

Nachhaltige Performance bitte – UBS-Bericht zur Vergütung

„Vorwort: Der vorliegende Bericht erläutert die Änderungen in der Entlohnung von Verwaltungsrat und Konzernleitung. Die neuen Grundsätze reflektieren eine Reihe von Erkenntnissen und Einsichten, die sich im Verlauf der letzten Monate ergeben haben – entweder durch bankinterne Analysen oder durch das Einwirken von Aufsichtsbehörden, Aktionären, Kunden und Politik. UBS verfolgt die neuen Best-Practices betreffend Vergütung aufmerksam und berücksichtigt allfällige Neuerungen im Entlohnungssystem. UBS hat den festen Willen, im Interesse dieser diversen Anspruchsgruppen ihre Verantwortung wahrzunehmen, um Unzulänglichkeiten in Zukunft zu vermeiden und – soweit die Bank dies kann – vergangene Entwicklungen zu korrigieren.

Bereits am 7. April 2008 hatte UBS der Eidg. Bankenkommission (EBK) einen von dieser verlangten Bericht vorgelegt, in dem die Bank selbst die Ursachen der Subprime-Verluste untersuchte. Der Bericht zeigt unter anderem auf, wie in einem relativ kleinen, isolierten Eigenhandelsbereich der Investment Bank unverhältnismäßig große Risiken eingegangen wurden. Die Ergebnisse – und die davon abhängigen variablen Vergütungen – trugen den dabei eingegangenen Risiken nur ungenügend Rechnung. Und schließlich war die Höhe der variablen Vergütung auf kurzfristige Ergebnisse ausgerichtet, ohne Würdigung der Qualität oder Nachhaltigkeit der Performance.

Nachdem am 16. Oktober 2009 das Maßnahmenpaket mit der Schweizer Regierung und der Nationalbank geschnürt wurde, hat UBS die Überarbeitung ihres Lohnsystems nun beschleunigt. Im neuen, ab 2009 geltenden Modell von UBS werden variable Vergütungsbestandteile – die gemeinhin als Bonus bezeichnet werden – weiterhin eine wesentliche Komponente der Entlohnung bilden; sie werden sich jedoch an klaren Leistungskriterien basierend auf risikogerechter Wertschöpfung orientieren. Die Messperiode für diese Leistungskriterien wird verlängert, das heißt auf die nachhaltige Profitabilität ausgerichtet. Längerfristig ausgerichtete Ergebnisse, mehr Risikobewusstsein, Konzentration auf

Profitabilität und Wertschöpfung für die Aktionäre sind die Eckpfeiler, an denen sich die Entlohnung in Zukunft orientiert. In allen Dienstleistungssektoren – insbesondere bei den Finanzdienstleistungsunternehmen – hängt der Unternehmenserfolg fast ausschließlich von hochqualifizierten Mitarbeitern mit guten Kundenbeziehungen ab. Das Entlohnungssystem muss deshalb so ausgestaltet sein, dass es im internationalen Branchenumfeld konkurrenzfähig ist – selbst in diesen schwierigen Zeiten. Deshalb bilden Branchenstandards zwar nicht den einzigen, aber doch einen wichtigen Referenzwert.

Die wesentlichen Fakten: Für 2008 erhalten die obersten Führungskräfte von UBS keine Boni. Der VR-Präsident, der CEO und die übrigen Mitglieder der Konzernleitung erhalten für 2008 ausschließlich den Fixlohn. Für alle weiteren Führungskräfte, das Kader und die Mitarbeitenden geht der variable Vergütungsbestandteil für 2008 deutlich zurück. Ab 2009 gilt zudem ein neues Entlohnungsmodell für die Bank-

spitze. Es ist langfristig ausgerichtet, honoriert die effektive Wertschöpfung und reagiert sensibel auf Geschäftsrisiken. Für profitable Perioden sind leistungsabhängige variable Vergütungsbestandteile vorgesehen. Bei Verlusten wird hingegen keine variable Vergütung ausgerichtet. Zudem kann ein „Malus“ mit den auf dem Bonuskonto zurückgehaltenen variablen Entlohnungen verrechnet werden. Das neue Kompensationsmodell besteht aus drei Komponenten: erstens einem fixen Grundsalär, zweitens einer variablen Barvergütung und drittens einer variablen Aktienbeteiligung.

