6	<i>Optionsbeschaffung</i> .....	256
7.3.3.6.1	Ausgabe durch die Gesellschaft .....	256
7.3.3.6.2	Erwerb von drittemittierten Optionen .....	257
7.3.3.7	<i>Beschaffung der notwendigen Aktien</i> .....	257
7.3.3.7.1	Hedging.....	257
7.3.3.7.2	Erwerb eigener Aktien.....	257
7.3.3.7.3	Derivative Lösungen .....	258
7.3.3.7.4	Bedingte Kapitalerhöhung.....	259
7.3.3.7.4.1	Generalversammlungsbeschluss und statutarische Grundlage .....	259
7.3.3.7.4.2	Ausschluss des Vorwegzeichnungsrechts .....	262
7.3.3.7.4.3	Absicherung des Kursrisikos .....	262
7.3.3.8	<i>Rechnungslegung</i> .....	263
7.3.3.8.1	Erfassung als Personalaufwand .....	263
7.3.3.8.2	Schweizer Rechnungslegungsnormen .....	264
7.3.3.8.3	IFRS .....	264
7.3.3.8.4	US-GAAP .....	265
7.3.3.8.5	Anpassungsbedarf .....	266
7.3.4	Vergleich von Aktienbeteiligungsprogrammen und Optionsplänen .....	267
7.3.5	Geldzahlung .....	269
7.3.5.1	<i>Allgemeines</i> .....	269
7.3.5.2	<i>Virtuelle Vergütungsinstrumente</i> .....	270
7.3.5.2.1	Phantom Stocks .....	270
7.3.5.2.2	Stock Appreciation Rights (SAR) .....	271
7.3.5.2.3	Vor- und Nachteile virtueller Vergütungsinstrumente .....	272
7.3.5.3	<i>Verbuchung</i> .....	274
7.3.6	Individualisierung.....	275
7.4	Höhe der Entschädigungen .....	277
7.4.1	Höhe und Form der Entschädigung.....	277
7.4.2	Entwicklung der Saläre für Manager und Führungskräfte .....	278
7.4.3	Gründe für den Anstieg der Saläre.....	278
7.4.3.1	<i>Variable Entschädigungen</i> .....	278
7.4.3.1.1	Optionspläne .....	278
7.4.3.1.2	Risikoprämien .....	279
7.4.3.1.3	Anstieg des Leistungs- und Salärniveaus.....	279
7.4.3.2	<i>Transparenz und Orientierung an Referenzgruppen</i> .....	280
7.4.3.3	<i>Orientierung an internationalen Gepflogenheiten</i> .....	280
7.4.3.4	<i>Turnierlöhne</i> .....	281
7.4.3.5	<i>Selektion und Vertragsverhandlungen</i> .....	282
7.4.3.6	<i>Markt für Manager</i> .....	283
7.4.4	«Richtige» Salärhöhe .....	284

7.5 Verhältnis von Performance und Entschädigungshöhe .....	285
7.5.1 Hürden (Triggerfunktionen) .....	286
7.5.1.1 Funktion und Zweck .....	286
7.5.1.2 Fehlanreize .....	287
7.5.1.3 Leistungsorientierung und Gerechtigkeit .....	288
7.5.1.4 Verzicht auf Hürden .....	289
7.5.2 Lineare Funktionen .....	289
7.5.3 Progressive Funktionen .....	290
7.5.4 Degressive Funktionen .....	291
7.5.5 Salary Caps .....	292
7.5.6 Kombinierte Funktionen .....	293
7.5.7 Sensitivität .....	294
7.5.8 Fazit .....	295
<b>8 Nachträgliche Abänderung von Entschädigungs-</b>	
<b>vereinbarungen .....</b>	<b>296</b>
8.1 Grundsätzliches .....	296
8.2 Änderung der Rahmenbedingungen durch die Gesellschaft .....	298
8.2.1 Wesentlichkeit der Änderung .....	298
8.2.2 Kapitalerhöhungen .....	299
8.3 Unerwartete Ereignisse .....	300
8.3.1 Vertragsmodifizierungen aufgrund einer massiven	
Äquivalenzstörung .....	300
8.3.2 Exkurs: Anpassungen zu Lasten der zu entschädigenden Personen .....	302
8.4 Einvernehmliche Vertragsänderungen .....	302
8.5 Kompetenz zur nachträglichen Modifizierung von	
Entschädigungsvereinbarungen .....	305
8.5.1 Gleichbleibende Kompetenzordnung .....	305
8.5.2 Repricing von Optionsplänen .....	306
8.5.3 Zwingender Generalversammlungsbeschluss zur Vorbeugung gegen	
Missbräuche .....	307
8.6 Vermeidung von Anpassungen .....	308
8.7 Fazit .....	309