

# 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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

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*<sup>3</sup> 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](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.<sup>4</sup> 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*<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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 Aufsichtsratsmitglieder<sup>3</sup> (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*<sup>7</sup> 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.“<sup>8</sup>

## 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.<sup>9</sup>

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 Anreizfunktion<sup>10</sup> 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*, ARHdb<sup>3</sup>, 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.<sup>11</sup> 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:<sup>12</sup>

- 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“<sup>13</sup>, 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).<sup>14</sup>

(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.<sup>15</sup> 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“<sup>16</sup> 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?“<sup>17</sup>

### 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“<sup>18</sup> 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“.<sup>19</sup>

In einer aktuellen und bemerkenswerten Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung<sup>20</sup> 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](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).<sup>21</sup>

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).<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup>

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 *Büchele*, 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](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.<sup>24</sup>

#### 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:<sup>25</sup>

- 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).

#### 2.4.1. Variable Barvergütung

- Die variable Barvergütung basiert auf einem Bonus-Malus-System. Die für ein Geschäftsjahr in Aussicht gestellte variable Barvergütung, soweit sie aufgrund guter Geschäftsentwicklung tatsächlich anfällt, wird nur bis zu einem Maximum von einem Drittel ausbezahlt. Der größere Anteil wird auf einem Sperrkonto einbehalten und bleibt den künftigen Geschäftsrisiken ausgesetzt. Erzielt UBS oder ein Unternehmensbereich in einem Jahr Verluste, resultiert ein Malus, der das Bonuskonto schmälert.
- Ein ähnliches Konzept gilt für die variable Aktienbeteiligung. Auch hier ist die Geschäftsentwicklung von UBS über mehrere Jahre entscheidend. Eine variable Vergütung in Form von Aktien wird vorerst nur provisorisch zugeteilt. Die Aktien gehen erst nach drei Jahren in das Eigentum der Führungskräfte über, sofern die Leistungskriterien erfüllt sind. Zudem sind die Führungspersonen verpflichtet, 75 % der erhaltenen Aktien (nach Steuerzahlung) für weitere Jahre zu halten. Stimmt die Leistung in der Messperiode von drei Jahren nicht, so reduziert sich der Anspruch auf die provisorisch zugeteilten Aktien oder entfällt ganz. Dies verstärkt die Bindung an die Aktionärsinteressen.

#### 2.4.2. Leistungskriterien dienen als Basis für die Bemessung des Performance Equity Plans

Die UBS orientiert sich in ihrem Vergütungsmodell an folgenden zwei Leistungskriterien:

- Erreichen von vordefinierten Zielsetzungen bezüglich „Economic Profit“ (EP)
- Erzielen eines relativen „Total Shareholder Return“ (TSR)
  - Der EP ist eine risikoadjustierte Gewinngröße, die explizit die Kosten für das Risikokapital berücksichtigt. Der EP ist der Teil des Gewinns, der nach der Erfüllung der Renditeerwartungen der Aktionäre verbleibt. EP wird also nur erzielt, wenn die erwirtschaftete Gesamtkapitalrendite größer ist als die Kapitalkosten des Unternehmens.
  - Der TSR misst den Erfolg eines Aktienengagements. Während die Dividendenrendite nur das Verhältnis der Dividende zum gegenwärtigen Kurs ausdrückt, ist der TSR eine Messgröße dafür, wie sich der Wert eines Aktienengagements über einen bestimmten Zeitraum hinweg entwickelt hat. Berücksichtigt werden dabei sowohl die in dem Zeitraum ausgerichtete Dividende als auch die eventuell erzielten Kursgewinne. UBS misst dabei den TSR in Relation zur Performance ausgewählter Konkurrenten oder relativ zu einem breiter gefassten Bankenindex.
  - Der Performance Equity Plan ist eine zukunftsorientierte Anreizkomponente und mit den jährlichen variablen Vergütungen auf Basis des Vorjahres nicht direkt verknüpft. Die Leistungsmessung für den ersten Performance Equity Plan beginnt im Jahr 2009. Die erste mögliche Auszahlung bzw. Übertragung von Aktien ins Eigentum erfolgt im Jahr 2012 auf Basis der Unternehmensergebnisse sowie der Aktienkursperformance für die Dreijahresperiode 2009 bis 2011.

## 2.5. Zusammenfassung

Die dargestellten theoretischen Überlegungen zu Vergütungsmodellen bei Aktiengesellschaften (und deren praktische Umsetzung in einem aktuellen Beispiel) zeigen, dass es – trotz eines als schwierig zu bezeichnenden Wirtschaftsumfeldes und Kritik der Öffentlichkeit an bestehenden Vergütungsmodellen – keiner gänzlichen Umwälzung von bereits etablierten Vergütungsmodellen,<sup>26</sup> geschweige denn einer gesetzlichen Deckelung von Managergehältern bedarf (wie dies zum Teil in Medien apostrophiert wird, wohl nicht zuletzt um daraus politisches Kleingeld zu schlagen). In Deutschland wird zwar eine intensive Diskussion über eine „Verschärfung der gesetzlichen Auflagen für Spitzenverdiener in der Wirtschaft“ geführt, eine Obergrenze für Vorstandsbezüge soll es aber nicht geben. Bis Mitte des Jahres sollen Änderungen des Aktien- und Handelsrechtes in Kraft treten, nach denen unter anderem Aktienoptionen frühestens nach vier Jahren eingelöst werden sollen können und Aufsichtsräte verpflichtet werden, je nach wirtschaftlicher Lage des Unternehmens Vorstandsvergütungen zu kürzen.<sup>27</sup>