Die variable Barvergütung basiert auf einem Bonus-Malus-System. Die jährliche 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. Erzielt die UBS in einem Geschäftsjahr schlechte Finanzergebnisse, kann ein Malus resultieren, der die variable Barvergütung schmälert. Diese wird zudem reduziert, wenn Vorschriften grob missachtet, zu hohe Risiken eingegangen oder individuelle Performanceziele nicht erreicht werden. Damit werden die langfristige Sichtweise auf die Unternehmensergebnisse sowie die eingegangenen Risiken direkt mit der Entlohnung verknüpft.

Ein ähnliches Konzept gilt für die variable Aktienbeteiligung. Auch hier ist die Geschäftsentwicklung der UBS über mehrere Jahre entscheidend. Die Anzahl und der Wert der Aktien sind abhängig von der Wertschöpfung und vom UBS-Aktienkurs. Die Aktien gehen erst nach drei Jahren in das Eigentum der Führungspersonen über. Auch danach sind die Führungskräfte verpflichtet, diese Aktien weiterhin für eine längere Zeit zu halten. Das Vergütungsmodell 2009 für den Verwaltungsratspräsidenten und die Konzernleitung ist bereits modifiziert worden. Das Entlohnungsmodell für die nächste und eventuell weitere Führungsebenen wird ebenfalls nach diesen Prinzipien angepasst und im Jahr 2009 eingeführt. Dasselbe gilt für die Modelle für spezifische Mitarbeiter, namentlich die sogenannten Risk Takers, bei welchen die

Seit Beginn der Finanzmarktkrise ist in der Kreditwirtschaft immer wieder intensiv darüber diskutiert worden, welchen Anteil die Bonus- und Vergütungssysteme der Branche an den Fehlentwicklungen hatten. Mehr oder weniger abstrakt haben dabei zwar viele Institute Fehler eingeräumt. Umfassende Änderungen haben aber nur wenige vorgenommen, und noch weniger haben offensiv darüber gesprochen. Anders war das bei der UBS. Die Bank hat Mitte November vergangenen Jahres in ihrem Bericht zur Vergütung ein neues Modell vorgelegt, das rückwirkend das Jahr 2008 geregelt hat und eine neue variable Vergütung ab 2009 vorsieht. Die Redaktion veröffentlicht wesentliche Passagen im Wortlaut. Das Gesamtdokument einschließlich eines Anhangs mit den Details zum Performance Equity Plan ist auf der Homepage der UBS abrufbar. Zuletzt hat der neue UBS-Verwaltungsratspräsident freilich auch des Vergütungssystems wegen von einer Manager-Erosion gesprochen und über eine Anhebung der Fixlöhne nachgedacht. Ähnliche Überlegungen gibt es derzeit auch bei Banken in anderen Ländern. (Red.)

aktuellen Geschehnisse die Grenzen des bisherigen Systems aufgezeigt haben. Für den Rest der Belegschaft wird das System der variablen Vergütung grundsätzlich beibehalten. Denn für viele Berufs- und Funktionsgruppen gewährleistet das aktuelle System eine nachhaltige Entlohnung unter Berücksichtigung des Bereichs- und Gesamtergebnisses.

Variable Vergütung für das Jahr 2008:

Für das Jahr 2008 werden der Präsident des Verwaltungsrates und die zwölf Mitglieder der Konzernleitung keinen Bonus erhalten. Die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates beziehen weiterhin ein Fixhonorar und dieses je hälftig in bar und in Aktien, die während vier Jahren für den Verkauf gesperrt sind. Grundsätzlich werden die variablen Vergütungen für 2008 unter Berücksichtigung der schlechten Ergebnisse der Bank deutlich reduziert. Bis Ende Januar 2009 legt der Verwaltungsrat der UBS, nach Vorliegen der Gesamtjahresergebnisse, die Höhe, Zusammensetzung und Zuordnung der variablen Vergütungen für 2008 in Absprache mit der EBK fest. Dabei werden die Wettbewerbs- und Funktionsfähigkeit der Bank sowie die innerhalb der UBS divergierenden Finanzergebnisse in den Unternehmensbereichen und Regionen berücksichtigt. Die UBS rechnet damit, dass die Personalkosten im Gleichschritt mit dem Markt stark zu reduzieren sind, allerdings nur soweit, als die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben kann.

