

Wettbewerbsfähige Gehälter?

Die Gehaltsstrukturen in Familienunternehmen unterscheiden sich deutlich von denen in Publikumsgesellschaften. In der Regel fehlt es an systematischen Vergütungsstrukturen. Viele Firmen sind gezwungen, das zu ändern.

VON ANDREAS KNOCH

Über Gehälter spricht man nicht. Was in den Führungsetagen von Publikumsgesellschaften so schon geraume Zeit nicht mehr gilt, hat in Familienunternehmen vielfach noch seine Berechtigung. Es gibt gute Gründe, weshalb Höhe und Struktur von Gehältern nicht im Zentrum strategischer Grundsatzüberlegungen stehen – zumindest bislang nicht. Da ist zum einen das besondere Miteinander. In vielen Firmen existiert er noch, der direkte Draht vom Gesellschafter zur Belegschaft. Und da ist zum anderen der Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften, der sich auch im Personalbereich niederschlägt. Viele Unternehmen versuchen, ihre Belegschaft auch in Krisenjahren zu halten, was in einer deutlich höheren Loyalität der Beschäftigten dem Unternehmen gegenüber resultiert. „Wir sehen deshalb in vielen Familienunternehmen gewachsene Vergütungsstrukturen, wobei die Bezahlung nicht das

“

Es fehlt an einer systematischen variablen Vergütung.“

primäre Bindungselement ist“, sagt Hans-Georg Blang, Mitglied der Geschäftsleitung bei Kienbaum und Leiter des Bereichs Compensation. Anders ausgedrückt: Für langjährig Beschäftigte in Familienunternehmen ist das Gehalt nicht die alles bestimmende Größe.

Vielorts stehen nun aber personelle Veränderungen auf der obersten Hierarchieebene des Geschäftsführers an – beispielsweise durch internationales Wachstum oder wegen einer Nachbesetzung aus Altersgründen. Dadurch kommen viele Familienunternehmen erstmals mit der Frage nach der „richtigen“ Vergütungshöhe in Berührung. Entsprechend hoch ist das Interesse, Transparenz in die Gehaltsstrukturen von Führungskräften in deutschen Familienunternehmen zu bringen. Eine aktuelle Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim und der

Personal- und Nachfolgeberatung Gabriela Jaecker hat sich dieses Themas angenommen. Befragt wurden insgesamt 310 Geschäftsführer aus mittelgroßen Familienunternehmen, wobei ein Großteil der Geschäftsführer – 62 Prozent – aus der Unternehmerfamilie selbst stammt.

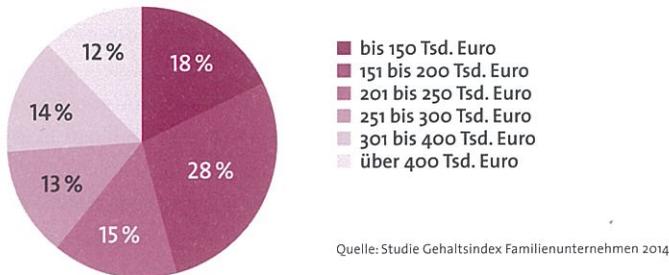
Fremdgeschäftsführer verdienen mehr als Inhaber

So erhalten Fremdgeschäftsführer ohne Gesellschaftsanteile im Mittel das höchste Gesamtgehalt. Der Befund ist aus mehreren Gründen nachvollziehbar. So sind Fremdgeschäftsführer ohne Gesellschaftsanteile ausschließlich auf das Gehalt als Einkommensquelle angewiesen. Geschäftsführende Gesellschafter dagegen haben neben ihren Anteilen am Unternehmen noch laufende Gewinnausschüttungen – etwa im Rahmen von Dividenden. Darüber hinaus sind geschäftsführende Gesellschafter per se etwas zurückhaltender bei der Einkommenshöhe. „Exorbitant hohe Gehälter lassen sich im Familienkreis nämlich nur schwer rechtfertigen“, sagt Dr. Detlef Keese, Forschungsbereichsleiter Familienunternehmen beim ifm Mannheim. Zudem könnten die Finanzbehörden bei einem zu tiefen Griff in die Lohntüte wegen verdeckter Gewinnausschüttungen misstrauisch werden.

