

The background of the slide is a solid grey color. Overlaid on this background are numerous thin, light-grey lines that radiate outwards from the center, creating a sunburst or star-like effect. These lines vary in length and angle, some pointing towards the corners and others more towards the edges.

"Ein Manager wird erst dann
wirklich zum Mitunternehmer,
wenn er nicht nur am Erfolg teilhat,
sondern auch das Risiko mitträgt –
das macht den Unterschied."

Dr. Markus Dirr

22

Der Geschäftsführer als Mitunternehmer:

Chancen und Risiken der Beteiligung im Familienunternehmen

Kristina Schneider

LL. M., Rechtsanwältin / Partnerin einer Großkanzlei, Fokus auf Gesellschaftsrecht, M&A und Private Equity

Ein motivierter Geschäftsführer ist ein erfolgreicher Geschäftsführer! Und nichts motiviert einen Geschäftsführer mehr, als nicht nur für den (monetären) Erfolg seiner Gesellschafter zu arbeiten, sondern auch für den eigenen. Daher kann es ratsam sein, externen Managern variable Vergütungsbestandteile anzubieten, die von dem persönlichen Erfolg oder dem Erfolg des Unternehmens abhängen, um sie zusätzlich zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Es können unterschiedliche unternehmerische Strategien im Vordergrund stehen: Den Manager kurz- oder langfristig zur Erreichung bestimmter Umsatz- oder Ergebnisschwellen oder anderer (weicher) Ziele zu motivieren oder beim Bestehen einer konkreten Exitstrategie, den Veräußerungserlös mit Hilfe des Managements zu maximieren. Je nach verfolgter Strategie der Gesellschafter kann dem Manager – neben dem Fixgehalt – eine weitere Vergütungskomponente in Aussicht gestellt und seine Identifikation mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gefördert werden. Außerdem steigert die langfristige Bindung des Geschäftsführers die Identifikation von Kunden und Mitarbeitern mit dem Unternehmen und kann damit Basis einer erfolgsorientierten Unternehmenskultur und somit weiterer Wertschöpfung sein.

Bei der Ausgestaltung eines Managerbeteiligungsmodelles sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Gesellschafts- und arbeitsrechtliche Aspekte sorgen dafür, dass eine Beteiligung im Einzelfall gut strukturiert werden sollte. Der wesentliche Ausgangspunkt für die Frage, welche Gestaltung der Managementbeteiligung im Einzelfall vorzugswürdig ist, wird jedoch regelmäßig die steuerliche Behandlung sein. So soll erreicht werden, dass möglichst wenig Steuern bezahlt werden, und dies möglichst auch erst zu dem Zeitpunkt, in dem der Geschäftsführer auch tatsächlich Geldzahlungen erhält.

Folgende Beteiligungsformen werden in der Praxis regelmäßig eingesetzt:

1. Sofort wirksam: Bonus-Systeme richtig gestalten

Der klassische Bonus: Schnelle Motivation mit klaren Zielen

Der Regelfall zur Incentivierung einer Führungskraft ist die Gewährung eines Bonus. Dieser wird typischerweise im Dienstvertrag oder einem Nachtrag zu diesem verankert und gewährt dem Manager beim Erreichen bestimmter Ziele zusätzlich zu seinem Fixgehalt eine gesonderte variable Vergütung. Vereinbarte Ziele können dabei an das Erreichen eines bestimmten Umsatzes oder Ergebnisses (häufig EBIT oder EBITDA), die Akquise von Kunden oder die Steigerung des Wertes des Unternehmens anknüpfen. Hier sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt und es können ganz individuelle Ziele vereinbart werden, die aus Sicht der Gesellschafter in den Fokus gerückt werden sollten, wie z.B. die Umsetzung eines bestimmten Projekts oder die Steigerung der Kundenzufriedenheit oder Abnahme von Fluktuation bei Mitarbeitern. Dabei kann ein All-or-nothing-Prinzip gelten oder der Bonus auch teilweise zahlbar sein, wenn die gesetzten Ziele nicht komplett erreicht werden.

Praxisbeispiel: Die Maschinenbau-Familie Weber möchte ihren externen Geschäftsführer Thomas bei einer zehnprozentigen Umsatzsteigerung mit einem Bonus von 50.000 € belohnen. Das Ziel ist klar messbar und motiviert ihn, das Wachstum voranzutreiben.

Was funktioniert in der Praxis:

Bonusvereinbarungen sind sehr einfach individualvertraglich im Dienstvertrag oder einem Nachtrag hierzu umsetzbar. Sofern der Dienstvertrag nur

vorsieht, dass ein jährlicher Bonus gezahlt werden soll und die Ziele jedes Jahr neu zu vereinbaren sind, ist es aus Sicht des Unternehmens wichtig, dass diese Ziele zu Beginn eines jeden Jahres auch wirklich festgesetzt werden. Ansonsten droht, dass der Manager auch bei schlechter Performance den vollen Bonus erhält. Die Festsetzung der Ziele kann z.B. im Rahmen der Budgetplanung erfolgen. Wichtig ist, dass die Höhe und die Voraussetzungen für den Bonus eindeutig bestimmt werden können. Der Gestaltungsfreiheit sind dabei kaum Grenzen gesetzt. Individuelle Anpassungen an die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens oder erzielte Verhandlungserfolge des Managers sind grundsätzlich problemlos umsetzbar.

Typische Stolpersteine:

- ◆ Der Manager wird zwar am Erfolg des Unternehmens beteiligt, aber ein reiner Bonus führt regelmäßig nicht dazu, dass sich der Manager auch wirklich als Mitunternehmer fühlt. Auch bekommt er keine typischen Gesellschafterrechte.
- ◆ Bonuszahlungen sind klassischer Lohn und unterliegen damit der persönlichen Einkommensteuer von bis zu 45 % zzgl. Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer. Gerade bei hohen Zahlungen und Prämien, die im Zusammenhang mit einer Veräußerung des Unternehmens fällig werden sollen, wird oft angestrebt, diese Steuerlast zu senken.
- ◆ Vor allem im Wachstum befindliche Unternehmen und insbesondere Start-ups haben häufig mangels ausreichender Liquidität nicht die Möglichkeit, fortlaufend hohe Gehälter oder Boni zu zahlen. Vorhandene Liquidität soll im Unternehmen verbleiben und für Investition genutzt werden können.
- ◆ Der klassische Bonus wird meist an kurzfristige z.B. jährlich erreichbare Ziele geknüpft und führt nicht zwangsläufig zu einer höheren Profitabilität und somit langfristigen Steigerung des Wertes des Unternehmens.
- ◆ Eine Bindung des Managers an das Unternehmen erfolgt immer nur für die jeweilige Bonusperiode. Nachdem er einen Bonus erhalten hat, kann der Manager stets neu bewerten, ob er die Wette auf die kommende Periode eingeht, in der er von vorne mit der Zielerreichung beginnt, oder den Arbeitsplatz wechselt.