Obwohl UBS bestehende Arbeitsverträge auf allen Ebenen respektiert, werden mögliche Rückzahlungsforderungen gegenüber früheren Mitgliedern der Bankspitze zurzeit rechtlich abgeklärt. Der Verwaltungsrat hat zu diesem Zweck einen Ausschuss von unabhängigen Mitgliedern eingesetzt, der seinerseits einen außenstehenden Gutachter mit den rechtlichen Überprüfungen beauftragt hat. Unabhängig davon werden Gespräche mit Blick auf freiwillige Rückzahlungen ehemaliger Organpersonen geführt.

Variable Vergütung ab 2009 – Leitprinzipien:

UBS wechselt zu einem langfristigen Vergütungsmodell, das einen wesentlichen Teil der variablen Vergütung von nachhaltigen Ergebnissen abhängig macht. Diese Ergebnisse berücksichtigen die Kosten des Risikokapitals, damit dieses angemessen und nicht unverantwortlich eingesetzt wird. Um den Beitrag der Unternehmens-

Übersicht 1: Veränderungen bei der Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung

	VR-Präsident	Unabhängige Mitglieder des VR	Konzernleitung
Fixes Grundsalär	Basissalär in bar und fixe Anzahl gesperrter Aktien	Fixes Honorar (min. 50 Prozent; max. 100 Prozent in gesperrten Aktien)	Fixe Vergütung
Variable Barvergütung	Nein	Nein	Cash Balance Plan
Variable Aktienvergütung	Nein	Nein	Performance Equity Plan
Haltevorschriften für Aktien	Ja	Ja (für 4 Jahre blockiert)	Ja

leitung zur Wertschöpfung besser messen zu können, werden relative Leistungsmaßstäbe eingeführt. Das neue Vergütungsmodell soll zudem dazu beitragen, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen und der Unternehmung zu erhalten.

Ein wesentlicher Anteil der variablen Vergütung wird zukünftig nicht mehr sofort ausbezahlt, sondern im Hinblick auf zukünftige Risiken und Erträge zurückbehalten. Diese Änderung betrifft einerseits die variablen Barvergütungen. Andererseits wird sie durch die Schaffung eines neuen Performance Equity Plans auch bei Aktienvergütungsprogrammen angewandt. UBS bestätigt die Ergebnisverantwortung der Unternehmensbereiche, deren Zielvorgaben durch die neuen Vergütungsprogramme verstärkt werden. Dabei werden die variablen Vergütungsbestandteile im Wesentlichen aufgrund der Resultate des jeweiligen Unternehmensbereichs zugeteilt. Die Ausrichtung und die Beteiligung am Erfolg werden durch das Bonus/Malus-System sowohl für den Cash Balance Plan als auch den Performance Equity Plan sichergestellt.

Die Anpassungen betreffen die Konzernleitung, das Top Management der Unternehmensbereiche sowie spezielle Mitarbeitergruppen, zum Beispiel die sogenannten Risk Takers. Für zahlreiche Berufs- und Funktionsgruppen wird das aktuelle System der variablen Vergütung grundsätzlich beibehalten. Es ermöglicht eine angemessene und nachhaltige Entlohnung unter Berücksichtigung des Bereichs- und Unternehmensergebnisses.

Präsident des Verwaltungsrates, Verwaltungsrat und Konzernleitung:

UBS hat ihre Vergütungsprogramme auf drei Komponenten vereinfacht. Zudem wurden die Aktien-Haltevorschriften für den Präsidenten des Verwaltungsrates sowie die

Konzernleitung umgestaltet (siehe Übersicht 1). Mit diesen Veränderungen bei der Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung leistet das Management von UBS ein klares Bekenntnis zu einer langfristigen Ausrichtung und zur Berücksichtigung der Geschäftsrisiken. Diese Prinzipien sollen auch auf der Ebene der Unternehmensbereiche und weiterer Hierarchiestufen angewendet werden.

Fixes Grundsalär: Die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten ein fixes Honorar und keine variable Vergütung. Das Honorar wird zu 50 Prozent in bar und zu 50 Prozent in gesperrten Aktien ausbezahlt. Jedoch können die Mitglieder ihr Honorar auch zu 100 Prozent in UBS Aktien beziehen. Diese sind während vier Jahren für den Verkauf gesperrt.

