



Geschäftsführergehalt

Geschäftsführer-Tantiememodelle zukunftssicher gestalten

HR Strategy

Talent &
Performance
Management

Compensation-
Management

Job-Evaluation &
Career-Grading

Flexible Benefit
Solutions

Einleitung

- Viele Geschäftsführer-Gehaltsmodelle und dabei insb. Tantiememodelle sind wenig zukunftsfähig gestaltet.
- Es mangelt nicht nur an der Vielschichtigkeit der Leistungs- und Ergebnisparameter und der Abbildung betrieblicher Realitäten sondern auch an der Nachhaltigkeit der Modelle.
- Die nachfolgenden Ausführungen geben einen grundsätzlichen Überblick über die Gestaltungsalternativen. Diese sind durch drei Einflussbereiche gekennzeichnet:

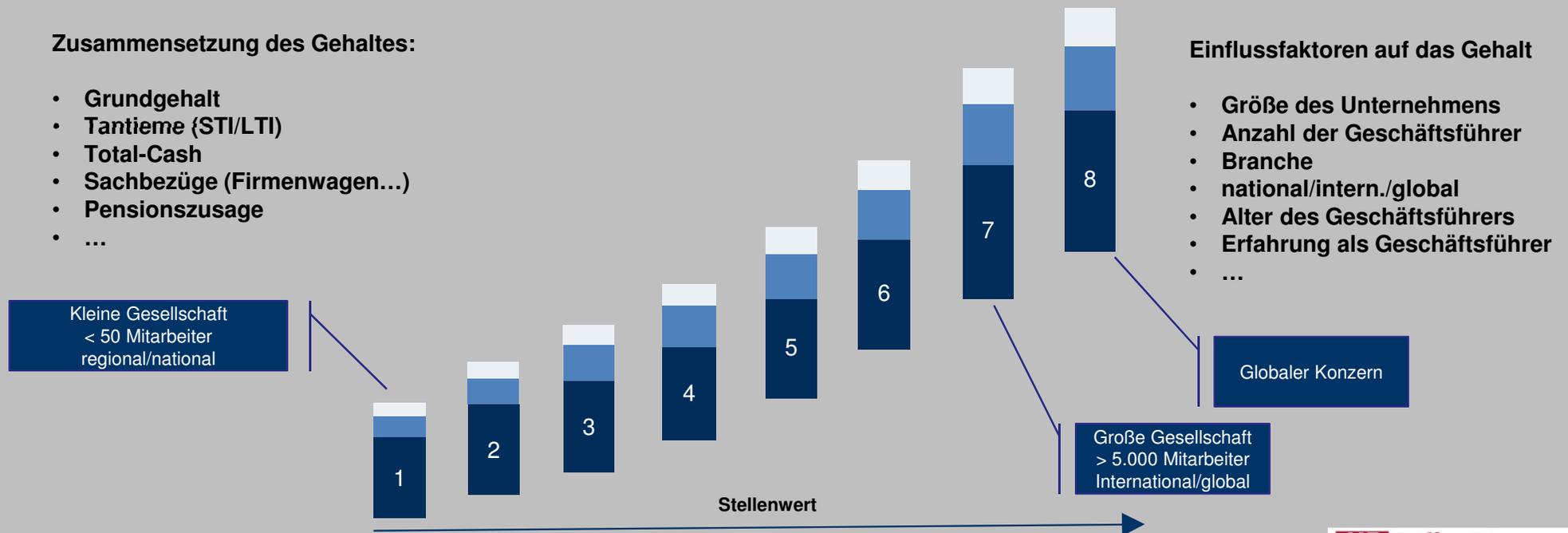
Die drei Komponenten eines Vergütungssystems



Anmerkung: Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf angestellte Fremd-Geschäftsführer und lassen die steuerlich relevanten Regelungen für geschäftsführende Gesellschafter hinsichtlich Höhe und Gestaltung der Bezüge außen vor.

Markt- und Anforderungsgerechtigkeit als Kernbedingung

- Die Vergütung von Geschäftsführern folgt den beiden Rahmenbedingungen „Stellenwert“ und „Marktwert“
 - (1) Der Stellenwert steigt mit zunehmender Stellenkomplexität und Verantwortung der Stelle
 - (2) Der Marktwert wird beeinflusst von Branche, Unternehmensgröße, Anzahl der Mit-Geschäftsführer, Alter des Geschäftsführers usw.
- Die Ergebnisse münden in die „**Acht Baumgartner-Gehaltsbänder für Geschäftsführer**“