Vielmehr gilt es, durch einen ausgewogenen Mix aus fixem Grundentgelt und einem immer auf den Einzelfall abgestimmten Modell für den variablen Teil der Vergütung, sei es durch Tantiemen (Boni) und/oder Aktienoptionsmodellen, ein Anreizmodell für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung anzubieten.<sup>28</sup>

Bei der Gestaltung des variablen Teils der Vergütung können eine Reihe finanzieller und nicht finanzieller Faktoren Beachtung finden.<sup>29</sup> Von derartigen Vergütungsmodellen, die auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung abzielen, partizipieren alle beteiligten Verkehrskreise, egal ob Shareholder oder Stakeholder.<sup>30</sup>

Was die Vergütungsregelungen für Unternehmen, die staatliche Unterstützung in Anspruch nehmen, betrifft, ist Österreich in einem wesentlichen Punkt einen anderen Weg gegangen als Deutschland. Während nämlich die auf Basis des deutschen FMStG<sup>31</sup> ergangene FMStV<sup>32</sup> in dessen § 5 Abs 2 Z 4 lit a eine generelle Deckelung für Managementgehälter mit einem Betrag von € 500.000,-- für Organe von Unternehmen des Finanzsektors, die Stabilisierungsmaßnahmen durch „SoFFin“<sup>33</sup> in Anspruch genommen haben, vorsieht, gibt es in Österreich keine derartige betraglich fixierte Obergrenze. Im österreichischen Finanzmarktstabilisierungsgesetz<sup>34</sup> und der darauf basierenden Durchführungsverordnung<sup>35</sup>

26 Thüsing in *Fleischer*, HdbVorstandsrecht, § 6 Rz 23.

27 Strenge Regeln für Manager, Wirtschaftsblatt 6. 03. 2009, 10; DER SPIEGEL, *Große Koalition einigt sich auf Gehaltsgesetz*, 1. 03. 2009; online im Internet unter URL: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,610583,00.htm>

28 In Bezug auf den Beispielfall „UBS“: N. N., Boni machen UBS-Manager nicht immun gegen die Krise, NZZ vom 23. 10. 2008, online im Internet unter URL: [http://www.nzz.ch/nachrichten/startseite/bonuszahlungen\\_machen\\_ubsmanager\\_nicht\\_immun\\_gegen\\_die\\_krise\\_1.1154478.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/startseite/bonuszahlungen_machen_ubsmanager_nicht_immun_gegen_die_krise_1.1154478.html) (Stand 31. 1. 2009).

29 Jacobson/Mizik, Wie kurzsichtige Manager die Börse täuschen, Harvard Business Manager vom 28. 7. 2007 = Spiegel Online vom 28. 9. 2007, online im Internet unter URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,508051,00.html> (Stand 31. 1. 2009).

30 Thüsing in *Fleischer*, Hdb Vorstandsrecht, § 6 Rz 23.

31 Finanzmarktstabilisierungsgesetz (FMStG) idF BGBl I Nr 46 vom 17. Oktober 2008.

32 Finanzmarktstabilisierungsfonds-Verordnung (FmStFV) vom 20. Oktober 2008.

33 Amtlich heißt der Fonds „Finanzmarktstabilisierungsfonds“, verwaltet wird er von der „Finanzmarktstabilisierungsanstalt“. Anlassbedingt und wegen seiner zeitlichen Befristung wird er „Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung“ (SoFFin) genannt.

34 Finanzmarktstabilitätsgesetz (FinStaG) idF BGBl I Nr 136/2008.

ist in Bezug auf Vergütungen für Manager für Unternehmen, die staatliche Unterstützung im Sinn des § 2 FinStaG in Anspruch nehmen ua die Verpflichtung vorgesehen, die aktuellen Vergütungssysteme auf ihre Anreizwirkung und Angemessenheit zu überprüfen und im Rahmen der zivilrechtlichen Möglichkeiten sicher zu stellen, daß diese einerseits nicht zur Eingehung unangemessener Risiken verleiten und andererseits an langfristigen und nachhaltigen Ziele ausgerichtet werden und transparent sind. Das Entgelt ist zwar auf ein angemessenes Ausmaß zu begrenzen, ein betraglich fixierter Höchstbetrag wie in Deutschland ist allerdings – nach Meinung der Autoren richtigerweise – nicht vorgesehen. Bei allen österreichischen Aktiengesellschaften bleibt es daher die Aufgabe des Aufsichtsrates, die Höhe der Vorstandsvergütungen festzulegen.

### **3. Die erfolgsabhängige Vergütung des Stiftungsvorstandes**

Der Grundgedanke der Implementierung von Vergütungsmodellen, die eine nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens fördern, muss wohl auch für Privatstiftungen gelten, wenn diese auch noch Jahrzehnte nach ihrer Gründung in der Lage sein müssen, Ausschüttungen an ihre Begünstigten durchzuführen. Zu der Frage, ob hierfür aus den oben aufgezeigten Vergütungsmodellen für Aktiengesellschaften einzelne Vorschläge auf die Vergütung von Stiftungsvorständen umgelegt bzw für diese fruchtbar gemacht werden können, werden nachfolgend grundsätzliche Überlegungen aufgezeigt.<sup>36</sup>

#### **3.1. Gesetzlicher Rahmen für die Vergütung des Vorstandes einer Privatstiftung**

Gemäß § 19 Abs 1 PSG haben die Mitglieder des Stiftungsvorstandes – soweit in der Stiftungserklärung nicht anders vorgesehen – Anspruch auf eine Vergütung, die mit ihren Aufgaben und mit der Lage der Privatstiftung in Einklang steht.

Die Höhe dieser Vergütung – soweit in der Stiftungserklärung nicht anders vorgesehen – ist gemäß § 19 Abs 2 PSG auf Antrag eines Stiftungsorgans oder eines Organmitgliedes vom Gericht zu bestimmen.