Spezielle Anforderungen betreffend Checks and Balances bestehen für die Vergütung des Präsidenten des Verwaltungsrates. In Einklang mit Corporate-Governance-Standards beteiligt sich der Präsident nicht mehr an variablen Vergütungsprogrammen, die für die Konzernleitung definiert wurden. Vielmehr wird er ein Grundsalär beziehen, das einerseits in bar und andererseits in einer zum voraus bestimmten Anzahl Aktien ausbezahlt wird. Die Aktien sind für vier Jahre gesperrt und unterliegen den Aktien-Haltevorschriften. Dieses Vergütungspaket unterscheidet sich klar vom performanceabhängigen Modell des Managements. Gleichzeitig unterstreicht es den Fokus des VR-Präsidenten auf die langfristige Wertschaffung – in Übereinstimmung mit den Interessen der Aktionäre.

Die Mitglieder der Konzernleitung erhalten einen fixen Lohnanteil, der auf ihren Fähigkeiten, ihrer Erfahrung und den Kenntnissen beruht, die sie in ihre Funktion in den für sie relevanten Märkten einbringen.

Dokumente

Übersicht 2: Cash Balance Plan

Cash Balance	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	et cetera
Vortrag aus Vorjahr		100	40	120	60	80
+ Zugeteilter Bonus	150		140		60	
- Zugeteilter Malus		- 40		- 30		
= Zwischensaldo	150	60	180	90	120	
x Auszahlung	33%	33%	33%	33%	33%	
= Ausbezahlter Betrag	50	20	60	30	40	
Saldo nach Auszahlung	100	40	120	60	80	
Bemerkung: Die endgültige Definition der Malus-Bestimmungen befindet sich noch in Entwicklung. Sie wird mit der EBK abgestimmt und auch Best-Practice-Standards entsprechen. Anlässlich der ordentlichen Generalversammlung 2009 werden diese Bestimmungen im Detail bekannt gegeben.						
Vorteile des Cash Balance Plans						
Fördert längerfristiges Denken und Handeln und hilft dadurch, die Interessen von Führungskräften und Investoren besser aufeinander abzustimmen.						
Führt zu ausgeglicheneren variablen Vergütungszahlungen in Perioden mit hoher Ertragsfluktuation und trägt so dazu bei, produktive Mitarbeiter über den ganzen Geschäftszyklus hinweg an die Bank zu binden.						
Macht die Führungskräfte verantwortlich dafür, ihren Beitrag zur Schaffung von Mehrwert nachhaltig zu steigern.						
Schafft einen zeitlichen Puffer zwischen Inaussichtstellung und Auszahlung der variablen Vergütung.						
Der potenzielle Malus motiviert zu nachhaltig erfolgreichem Denken und Handeln.						

Die Basissaläre werden nach Marktkriterien bestimmt.

Variable Barvergütung (Cash Balance Plan): Die Einführung einer variablen Barvergütung (Cash Balance Plan) für die Konzernleitung honoriert den längerfristigen Erfolg und passt die variable Vergütung an die Schwankungen im Geschäftsergebnis an. Der Cash Balance Plan macht die Bankspitze für die Erzielung nachhaltiger langfristiger Ergebnisse verantwortlich.

Die variablen Vergütungen basieren auf operativen Ergebnissen unter Berücksichtigung risiko- und kapitalgewichteter Finanzergebnisse (Konzern/Unternehmensbereiche) und nicht-finanzieller Zielsetzungen (namentlich Führungsfähigkeiten und Wertorientierung). Im Rahmen des Cash Balance Plans wird die einer Führungsperson in Aussicht gestellte variable Vergütung vor der Auszahlung auf ein individuelles Konto der Führungsperson transferiert. Falls die Bilanz des Kontos positiv ausfällt, wird der Saldo bis zu einem Maximum von 33 Prozent ausbezahlt. Der Kontosaldo wird auf das nächste Geschäftsjahr vortragen und dem Risiko zukünftiger Ergebnisse und Leistungen ausgesetzt. Ein negativer Beitrag, das heißt ein Malus, wird auf die Cash Balance gebucht, falls: a) ein finanzieller Verlust auf Stufe Konzern- oder Unternehmensbereich resultiert, b)

die Konzernbilanz massiv korrigiert werden muss.

Damit ermöglicht der Cash Balance Plan die Berücksichtigung von langfristig erzielten Unternehmensergebnissen in der Vergütung. Die finanziellen Auswirkungen von Entscheidungen und Handlungen in einer einzelnen Geschäftsperiode beeinflussen so die Vergütung über einen längeren Zeitraum hinweg. Zudem entsteht ein negativer Beitrag (Malus) für einen einzelnen Teilnehmer im Falle von: a) Verstößen gegen Compliance-Regeln b) einer Verletzung von Risikoparametern und c) Nichterreichen von wichtigen quantitativen und qualitativen Zielsetzungen im Rahmen der individuellen Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung.

