

Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis.....	XVIII
Literaturverzeichnis	XXIII
Materialienverzeichnis	LVII
1 Einleitung	1
2 Ökonomische Grundlagen.....	4
2.1 Shareholder Value vs. Stakeholder Value.....	4
2.2 Agency-Theorie	10
2.3 Verhaltenssteuerung.....	31
2.4 Risikotransfer.....	49
3 Motive für die Einführung variabler Entschädigungs-	
 komponenten	53
3.1 Allgemeines	53
3.2 Motive und Zielsetzungen.....	53
3.3 Sinnvolle Zielsetzungen für auf Führungskräfte ausgerichtete,	
variable Vergütungen.....	64
4 Arbeitsrechtliche Schranken	66
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
5 Gesellschafts- und kapitalmarktrechtliche Aspekte	106
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
6	Grundsätzliches zur Ausgestaltung von Anreizsystemen	159
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
7	Konkrete Ausgestaltung variabler Vergütungen	176
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
8	Nachträgliche Abänderung von Entschädigungs- vereinbarungen.....	296
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

1 Einleitung	1
2 Ökonomische Grundlagen.....	4
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
3	Motive für die Einführung variabler Entschädigungs- komponenten	53
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

4	Arbeitsrechtliche Schranken	66
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
5	Gesellschafts- und kapitalmarktrechtliche Aspekte	106
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>	108
5.3.1.2	<i>Gesetzliche Voraussetzungen</i>	108
5.3.1.3	<i>Rückerstattungspflicht</i>	109
5.3.1.4	<i>Abgrenzung von anderen Formen erfolgsabhängiger Entschädigungen</i>	109
5.3.2	Verwaltungsratshonorare	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 Verwaltungsratshonoraren	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>	118
5.5.6.2	<i>Ausstandsregeln</i>	118
5.5.6.3	<i>Entschädigungskomitees</i>	119
5.5.6.4	<i>Dealing at arm's length</i>	120
5.5.6.5	<i>Unabhängige Expertisen</i>	121
5.5.6.6	<i>Kompetenzdelegation an die Generalversammlung</i>	121
5.5.6.7	<i>Genehmigung durch die Generalversammlung</i>	123
5.5.6.8	<i>Gesetzliche Begrenzung der Entschädigungen</i>	125
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>	127
5.6.2.2	<i>Entschädigungsausschuss (Compensation Committee)</i>	127
5.6.2.2.1	<i>Ausschussbildung</i>	127

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
6	Grundsätzliches zur Ausgestaltung von Anreizsystemen	159
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 Gesamtentlöhnung	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 Salärmiveaus.....	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
8 Nachträgliche Abänderung von Entschädigungs-	
vereinbarungen	296
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