Das Gesetz überlässt es daher dem Stifter festzulegen, ob der Stiftungsvorstand eine Vergütung erhalten soll oder nicht und bejahendenfalls, wie die Vergütungsregelung aussehen soll. Nur in dem – in der Praxis eher seltenen – Fall,<sup>37</sup> dass es keine Regelung über die Vergütung des Stiftungsvorstandes in der Stiftungserklärung gibt, kommen die Bestimmungen des § 19 PSG und damit auch die Zuständigkeit des Gerichts zur Festsetzung einer Vergütung zur An-

35 Verordnung des Bundesministers für Finanzen zur Festlegung näherer Bestimmungen und Auflagen für Maßnahmen nach dem Finanzmarktstabilitätsgesetz und dem Interbankmarktstärkungsgesetz idf BGBl II Nr 382/2008.

36 Die Darstellung eines vollständigen Vergütungssystems für Stiftungsvorstände ist aufgrund der jeweils notwendigen Adaptierung auf den Einzelfall nicht Gegenstand dieses Beitrages.

37 Abgesehen von Erfahrungen der Autoren aus der Praxis spricht auch die Tatsache des – soweit ersichtlich – Nichtvorliegens einschlägiger Rechtsprechung zu diesem Thema dafür, dass der Großteil der Stiftungserklärungen Regelungen über die Vergütung des Stiftungsvorstandes enthalten und daher zumeist keine Bestimmung der Höhe durch die zuständigen Gerichte erforderlich ist.

wendung.<sup>38</sup> Was die Höhe der nach Maßgabe der Stiftungserklärung bestimmten Vergütung betrifft, wird vertreten, dass im Fall einer (exzessiv) überhöhten Vergütung das Mitglied des Stiftungsvorstandes zum Begünstigten wird und infolge vorliegender Unvereinbarkeit nach § 15 Abs 2 PSG automatisch aus dem Stiftungsvorstand ausscheidet.<sup>39</sup>

Die Stiftungserklärung kann entweder die Vergütung abschließend regeln oder aber einer Stelle oder einem Organ der Privatstiftung Festsetzungskompetenz zuweisen. Die Zulässigkeit einer derartigen Gestaltung gründet auf der Überlegung, dass es sich bei der Vergütungsregelung um eigentümergeleiche Rechte handelt.<sup>40</sup> Oft finden sich auch Regelungen, nach denen zu Lebzeiten des Stifters die Vergütung von diesem festgesetzt wird und nach seinem Ableben die in der Stiftungsurkunde festgesetzten Bestimmungen gelten.

Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass das Privatstiftungsgesetz dem Stifter einen großen Gestaltungsspielraum einräumt, wie die Vergütung des Stiftungsvorstandes geregelt wird. Insbesondere gibt es keinerlei Vorgaben, ob die Vergütung zum Teil oder zur Gänze erfolgsabhängig sein soll oder nicht. Folgt man der neueren Meinung in der Lehre, dass die Vergütung nicht (exzessiv) überhöht ausfallen darf,<sup>41</sup> stellt dies die einzige Vorgabe aus der Sicht des Privatstiftungsrechts dar, die der Stifter beachten muss.

Der Stifter sollte jedoch eine entsprechend „attraktive“ Vergütungsregelung für den Stiftungsvorstand vorsehen, damit auch ausreichend gut qualifizierte Personen diese Funktion übernehmen.

### 3.2. Soll die Vergütung des Vorstands einer Privatstiftung (zum Teil) erfolgsabhängig sein?

Auch den Stiftungsvorstand wird – wie den Vorstand einer Aktiengesellschaft – eine erfolgsabhängige Vergütung zu mehr Leistung motivieren als ein fixer Vergütungsbetrag. Auch wenn spätestens seit der Finanzmarktkrise klar ist, dass viele erfolgsabhängige Vergütungssysteme für Manager von Kapitalgesellschaften überdacht werden müssen, wird vom überwiegenden Teil der beteiligten Verkehrskreise nicht in Zweifel gezogen, auch in Zukunft die Vergütung zumindest zum Teil erfolgsabhängig zu gestalten.<sup>42</sup> Auch in Zukunft wird daher weiterhin gelten, dass Manager, die dem Unternehmen zu mehr Erfolg verhelfen, auch mehr verdienen sollten.<sup>43</sup> Heftig diskutiert wird aber, wie der Erfolg zukünftig definiert sein soll, dessen Erreichung oder Nichterreichung einen erfolgsabhängigen Teil des Entgelts bestimmt.

Anders als bei Aktiengesellschaften, bei denen schon aufgrund gesetzlicher Anordnung (auch) der wirtschaftliche Erfolg als vorrangiges Ziel für den Vorstand

38 *Kalss/Zollner*, Mitwirkungs- und Kontrollrechte der Begünstigten - Gestaltungsmöglichkeiten des Stifters / Zugleich ein Beitrag zur Governance in der österreichischen Privatstiftung, *GesRZ* 2008, 351 (362).

39 *N. Arnold*, *PSG*<sup>2</sup> (2007) § 19 Rz 14.

40 *Kalss*, Grenzen der Einflussnahme von Begünstigten in der Privatstiftung, *JEV* 2008, 48 (55); *N. Arnold*, *PSG*<sup>2</sup> (2007) § 19 Rz 15; *Kalss/Zollner*, *GesRZ* 2008, 351 (362).

41 *N. Arnold*, *PSG*<sup>2</sup> (2007) § 19 Rz 15.