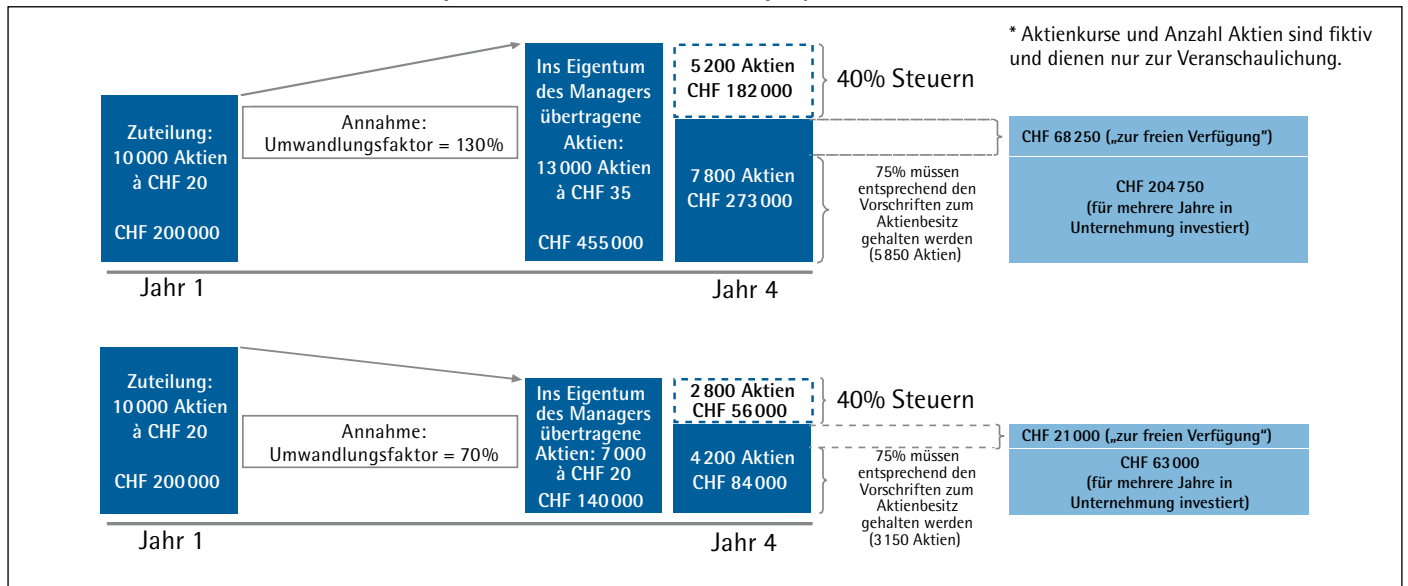
Der Cash Balance Plan ermöglicht eine Pufferzone zwischen Inaussichtstellung und Auszahlung der variablen Vergütung. Durch die Berücksichtigung zukünftiger Ergebnisse fördert der Cash Balance Plan die Nachhaltigkeit der Ergebnisse. Selbst wenn eine Führungskraft das Unternehmen verlässt, bleibt der Plan während der Dauer von drei Jahren den zukünftigen Geschäftsrisiken ausgesetzt. Das Malussystem kann bei nachhaltig schlechter Performance dazu führen, dass während mehrerer Jahre kein Bonus ausgeschüttet wird (siehe Übersicht 2).

Aktienbeteiligung (Performance Equity Plan): Der Performance Equity Plan ersetzt alle bisherigen aktienbasierten Anreizprogramme für die Konzernleitung und erhöht die Transparenz in Bezug auf die Vergütungskomponenten. Im Rahmen des Performance Equity Planes erhalten die Teilnehmer eine gewisse Anzahl gesperrter Aktien („Performance Shares“) zu Marktpreisen zugeteilt. Im Zeitpunkt der Zuteilung befinden sich diese Aktien aber noch nicht im Besitz der Führungskräfte. Es handelt sich um eine zukunftsgerichtete Vergütungskomponente. Dies bedeutet, dass die endgültige Anzahl Aktien – im Unterschied zu heute – erst nach Ablauf von drei Jahren definitiv ins Eigentum übergeht. Diese Anzahl ist abhängig von zwei Leistungskriterien: erstens dem Erreichen von vordefinierten Zielsetzungen bezüglich Economic Profit (EP) und zweitens dem Erzielen eines relativen Total Shareholder Return (TSR). Der Economic Profit ist eine risikoadjustierte Gewinngröße, die explizit die Kosten für das Risikokapital berücksichtigt. Der Total Shareholder Return (TSR) entspricht der Gesamtrendite des Aktionärs inklusive Dividendenzahlungen. Er wird relativ zur Bankenbranche gemessen. (Mehr Informationen zu EP und TSR finden sich auf der Homepage der UBS. – Red.)