Die Tantieme-Parameter

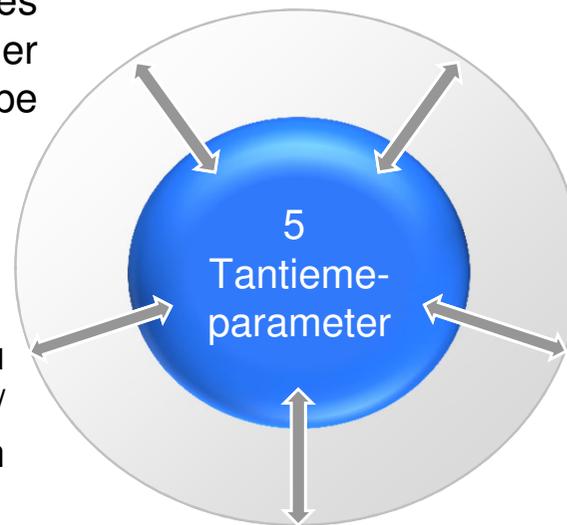
- Die Tantieme sollte sich konsequent an der Ergebnis – und Ertragslage des Unternehmens bzw. der Ziele des Unternehmens ausrichten. Darauf aufbauend gibt es zumeist folgende **fünf Einflussbereiche** abzubilden:

Finanz- und Ergebnissituation des
Unternehmens/der
Unternehmensgruppe

Finanz- und Ergebnissituation des
Unternehmensbereichs/ der
Divisionen/Tochtergesellschaft(en)

Ziele zu
Technologie/Produktion/
Innovation

Ziele zur Lage im Markt:
Kunden / Lieferanten...



Sonstige Ziele:
Fluktuation
Employer Branding
...

Bemessung der Erfolgs-/Leistungsbeiträge

- Grundsätzlich sollte die Tantieme über Ergebnis-/Leistungsfaktoren ermittelt werden, die auf eine Zieltantieme (bei 100% Zielerreichung aller Kriterien) wirken.
- Auf eine Partizipation/Provisionierung sollte aufgrund der ungenügenden Steuerbarkeit grundsätzlich verzichtet werden.
- Die Tantieme kann u.a. auf Basis folgender Modelle ermittelt werden. Basis hierfür sind immer die Zieltantieme (ZT) sowie der Ergebnis-(oder Leistungs-)Faktor (F)

Additives Modell

$$\text{Tantieme} = \left(\text{ZT}_1 \times \text{F}_1 \right) + \left(\text{ZT}_2 \times \text{F}_2 \right) + \dots$$

Multiplikatives Modell

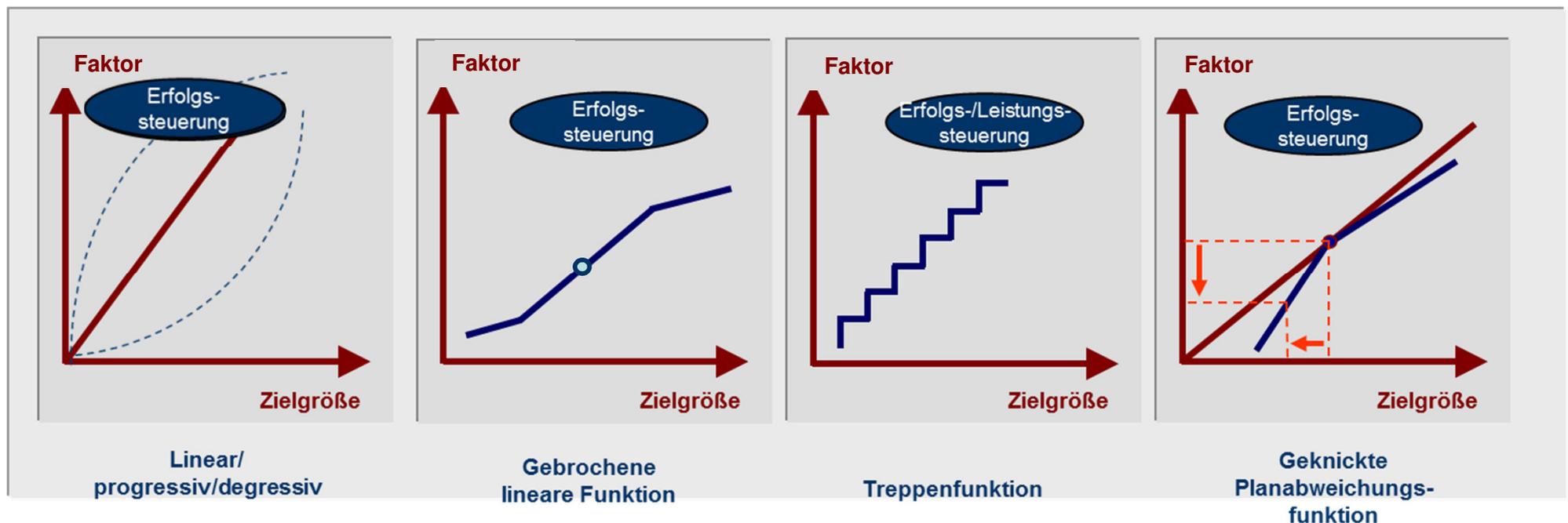
$$\text{Tantieme} = \text{ZT} \times \text{F}_1 \times \text{F}_2 \times \dots$$