42 Siehe dazu die Beispiele unter Punkt 2.1. bis 2.4.

43 *Haunold/Havranek*, Zielsetzungen, Funktionen und Qualitätserfordernisse der Executive Compensation, in *Schuster/Gröhs/Havranek*, *Executive Compensation*, 15 (20).

bestimmt ist,<sup>44</sup> ergibt sich dies für den Stiftungsvorstand aus dem Privatstiftungsgesetz nicht. § 1 PSG gibt lediglich vor, dass es sich beim Stiftungszweck um einen erlaubten<sup>45</sup> handeln muss, stellt es im Übrigen aber dem Stifter vollkommen frei, diesen zu bestimmen.<sup>46</sup> Der Stiftungszweck kann beispielsweise die Unterstützung von Begünstigten oder auch die Erhaltung eines Schlosses für die Nachwelt sein. In beiden Fällen kann der Stiftungsvorstand seine Aufgabe verschieden gut erfüllen. Sofern der Stiftungszweck die Unterstützung von Begünstigten ist, wird der Stiftungsvorstand, der beispielsweise laufende und erfolgreiche Verhandlungen über die Verzinsung von Cashbeständen führt oder ein aktives Vermietungsmanagement einer Liegenschaft betreibt, eine bessere Leistung erbringen, als ein diesbezüglich eher passiv agierender Stiftungsvorstand. Wenn der Stiftungszweck die Erhaltung eines Schlosses für die Nachwelt ist, dann wird der Stiftungsvorstand, der es mit den vorhandenen Mitteln schafft, das Schloss originalgetreu zu erhalten, eine bessere Leistung erbringen, als derjenige, der die vorhandenen Mittel nicht entsprechend zielgerichtet einsetzt. Der Erfolg ist bei der Erhaltung des Schlosses aber schwerer messbar und daher nur begrenzt geeignet, als Zielerreichungskriterium für die Höhe der Vergütung herangezogen zu werden.

Wie auch bei Managern von Kapitalgesellschaften üblich, sollte die Vergütung aber nicht nur vom Erfolg abhängen, sondern auch aus einem erfolgsabhängigen Teil bestehen, der aus einem fixen Betrag und einem allfälligen Sitzungsgeld bestehen kann. Diese „Basisvergütung“ soll dem Stiftungsvorstand die Sicherheit geben, auch im Falle einer – ohne sein Verschulden zustande gekommenen – negativen wirtschaftlichen Entwicklung der Privatstiftung eine Vergütung für seine Tätigkeit zu erhalten. Bei einer ausschließlich auf erfolgsabhängige Kriterien abstellenden Vergütung wird es schwer sein, Stiftungsvorstände zur Übernahme dieser Funktion zu motivieren. Soll ein Fixum daher tatsächlich nicht vorgesehen werden, dann müsste eine besonders hohe Prämienzahlung für den Fall positiver wirtschaftlicher Entwicklung vereinbart werden, das den Nachteil der fehlenden fixen Vergütung ausgleicht.

Als Zwischenergebnis kann daher festgehalten werden, dass die Entscheidung, ob die Vergütung des Stiftungsvorstandes erfolgsabhängig sein soll, vom Stiftungszweck abhängt. Manifestiert sich der Stiftungszweck letztendlich in der Erzielung eines möglichst großen wirtschaftlichen Erfolges, dann ist – wie bei Managern von Kapitalgesellschaften<sup>47</sup> – eine an wirtschaftlichen Kennzahlen orientierte erfolgsabhängige Vergütung auch bei Stiftungsvorständen sinnvoll, um die richtige Motivationslage für ein hohes Leistungsniveau zu schaffen. Besteht der Stiftungszweck hingegen in der Erhaltung eines Schlosses oder einer Kunstsammlung für die Nachwelt, dann wird eine erfolgsabhängige Vergütung wohl im Normalfall daran scheitern, dass deren Berechnungskriterien schwer beschreib-

44 Gemäß § 70 AktG hat der Vorstand einer Aktiengesellschaft diese so zu leiten, wie es das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre und der Arbeitnehmer sowie das öffentliche Interesse erfordert und hat daher wirtschaftlichen Erfolg anzustreben - vgl. Nowotny in *Doralt/Nowotny/Kalss* (Hrsg), Kommentar zum Aktiengesetz (2003) Band I § 70 Rz 11 ff.

45 N. Arnold, *PSG*<sup>2</sup> (2007) § 1 Rz 15; Kalss in *Doralt/Nowotny/Kalss* (Hrsg), Privatstiftungsgesetz Kommentar (1995) § 1 Rz 19.

46 Nichtsdestotrotz handelt es sich bei der Formulierung des Stiftungszweckes um einen wesentlichen Bestandteil einer Stiftungserklärung mit weitreichenden Auswirkungen; vgl. *Eiselsberg*, Stiftung und Unternehmen, *ecolex-Script* 2007, 3.

47 Siehe dazu die Beispiele unter Punkt 2.1. bis 2.4.

und messbar sind. Erfolgsabhängige, variable Vergütungsbestimmungen sollten daher immer nur einen Teil der Gesamtvergütung darstellen.<sup>48</sup>

### 3.3. Was ist bei erfolgsabhängigen Vergütungsregelungen für Stiftungsvorstände zu bedenken?

#### 3.3.1. Vergütungsregelung und Stiftungszweck müssen aufeinander abgestimmt sein

Bei einer Privatstiftung, deren Stiftungszweck die Unterstützung von Begünstigten ist und die eine Dauer von hundert Jahren haben soll, wird es die Aufgabe des Stiftungsvorstandes sein, sowohl die jetzigen Begünstigten – nach Maßgabe allfälliger Bestimmungen der Stiftungsurkunde – zu unterstützen, als auch dafür zu sorgen, dass dies auch während der nächsten hundert Jahre möglich ist. Erfolgreich wirtschaftet daher ein Stiftungsvorstand, der einerseits einen möglichst hohen Gewinn zu Stande bringt und andererseits aber dabei keine Risiken eingeht, das „Stiftungsvermögen“<sup>49</sup> der Privatstiftung zu gefährden. Die erfolgsabhängige Vergütung muss daher langfristig positive, möglichst risikoarme Ergebnisse fördern, damit sie im Einklang mit einem derartigen Stiftungszweck steht.