Der Performance Equity Plan anhand eines Beispiels: Die Messperiode für den Performance Equity Plan umfasst die Jahre 1, 2 und 3. Eine Ausschüttung respektive eine Übertragung von Aktienanteilen erfolgt zu Beginn des vierten Jahres. Angenommen, im Jahr 1 erhält eine Führungskraft 10 000 Performance Shares zum aktuellen Marktpreis von CHF 20 pro Aktie zugeteilt. Die Führungskraft ist zu diesem Zeitpunkt nicht im Besitz der Aktien. Wenn die Leistungsziele bezüglich EP und relativem TSR in den Jahren 1, 2 und 3 erreicht werden, erhält die Führungskraft zu Beginn des Jahres 4 aufgrund eines sogenannten „Umwandlungsfaktors“, der den Economic Profit (EP) und den Total Shareholder Return (TSR) misst, zum Beispiel ein Total von 130 Prozent beziehungsweise 13 000 Aktien.

Im vorliegenden Fallbeispiel, das zu Beginn des Jahres 4 von CHF 35 pro Aktie ausgeht, beläuft sich der Wert der Aktien im Zeitpunkt der Eigentumsübertragung auf CHF 455 000. Darauf bezahlt die betreffende Führungskraft Steuern und Sozialversicherungsbeiträge von ungefähr CHF 182 000.

Übersicht 3: Unverbindliches Zahlenbeispiel für einen Performance Equity Plan*



Angesichts der neu eingeführten Verpflichtung zum Halten von Aktien darf die Führungskraft 75 Prozent der verfügbaren Aktien während mehreren Jahren nicht veräußern, siehe dazu die Ausführungen zu den Haltevorschriften (Übersicht 3).

Mit den zwei Leistungskriterien EP und TSR knüpft UBS den Aktienbesitz sowohl an eine interne Messgröße der Wertschöpfung (Economic Profit) als auch an eine externe (Total Shareholder Return). Die Bedingungen für die Erhöhung beziehungsweise Reduktion der definitiv zugeteilten Aktien (Umwandlungsfaktor „Matrix“) wird für jeden dreijährigen Performancezyklus im Voraus festgelegt. Die Bandbreite der möglichen Multiplikatoren reicht von null Prozent bis 200 Prozent, das heißt bei mangelnder Wertschöpfung in der Bemessungsperiode erfolgt keinerlei Übertragung von Aktien, was gemessen am ursprünglich zugesprochenen Betrag einem Malus gleichkommt. Wenn aber die Performance des Unternehmens und die Entwicklung des Aktienkurses im Konkurrenzvergleich sehr gut ausfallen, können maximal die doppelte Anzahl der zugeteilten Aktien ins Eigentum übertragen werden.

Ein Umwandlungsfaktor von 100 Prozent bedeutet, dass die strategischen und operativen Ziele erreicht wurden. Mit einer Spanne zwischen null Prozent bis 200 Prozent trägt die UBS in diesem Programm dem Umstand Rechnung, dass eine schlechtere Performance mit einem Malus sanktioniert wird. Dies kann unter Umständen

den auch zu einer Null-Ausschüttung führen. Im Gegenzug verspricht der Performance Equity Plan auch eine höhere Aktienzuteilung, aber nur wenn die strategischen und operativen Ziele übertroffen werden.

Die Ausstiegsklauseln während der Dreijahresperiode sind sehr restriktiv. Allgemein gilt: Wer innerhalb des Performancezyklus aus dem Unternehmen ausscheidet, verliert seinen Anspruch (siehe Übersicht 4; weitere Angaben zum Umwandlungsfaktor und technischen Aspekten des Performance Equity Plans sind im Anhang des Dokumentes aufgeführt; siehe UBS-Homepage – Red).

