



Wichtig für Familienunternehmer:

Angestellte Geschäftsführer durch attraktive Vergütungsmodelle motivieren und binden

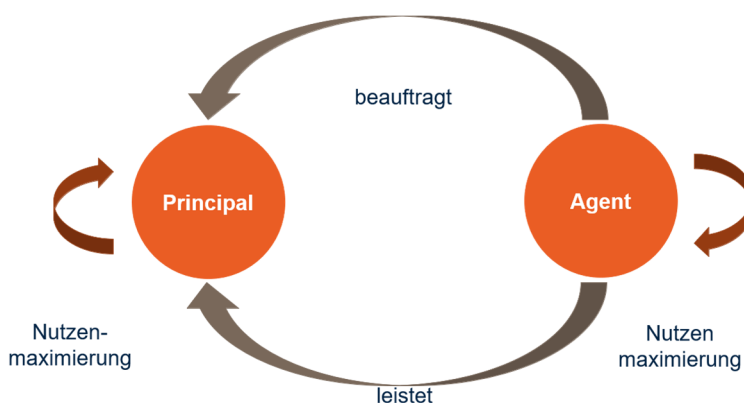
(Lesedauer: 2 Minuten)

Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen

Für Familienunternehmen gibt es verschiedene Gründe, einen familienexternen Geschäftsführer anzustellen. Einer der **Gründe** für die Einstellung von Fremdgeschäftsführern ist die Überbrückung des Zeitraums, bis ein Nachfolger für die Übernahme des Unternehmens bereit ist. Zudem wählen einige Familienunternehmen grundsätzlich eine gemeinsame Führungsspitze aus Gesellschafter und externem Geschäftsführer, um familienexterne Erfahrung für das Unternehmen zu gewährleisten.

In unserer Beratung von Unternehmerfamilien werden wir häufig gefragt, wie die Vergütung der externen Geschäftsführer im Familienunternehmen ausgestaltet werden kann.

Im Prinzip gibt es für die Gestaltung der Vergütung und der Geschäftsordnung eine wissenschaftliche Grundlage, die Principal Agent Theorie. Diese Theorie beschreibt, welche Zielkonflikte in der **Principal-Agent-Beziehung** auftauchen. Um eine Nutzenmaximierung zu erreichen, ist das Wissen entscheidend, wie der Gesellschafter dem angestellten Geschäftsführer im Zielkonflikt begegnen kann.



Die Geschäftsordnung gibt **Leitplanken** vor, wo es darum geht, Regelungen über vermögensrelevante Rechtsgeschäfte innerhalb der „zustimmungspflichtigen Geschäfte“ zu treffen. Ein Beispiel ist die Zustimmung der Gesellschafterversammlung bei Vertragsabschlüssen über dem Wert von 1 Mio. Euro. Die Geschäftsordnung kann nur eine Leitplanke sein und muss über die Gestaltung der Geschäftsführervergütung ergänzt werden.

Die Geschäftsführervergütung besteht in der Regel aus 4 Komponenten:

- Die laufende Geschäftsführervergütung
- Nebenleistungen (z.B. Dienstfahrzeug)
- Die Tantiemeregulierung (nach Zielen oder als feste Bemessungsgröße)
- Die Altersversorgung

Aus unserer Erfahrung in der Begleitung von Familienunternehmen sollte man folgende **Leitsätze** bei der Ausgestaltung der 4 Komponenten beachten:

- Das Entlohnungsmodell soll einen **Anreiz für Nachhaltigkeit** geben. Es soll für den Geschäftsführer jedes Jahr zunehmend attraktiver werden.
- Es soll eine **angemessene Risikoverteilung** beinhalten. Eingebrautes Kapital oder Haftung soll angemessen vergütet werden. Das Modell soll sowohl einen guten, wie auch einen schlechten Verlauf der Unternehmensentwicklung widerspiegeln.
- Das Entlohnungsmodell soll einer **Kausalität** entsprechen. Das bedeutet: Die Entlohnung soll sich an dem Erfolg orientieren, der von dem Entlohnenden auch verursacht wurde.
- Das Entlohnungsmodell soll eine **Gesamtbetrachtung** widerspiegeln. Es soll die Entwicklung aller Unternehmen in die Betrachtung einbezogen werden. Ein Interessenskonflikt zwischen den Unternehmen ist zu vermeiden.
- Es soll die **Finanzierbarkeit** gesichert sein. Das Entlohnungsmodell soll das Unternehmen in die Lage versetzen, entstehende Forderungen mit hinreichend großer Wahrscheinlichkeit finanzieren zu können.