Eine erfolgsabhängige Belohnung, die – ohne weitere Regelungen/Beschränkungen – mittels eines bestimmten Prozentsatzes vom Jahresüberschuss oder einer anderen Ergebniskennzahl berechnet wird, würde den Stiftungsvorstand wohl motivieren, einen möglichst hohen Jahresüberschuss zu erwirtschaften, weil dann auch der erfolgsabhängige Teil seiner Vergütung entsprechend hoch wäre. Da aber größere Gewinne immer mit größerem Risiko verbunden sind, würde die Gefahr bestehen, dass zur Erzielung kurzfristiger Gewinne zu hohe Risiken eingegangen werden. Um diesen nicht erwünschten Effekt zu verhindern, könnte in der Stiftungsurkunde beispielsweise festgeschrieben sein, dass bei einem Wertpapierdepot nur eine Rendite zB von maximal 4 %<sup>50</sup> als Berechnungsbasis für eine Erfolgsbeteiligung herangezogen wird. Eine darüber hinausgehende Rendite könnte entweder nicht mehr als Basis für die erfolgsabhängige Belohnung gelten oder in Extremvarianten sogar zu einem Absinken der Berechnungsbasis führen. Eine andere Möglichkeit bestünde darin, die erfolgsabhängige Vergütung zu deckeln, um damit dem Stiftungsvorstand die Motivation zu nehmen, gewinnbringendere, dafür aber riskantere Veranlagungen zu tätigen.

Der erfolgsabhängige Teil der Vergütung muss die Erfüllung des jeweiligen Stiftungszweckes fördern. Somit sollte bei Privatstiftungen, deren Stiftungszweck die langfristige Unterstützung der Begünstigten ist, eine erfolgsabhängige Vergütungsregelung – unbeschadet anderer „kapitalschützender“ Regelungen der Stiftungsurkunde – vorgesehen werden, die das Eingehen von hohen Risiken nicht fördert.

48 Der übrige Teil der Vergütung des Stiftungsvorstandes sollte jedenfalls ein fixer Vergütungsbetrag im Sinne einer Basisvergütung sein.

49 Die Frage, ob und bejahendenfalls wie eine Kapitalerhaltungspflicht in der Stiftungsurkunde festgeschrieben werden soll, soll hier nicht näher erörtert werden. Prinzipiell ist aber *Eiselsberg*, *ecolex-Script* 2007, 3, zuzustimmen, dass nicht durchdachte Vermögenserhaltungsverpflichtungen mehr Schaden als Nutzen bringen können.

50 Die vier Prozent, die heute vielfach als „risikolose“ Rendite genannt werden, dürften nicht fix festgeschrieben werden, sondern müssten in Abhängigkeit vom jeweils üblichen Marktzens variieren.

### 3.3.2. Ist der Jahresüberschuss der Privatstiftung als Berechnungsbasis für eine Erfolgsbeteiligung geeignet?

Wenn eine Privatstiftung beispielsweise über Cashbestände, Wertpapiere, Immobilien oder Unternehmensbeteiligungen verfügt, dann spiegelt sich – wie in den folgenden Beispielen gezeigt wird – die Tüchtigkeit des Stiftungsvorstandes nur zum Teil im Jahresüberschuss wieder:

- Wertsteigerungen von Wertpapieren, Immobilien und Unternehmensbeteiligungen, die über die Anschaffungswerte hinausgehen, haben keine Auswirkungen auf den Jahresüberschuss.
- Wenn der Beteiligungsertrag aus einem Unternehmen, an dem die Privatstiftung beteiligt ist, deren Jahresüberschuss erhöht, wird unter Umständen nicht berücksichtigt, dass die Ausschüttung des gesamten Ertrags aus der Sicht des Beteiligungsunternehmens zur Unzeit erfolgt sein könnte.
- Stehen im Portfolio einer Privatstiftung zB Waldbestände, fließt der Ertrag aus einer übergroßen Holzschlägerung kurzfristig in den Jahresüberschuss ein. Keine Berücksichtigung findet hier aber die Tatsache, dass dadurch künftige Erträge aus dem Waldbestand geschmälert werden.
- Aus dem Jahresabschluss geht zwar die Rendite eines Wertpapiers hervor, nicht aber dessen Risiko. In den letzten Jahren hätten beispielsweise „Madoff-Papiere“ das Jahresergebnis durch ihre hohen Renditen wesentlich verbessert. Bei einer längerfristigen Betrachtung wäre aber der voraussichtliche Totalverlust<sup>51</sup> im Jahr 2008 für die Frage, ob die Rendite der Vorjahre als Erfolg zu betrachten sind, zu berücksichtigen.

Es hängt von der jeweils konkreten Situation ab, ob der Stifter es für ausreichend erachtet, eine sich aus dem Jahresabschluss ergebende Kennzahl als Berechnungsbasis anzusetzen (zB Jahresüberschuss oder EBIT), oder ob er eine davon zum Teil oder ganz losgelöste Berechnungsbasis bevorzugt.