Verpflichtung zum Halten von Aktien: Es existieren keine aufsichtsrechtlichen Vorschriften für die Verpflichtung zum Halten von Aktien, nachdem diese in das Eigentum des Managers übergegangen sind. Unternehmen können nach eigenem Ermessen diesbezügliche Bestimmungen erlassen oder darauf verzichten. Die von der UBS

gewählte Regelung hat unter anderem zum Zweck, die Gleichstellung der Manager hinsichtlich unterschiedlicher steuerlicher Regelungen zu gewährleisten. Unter diesen Haltevorschriften sind ab dem 1. Januar 2009 alle Empfänger von aktienbasierter Entlohnung – ausgenommen die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates – verpflichtet, UBS-Aktien wie folgt zu halten:

1. Neue Aktien: 75 Prozent des nach Abzug der Steuern verbleibenden Gesamtwerts aller ins Eigentum übergegangenen Aktien (siehe auch Beispiel zu Performance Shares). Diese Regelung gilt für sämtliche aktienbasierten Programme.
2. Existierende Aktien: Es werden Restriktionen aufgestellt, die zum vorgeschlagenen 75-Prozent-Anteil obligatorischen Aktienbesitzes führen.

Während der Amtszeit besteht die Verpflichtung, Aktien für mehrere Jahre gemäß den oben genannten Bestimmungen

Übersicht 4: Vorteile des Performance Equity Plans

Der Aktienbesitz ist an langfristige, im Voraus definierte Leistungskriterien geknüpft.
Die Führungskraft profitiert nur dann, wenn langfristige Leistungsziele mindestens erreicht oder übertroffen werden; andernfalls werden weniger oder keine Aktien zugeteilt (Malus).
Die Führungskraft ist verpflichtet, 75% der ins Eigentum übertragenen Aktien, nach Berücksichtigung der Steuerzahlung, mehrere Jahre zu halten.
Fokus sowohl auf interner als auch auf externer Wertschöpfung, um nicht nur Aktienkursschwankungen, sondern auch die Strategieumsetzung zu berücksichtigen.
Fokus auf die Managementleistung statt der Branchenperformance durch Berücksichtigung eines relativen TSR.

Dokumente

Übersicht 5: Gegenüberstellung altes/neues Modell

Kriterien	Schwachstellen bisher	Lösungen neu
Performancemessung	Jährliche Profitabilität; teilweises Ausblenden von Risikokapitalkosten	Fokus auf Economic Profit, Risikoelemente werden berücksichtigt
Abstimmung auf Aktionärsinteressen	Aktienbasiert, nicht leistungsabhängig; asymmetrische Bonuszahlungen	Aktienbasiert und leistungsorientiert mit relativem TSR und EP; symmetrisch mit Bonus-/Malus-Komponente
Orientierung	Kurzfristig (jährlicher Ansatz)	Langfristig: 3-Jahresziele und Haltefristen; ausgerichtet auf Aktionärswert
Transparenz	Diverse Performancefaktoren in unterschiedlichen Lohninstrumenten	Nur zwei Instrumente: Cash Balance Plan und Performance Equity Plan
Variable Komponente	Top-Down-Ansatz beruhend auf diversen Performanceindikatoren	Top-Down-Ansatz primär beruhend auf Wertschaffung; zudem verstärkter Fokus auf Performance der Unternehmensbereiche
Vergütung VR-Präsident	Analog der Konzernleitung mit variablen Vergütungsbestandteilen	Keine variablen Vergütungsbestandteile; Basis-salär und eine fixe Anzahl Aktien

zu halten. Dabei handelt es sich um eine Vorschrift, keine bloße Richtlinie. Die unter diese Bestimmungen fallenden Aktien werden auf den IT-Plattformen von UBS physisch blockiert, was einen Verkauf oder Transfer verunmöglicht. Die Übersicht 5 vergleicht den bisherigen Vergütungsansatz für die Konzernleitung mit dem neuen Modell:

Unternehmensbereiche: Wie am 12. August bekannt gegeben, wird UBS auf der Basis unabhängiger Unternehmensbereiche neu ausgerichtet mit dem Ziel, die strategische Flexibilität bei der zukünftigen Entwicklung der Bank zu erhöhen. Dieser Entscheid folgte auf eine detaillierte Überprüfung der Strategie durch den Verwaltungsrat und den Group CEO:

- Die neue Struktur bringt Transparenz darüber, welche Bereiche der Bank Mehrwert schaffen. UBS will strikte Standards für Zuteilung und Einsatz von Kapital etablieren und die Unternehmensführung auf der Basis von nachhaltiger Wertschöpfung vergüten. Gleichzeitig gewinnt der Konzern höchste strategische Flexibilität und kann künftige Chancen zur Maximierung des Aktionärswertes nutzen.