Zwischen diesen beiden Gruppen stehen Fremdgeschäftsführer, die Anteile am Familienunternehmen halten, aber im Mittel etwas weniger verdienen als die Manager ohne Anteilseignerschaft. Das ist im Rahmen der Studie immerhin jeder vierte Fremdmanager. „Bis vor wenigen Jahren galt es noch als großer Kompromiss, wenn Gesellschafter Anteile abgegeben haben“, sagt Gabriela Jaecker, Chefin der gleichnamigen Personal- und Nachfolgeberatung.

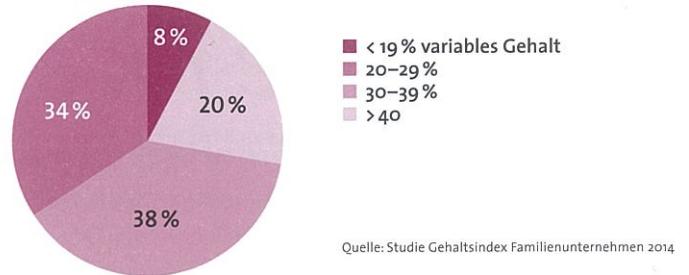
In den Studienergebnissen zeigt sich ferner, dass mit zunehmender Mitarbeiterzahl der Anteil des variablen Gehalts am Gesamtgehalt zunimmt. Bei mehr als vier Fünftel der Befragten ist das Gesamtgehalt zu 80 Prozent fix und zu 20 Prozent variabel. Im Vergleich zu Publikumsgesellschaften ist der variable Anteil am Gesamtgehalt im Schnitt aber deutlich geringer. Vielorts fehlt es auch an einer systematischen variablen Vergütung. „Häufig wird das nach Ermessen gesteuert, da die Vergütungssysteme nicht mit Zielgrößen verknüpft sind“, sagt Blang. Zudem gebe es in vielen

Was Geschäftsführer in Familienunternehmen verdienen



Anteil des variablen Gehalts

bei Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern



Familienunternehmen keine klare Gruppierung zwischen Senior, Middle und Lower Management. Das sorgt spätestens dann für Zündstoff, wenn Firmen mit professionellen Vergütungsstrukturen übernommen werden und plötzlich der Abteilungsleiter mehr verdient als der Geschäftsführer. Deutlichen Anpassungsbedarf sieht Blang vor allem bei Familienunternehmen mit Geschäftsführenden Gesellschaftern. „Diese Firmen werden operativ oftmals von der Hierarchieebene darunter gemanagt – in der Regel Prokuristen. Die Zwitterstellung spiegelt sich aber häufig nicht in der Vergütung wider.“

Mangel an professionellen Vergütungsstrukturen

Blang beobachtet allerdings auch, dass Familienunternehmen in Sachen Vergütungssysteme umdenken. Denn durch Neubesetzungen und eine immer stärkere Internationalisierung wachse die Erkenntnis, dass man sich professionalisieren müsse. Neue Führungskräfte sind dem Unternehmen gegenüber weit weniger loyal als die ältere Generation und fordern ein marktgerechtes Entgeltsystem – so-

wohl hinsichtlich der Höhe als auch hinsichtlich der Strukturen. Übersetzt heißt das, die Stellen klar bestimmten Gehaltsbändern zuzuordnen, die Incentive-Systeme zu objektivieren und eindeutige Kriterien für einen Gehaltszuwachs zu etablieren.

Zwar haben große Familienunternehmen sehr wohl professionelle und marktgerechte Vergütungssysteme. Schließlich konkurrieren alle auf dem gleichen Markt für Führungskräfte. „Prinzipiell stimmt es aber, dass die Vergütungshöhe bei Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften eher unterdurchschnittlich ist“, sagt Keese. Die Branche, der Standort oder das Bundesland sind irrelevant für die Höhe der Gehälter. Andere Faktoren bestimmen das Gehalt: „Je höher die Komplexität, je höher die Exportquote und die Mitarbeiterzahl, desto höher das Gehalt“, sagt Gabriela Jaecker. Auf einen Nenner gebracht heißt das: Je größer das Unternehmen, desto höher das Gehalt. Zumindest in einem Punkt weicht die Vergütung in Familienunternehmen nicht von der in Publikumsgesellschaften ab: Frauen verdienen noch immer deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen. ■

Beratung für Familienunternehmen

Unabhängige Privatbank in Deutschland

- Spezialisiert auf den Mittelstand
- Individuelle Nachfolgeberatung
- Umfassende Unternehmensfinanzierung
- Vertrauliche Investorensuche