- Um Nachhaltigkeitsaspekte stärker in die Berechnungsbasis mit einfließen zu lassen, könnte beispielsweise bei Unternehmensbeteiligungen, die von der Privatstiftung gehalten werden, anstatt des in die Privatstiftung ausgeschütteten Ertrags ein über einen längeren Beobachtungszeitraum errechnetes EBIT abzüglich einer allfällig erforderlichen Abwertung im Jahresabschluss der Privatstiftung als Kennzahl herangezogen werden. Auf diese Weise könnte verhindert werden, dass unternehmensgefährdende Ausschüttungen an die Privatstiftung erfolgen, um die Prämienbasis zu erhöhen.
- Um zu verhindern, dass Immobilien (mit niedrigen Buchwerten) verkauft werden, könnten Veräußerungserlöse, die sich aus derartigen oder auch anderen Verkäufen ergeben, von der Berechnungsbasis für die Erfolgsbeteiligung ausgeschlossen werden.
- Bei Wertpapieren könnte man vorsehen, dass nicht die Bilanzwerte, die ja maximal die Höhe der Anschaffungswerte haben dürfen, sondern Kurswerte plus Dividenden anzusetzen sind.

51 N. N., Milliardenbetrug an der Wall Street trifft Wiener Banken, Der Standard vom 13./14.12.2008, online im Internet unter URL: [http://derstandard.at/?url=?id=1227288485234%26sap=2%26\\_seite=21](http://derstandard.at/?url=?id=1227288485234%26sap=2%26_seite=21) (Stand 31. 1. 2009).

### 3.3.3. Jahresüberschuss und Zuwendung an Begünstigte

Sofern ein (allenfalls modifizierter) Jahresüberschuss als Berechnungsbasis für den erfolgsabhängigen Teil der Vergütung herangezogen wird, sollte klar gestellt werden, wie sich Zuwendungen an Begünstigte auswirken sollen. Nach der wohl herrschenden Meinung sind diese nach der Position Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag auszuweisen (und damit für den Jahresüberschuss bzw. die Erfolgsbeteiligung neutral).<sup>52</sup> Vereinzelt wird aber auch die Meinung vertreten,<sup>53</sup> dass die Zuwendungen vor dem Jahresüberschuss bzw. Fehlbetrag auszuweisen sind (und damit den Jahresüberschuss bzw. die Erfolgsbeteiligung kürzen würden).

### 3.3.4. Mehrjähriger Durchrechnungszeitraum als Berechnungsbasis

Wie auch derzeit für Aktiengesellschaften gefordert,<sup>54</sup> sollten auch bei der erfolgsabhängigen Vergütung von Stiftungsvorständen nicht nur das Ergebnis eines Jahres als Berechnungsbasis herangezogen, sondern ein längerfristiger Beobachtungs- bzw. Durchrechnungszeitraum festgelegt werden. Wie oben unter Punkt 2.5. dargestellt, hat beispielsweise die UBS nunmehr einen dreijährigen Beobachtungszeitraum für die Berechnung ihrer erfolgsabhängigen Vergütung gewählt.<sup>55</sup> Der mehrjährige Beobachtungs- bzw. Durchrechnungszeitraum soll verhindern, dass eine hoch riskante Veranlagung in einem Jahr zu einer überdurchschnittlich hohen Erfolgsbeteiligung führt, der Totalverlust dieser Veranlagung im nächsten Jahr aber keinerlei Auswirkung auf die bereits ausbezahlte Erfolgsbeteiligung hat. Ein derartiges Ergebnis wäre sowohl aus der Sicht von Aktionären als auch aus der Sicht von Begünstigten einer Privatstiftung unbefriedigend.

Die Anreizfunktion eines mehrjährigen Durchrechnungszeitraumes für die Berechnung des erfolgsabhängigen Vergütungsteils würde auch den Stiftungsvorstand zu einem langfristigen und nachhaltigen Wirtschaften motivieren.

Sinnvoll ist es jedenfalls, dass bei einem mehrjährigen Beobachtungszeitraum die Erfolgsbeteiligung nur zum Teil akontiert wird, um allfällige Rückzahlungen, die sich aufgrund der Abrechnung über den gesamten Beobachtungszeitraum ergeben, nach einer allenfalls vorzusehenden Nachhaftungsperiode<sup>56</sup> möglichst gering zu halten (damit würde auch einem allfälligen Einbringlichkeitsrisiko entgegengewirkt werden können).

52 Lechner, Eigenkapitalausweis österreichische Privatstiftungen, in *Siegel/Klein/Schneider/Schwintowski* (Hrsg), *Unternehmungen, Versicherungen und Rechnungswesen*, Festschrift für Dieter Rückle (2006) 341 (352).

53 Gelter, Rechnungslegung und Stiftungsprüfer, in *Doralt/Kalss* (Hrsg), *Aktuelle Fragen des Privatstiftungsrechts* (2001) 247 (265).

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

55 Wofür die UBS postwendend kritisiert wurde, weil in dem neu eingeführten Vergütungssystem keine Obergrenze für den variablen Teil der Vergütung vorgesehen wurde. Siehe *Ethos Stiftung* (Hrsg), *Die UBS stellt ein neues Vergütungssystem vor und akzeptiert die von Ethos verlangte Konsultativabstimmung*, News vom 17. 11. 2008, online im Internet unter URL: <http://www.ethosfund.ch/d/news-publikationen/news.asp?code=202> (Stand 31. 1. 2009).

56 Siehe dazu gleich unten.

### 3.3.5. Nachhaftung

Nach Ablauf eines mehrjährigen Berechnungszeitraumes stellt sich die Frage, was mit Verlusten passieren soll, die nach dessen Ablauf eintreten, aber aus der Zeit vor dem Ablauf resultieren, das heißt wirtschaftlich den Berechnungszeitraum betreffen.