- Variable Vergütungsbestandteile von Management und Mitarbeitenden werden künftig unmittelbar von den Finanzergebnissen der Unternehmensbereiche abgeleitet. Dies bringt die Anreize zur Gewinnerzielung in Einklang mit diszipliniertem Risikomanagement, unter Berücksichtigung des jeweiligen Risiko-Rendite-Profiles.

Die Philosophie der neuen Vergütungsgrundsätze für die Konzernleitung wird ab

dem Performancejahr 2009 Schritt für Schritt auch auf die Vergütungsmodelle weiterer Managementstufen und die Unternehmensbereiche ausgeweitet: Der Cash Balance Plan und der Performance Equity Plan für die zweite Führungsebene, der Cash Balance Plan für Mitarbeiterkategorien (zum Beispiel Risk Takers), die Risikokapital beanspruchen oder Risikopositionen eingehen.

Die Führungskräfte der Unternehmensbereiche werden für den in ihrem Bereich geschaffenen Mehrwert belohnt. Dies unterstreicht die Verantwortung der Unternehmensbereiche für das Finanzergebnis, die eingegangenen Risiken, das verwendete Kapital und die eingesetzten Ressourcen. Dies soll eine Denkweise fördern, die derjenigen eines Firmenmiteigentümers entspricht, wobei die Performance des Unternehmensbereichs anhand eines mehrere Jahre umfassenden Sets an Leistungszielen gemessen wird. Weitere wichtige Faktoren sind:

- Risikoadjustierte Messgrößen, abgestimmt auf die Economic Performance.

- Nichtfinanzielle Messgrößen gewährleisten eine ausgewogene Leistungsbeurteilung.

- Die jährlichen anreizbasierten Zahlungen für die breite Basis von Mitarbeitenden werden anhand operativer, vom Management des Konzerns beziehungsweise der Unternehmensbereiche festgelegter Ziele bestimmt.

Corporate Governance & Vergütungspolitik – Rolle der Generalversammlung:

Für die ordentlichen Generalversammlungen führt UBS ab 2009 eine Konsultativabstimmung über die Prinzipien und Grundlagen des Vergütungsmodells ein.

Rolle des Human Resources and Compensation Committee: Das unabhängige Human Resources and Compensation Committee des Verwaltungsrates hat klare Verantwortlichkeiten:

- Ausarbeiten der Vergütungsgrundsätze.

- Bewilligungskompetenz betreffend Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern und Konzernleitungsmitgliedern.

- Aufsicht über den Performance Equity Plan, insbesondere Zuteilung und Eigentumsübertragung der Aktien.

- Aufsicht und Kontrolle über die Richtlinien betreffend das Halten von Aktien.

Keine „Goldenen Fallschirme“: Bei UBS existierten auch bisher keine sogenannten „Goldenen Fallschirme“. Aufgrund der bestehenden Verträge kam es aber für das Jahr 2007 zu Zahlungen für ehemalige Konzernleitungsmitglieder; dies weil für die ganze Kündigungsfrist Lohn und variable Vergütungen bezahlt werden musste.

Diese Verträge werden nun geändert: Die Kündigungsfristen werden ab 2009 auf sechs Monate gekürzt (bisher teilweise zwölf Monate). Die Berechnung der variablen Vergütung (auf Pro-rata-Basis) für austretende Konzernleitungsmitglieder findet neu nur noch auf Cash-Basis statt und wird via Cash Balance Plan ausgezahlt. Damit sollen Zahlungen, die sich nach Austritt einer Führungsperson als unangemessen erweisen, künftig verhindert werden.

Zusätzliche Angaben betreffend aktienbasierte Vergütung: Für die obersten Führungskräfte erfolgt die laufende Zuteilung von Aktien ausschließlich auf Basis des Performance Equity Plans. Unter gewissen Umständen (zum Beispiel Rekrutierung, Buy-out), je nach Höhe der Gesamtentlohnung und mit Genehmigung des Verwaltungsrates, kann UBS jedoch besondere Tranchen dieses Plans oder andere Instrumente zuteilen, um den spezifischen Anforderungen betreffend Recruiting und Retention von Personen in Schlüsselpositionen gerecht zu werden."