Mischmodell

$$\text{Tantieme} = \left(\text{ZT}_1 \times \text{F}_1 \right) + \left(\text{ZT}_2 \times \text{F}_2 \right) \times \text{F}_3 \times \dots$$

Funktionsverläufe

- Der lineare Funktionsverlauf stellt die einfachste Berechnungsbasis dar, entfernt sich aber hinsichtlich der Wirkung aber oft am weitesten von der Realität.
- In Frage kommen grundsätzlich die nachfolgend dargestellten Funktionsverläufe. Im Mittelpunkt stehen jeweils die drei Eckwerte **Eintrittswert**, **Zielwert** und **Max-Wert** (Deckelung), wobei der Cap nach Würdigung durch den Beirat oder anderer Gremien aufgehoben werden kann.



Konsequente Ausrichtung von short-term zu long-term

- Zu viele Tantiememodelle richten sich auch heute noch alleine an den Jahresergebnissen aus.
- Da sich Ergebnisse aber nur langfristig als nachhaltig erweisen empfehlen wir diese langfristigen Aspekte in die Tantiemesteuerung einzubeziehen.
- Dies kann u.a. durch folgende Modellansätze (vereinfachte Darstellung) realisiert werden:
 - **LTI-Modell 1:**
 - » Auszahlung eines Teils der (einbehaltenen) Tantieme (sog. Tantiemebank) auf Basis der Ergebnislage der letzten x Jahre (gewichtet/ungewichtet)
 - **LTI-Modell 2:**
 - » Auszahlung einbehaltener bzw. nicht ausgezahlter Vergütungselemente auf Basis der Lage der Ergebnisparameter im „langfristig definierten Zielkorridor“. Oder einfacher: Auszahlung eines Tantiemeanteils für jedes Jahr, in dem das Teil-Ergebnis X im langfristigen Zielkorridor liegt.
 - **LTI-Modell 3:**
 - » Flexible Zieltantieme: In diesem Fall erhöht oder reduziert sich nicht nur die Ist-Tantieme von Jahr zu Jahr auf Basis der Finanz-/Ertragslage sondern auch die Zieltantieme wird in Abhängigkeit der Ist-Finanz-/Ertragslage (Zielerreichung) und der Lage des Geschäftsführers im definierten Zieltantiemeband beeinflusst.

Fazit

- Passen Sie das Geschäftsführer-Tantiememodell Ihres Hauses den Anforderungen des Marktes an. Stellen Sie sicher, dass Ihr Tantiememodell aktiv zur Leistungsentfaltung der Geschäftsführer beiträgt.
- Lassen Sie es nicht zu, dass die in vielen Systemen bestehenden Manipulations-/Partizipationsmöglichkeiten gegen das Unternehmen wirken.
- Stellen Sie sicher, dass Sie einen Top-Verdienst bei langfristigen Top-Leistungen/-Ergebnissen zahlen. Geben Sie Ihrem Haus den Spielraum, bei Fehlsteuerungen systembedingt entgegen zu wirken ohne das Tantiememodell jedes Mal in Frage zu stellen.
- Beziehen Sie aktiv auch Soll-Verhaltensweisen in die Tantiemesteuerung mit ein. Denn echte Topleister (egal auf welcher Ebene) realisieren betriebliche Prozesse anders als reine „Entgeltmaximierer“ (vgl. hierzu auch die Führungs-Competencies unter www.hronlinemanager.com)
- Lassen Sie es nicht zu, dass die Losung „Alle dem Tantiemesystem zugrundeliegenden Kriterien müssen messbar sein“ Ihnen jegliche individuelle Steuerungsmöglichkeit nimmt. Nicht-messbare Kriterien gehören zum Ziele-Set.
- Optimieren Sie Ihr Tantiememodell durch eine konsequente long-term-Betrachtung.
- ...und stellen Sie damit sicher, dass Ihre Geschäftsführer anforderungs-, leistungs- und marktgerecht vergütet werden. Und dies kurz-, mittel- und langfristig.

Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie unter www.baumgartner.de

Weitere Fachunterlagen zu diesem Thema erhalten Sie per Email an Dr. Friedrich A. Fratschner / friedrich.fratschner@baumgartner.de