Eine mögliche Variante wäre die Ablehnung einer Nachhaftungsklausel für den Stiftungsvorstand mit dem Argument, dass die Risikogemeinschaft zwischen Stiftungsvorstand und Privatstiftung für eine fixe Zeitspanne eingegangen wurde. Darüber hinaus würde ein mehrjähriger Berechnungszeitraum für den erfolgsabhängigen Teil der Vergütung ohnehin gegen die bisher üblichen einjährigen Berechnungszeiträume bereits eine deutliche Verbesserung aus Sicht der Privatstiftung darstellen. Und man könne sich eben nicht vor jedem Risiko zu Lasten des Stiftungsvorstandes schützen. Dieser Argumentationslinie kann man freilich entgegenhalten, dass Erfolgsbeteiligungen, die aufgrund (überproportionaler) Ergebnisse risikoreicher Veranlagungen am Wertpapiermarkt in den Jahren 2005 bis 2007 erzielt werden konnten, aus der Sicht einer Privatstiftung unbillig sind, weil die Privatstiftung im Jahr 2008 eben wegen dieser Veranlagungen am Wertpapiermarkt um ein vielfaches mehr verloren hat als sie in den vorangegangenen Jahren damit verdient hat.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie mit einem Stiftungsvorstandswechsel umzugehen ist. Der neue Stiftungsvorstand könnte sich auf den Standpunkt stellen, dass er für die in seiner Periode eintretenden Verluste, die aber aus der Zeit seiner Vorgänger resultieren, „keine Haftung übernehmen will“ und eine daraus resultierende Schmälerung seiner Erfolgsbeteiligung nicht akzeptabel sei. Umgekehrt könnte der neue Stiftungsvorstand gerade im ersten Jahr seiner Tätigkeit versuchen, sich für all seine Handlungen zu exkulpieren, indem er die gesamte wirtschaftliche Verantwortung seinem Vorgänger aufbürdet.

Eine aus Sicht der Privatstiftung denkbare Lösung könnte daher sein, für den ausscheidenden Stiftungsvorstand – immer im Hinblick auf seine Erfolgsbeteiligung – eine Nachhaftungsperiode für zB ein Jahr einzuführen, damit dieser einen allfälligen Verlust im ersten Jahr nach seinem Ausscheiden mittragen muss. Der Nachfolger würde somit den Verlust im ersten Jahre seiner Tätigkeit nicht (zumindest nicht zur Gänze) mittragen, würde aber an einem wirtschaftlich positiven Ergebnis bereits voll partizipieren und hätte daher genauso wie sein Vorgänger und die Privatstiftung das Interesse an einer positiven und nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung.

### 3.3.6. Formeln (ohne Ermessen) oder Richtlinien (mit Ermessensspielraum)

Die Stiftungserklärung kann sowohl vorsehen, dass sich die Vergütung aufgrund einer Formel errechnen lässt oder aber auf Grundlage von Richtlinien von der hierfür in der Stiftungsurkunde vorgesehene Stelle – nach Ermessen – bestimmen lässt.

Nach dem Ableben des Stifters ist jedenfalls aus der Sicht der Privatstiftung die Richtlinien-Variante anstelle der Berechnung der Vergütung des Stiftungsvorstandes auf Basis von fixen Formeln vorzuziehen. Es zeigt sich immer wieder, dass eine starre Vergütungsregelung ein großes Risiko in sich birgt, im Laufe der Jahre aufgrund mannigfaltiger Umstände (nicht zuletzt wirtschaftlicher Entwick-

lungen) nicht praktikabel bzw angemessen zu sein und im „Worst Case“ zu nicht gewollten Ergebnissen zu führen – wie dies die derzeitige Finanzmarktkrise und ihre auslösenden Momente leider eindrucksvoll gezeigt haben.<sup>57</sup> Durch eine Umstandsklausel in den Vergütungsbestimmungen (die bis dato in Vorstandsverträgen bei Aktiengesellschaften kaum Verbreitung gefunden haben), allenfalls auch auf durch eine Änderung der Stiftungserklärung gemäß § 33 Abs 2 PSG,<sup>58</sup> wird man zwar ganz grobe Fehlentwicklungen in den Griff bekommen, eine Feinadjustierung an sich ständig ändernde Verhältnisse ist damit aber nicht möglich.

Entscheidet sich der Stifter für die „Richtlinien-Variante“, muss er auch bestimmen, wer – allenfalls nach seinem Tod – diejenige Stelle sein soll, die den erfolgsabhängigen Teil der Vergütung konkret festsetzen soll. In Frage kommt hier ein Beirat, ein Aufsichtsrat oder auch ein Schiedsman, der zB ein vom Präsidenten der jeweiligen Kammer der Wirtschaftstreuhänder namhaft gemachter Wirtschaftsprüfer ist. Diese Variante ist jedenfalls mit zusätzlichen Kosten verbunden.

Für den Stiftungsvorstand ist zwar prima vista die „Formel-Variante“ von Vorteil, weil er somit nicht von einem Ermessen des Stifters, des Beirates, Aufsichtsrates oder des Schiedsmannes abhängig ist. Dagegen spricht, dass auch die „Formel-Variante“ negative wirtschaftliche Entwicklungen einer Privatstiftung (zB aufgrund exogener, nicht vorhersehbarer Einflüsse) nicht immer abfedern kann. Daher kann aus der Sicht des Stiftungsvorstandes eine Richtlinien-Variante durchaus von Interesse sein.

### 3.3.7. Ist die Vergütungsregelung für den Stiftungsvorstand attraktiv genug?

Eine noch so ausgefeilte Vergütungsregelung für den Stiftungsvorstand, die die Interessen des Stifters der Privatstiftung und der Begünstigten umfassend berücksichtigt, wird dann zu keinem positiven Ergebnis führen, wenn sie aus der Sicht von gut qualifizierten Stiftungsvorständen nicht attraktiv genug ist.<sup>59</sup> Potenzielle Stiftungsvorstände werden ein Vergütungsmodell letztendlich danach beurteilen, ob die „Basisvergütung“ (fixe Vergütung samt allfälligem Sitzungsgeld) ausreichend ist und ob die wahrscheinliche Gesamtvergütung auch unter Be-

57 *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.,

58 Wenn in der Stiftungserklärung kein Änderungsvorbehalt für den Stifter vorgesehen ist oder im Falle von mehreren Stiftern diese uneinig über eine Änderung der Stiftungserklärung sind, kann der Stiftungsvorstand Änderungen der Stiftungserklärung zur Anpassung an geänderte Verhältnisse vornehmen. Die Änderung hat unter Wahrung des Stiftungszweckes zu erfolgen und bedarf der gerichtlichen Genehmigung. Den Stiftungsvorstand kann auch eine Verpflichtung treffen, eine derartige Änderung der Stiftungserklärung vorzunehmen; vgl *N. Arnold*, PSG<sup>2</sup> (2007) § 33 Rz 58a.

59 Zum selben Ergebnis in der Diskussion hinsichtlich marktgerechter Management-Gehälter gelangend siehe *Haunold/Havranek*, Zielsetzungen, Funktionen und Qualitätserfordernisse der Executive Compensation, in *Schuster/Gröhs/Havranek*, Executive Compensation, 15 (20).

rücksichtigung des sich aufgrund eines längeren Berechnungszeitraums für Erfolgsbeteiligungen für sie ergebenden Risikos aus ihrer Sicht attraktiv ist.

### 3.3.8. Was spricht gegen einen erfolgsabhängigen Vergütungsanteil?

Wie bereits oben ausgeführt,<sup>60</sup> hängt es primär vom Stiftungszweck ab, ob die Installierung einer erfolgsabhängigen Vergütung überhaupt Sinn macht. Wenn der Stiftungsvorstand sich beispielsweise darum kümmern soll, dass eine bedeutende Kunstsammlung der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird, dann lässt sich sein Erfolg nicht am Jahresüberschuss oder an einer anderen wirtschaftlichen Kennzahl messen.

Grundsätzlich spricht der mit einer erfolgsabhängigen Vergütung verbundene Gesamtaufwand bei Privatstiftungen, die nur über ein geringes Vermögen verfügen, eher für das leichter zu administrierende Vergütungsmodell einer fixen (erfolgsunabhängigen) Vergütung für den Stiftungsvorstand.

## 4. Zusammenfassung

- Im Privatstiftungsgesetz gibt es keinerlei Vorgaben dafür, wie die Vergütung des Stiftungsvorstandes zu regeln ist. Der Stifter kann daher frei darüber entscheiden, ob die Vergütung des Stiftungsvorstandes zum Teil oder zur Gänze erfolgsabhängig sein soll oder nicht.
- Wie bei Managern von Kapitalgesellschaften wird prinzipiell auch bei Stiftungsvorständen gelten, dass eine erfolgsabhängige Vergütung stärker zu einem höheren Leistungsniveau motiviert als eine erfolgsunabhängige.
- Um die Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung einer Privatstiftung zu fördern, sollte – wie dies aufgrund der Finanzmarktkrise auch für Kapitalgesellschaften gefordert und vereinzelt schon umgesetzt wird – ein mehrjähriger Durchrechnungszeitraum als Berechnungsbasis für den erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteil herangezogen werden. Eine allfällige Nachhaftungsregelung kann hier zusätzlich das nachhaltige Wirtschaften fördern.
- Wenn der Stiftungszweck (auch) die Erhaltung des Stiftungsvermögens ist, muss eine erfolgsabhängige Vergütung so konzipiert sein, dass sie zwar leistungsfördernd ist, nicht aber zu riskanten Maßnahmen motiviert. Dies könnte beispielsweise dadurch umgesetzt werden, dass als Erfolgsziel die Erreichung einer sehr konservativen Rendite vorgesehen wird und das Überschreiten einer gewissen Renditegrenze entweder keinerlei Einfluss mehr auf die erfolgsabhängige Vergütung hat oder diese im Extremfall sogar reduziert. Eine weitere Möglichkeit, die Risikofreudigkeit des Stiftungsvorstandes zu begrenzen, könnte eine Deckelung des erfolgsabhängigen Teiles der Vergütung sein.
- Der gemäß den Bestimmungen des UGB erstellte Jahresabschluss spiegelt nur bedingt die Tüchtigkeit des Stiftungsvorstandes wider. Es ist daher von Fall zu Fall zu überlegen, ob eine davon zum Teil oder ganz losgelöste Berechnungsbasis für die erfolgsabhängige Entlohnung Sinn macht.
- Die Entlohnung des Stiftungsvorstandes sollte – genauso wie das bei Kapitalgesellschaften der Fall ist – nicht nur aus einem erfolgsabhängigen Teil,

60 Siehe unter Punkt 3.2.

sondern immer auch aus einer Basisvergütung bestehen. Letztere könnte aus einem Fixbetrag und Sitzungsgeldern bestehen.

- Ist der Stiftungszweck derart festgelegt, dass nicht die Erreichung von wirtschaftlichem Erfolg im Vordergrund steht, wie zB bei Erhaltung eines Schlosses für die Nachwelt, ist ein erfolgsabhängiges Vergütungsmodell, welches auf Erreichung von wirtschaftlichen Kennzahlen basiert, im Normalfall nicht sinnvoll. Auch bei Privatstiftungen, die nur über geringes Vermögen verfügen, wird wegen des geringeren Kosten- und Verwaltungsaufwandes einer erfolgsunabhängigen Vergütung der Vorzug zu geben sein.
- Die Vergütungsregelung muss jedenfalls in Summe so attraktiv gestaltet sein, dass es möglich ist, Stiftungsvorstandspositionen mit ausreichend gut qualifizierten Personen (nach-) zu besetzen.