



Foto: Lonely/Thinkstock/Getty Images

Wettbewerbsfähige Gehälter?

Gehaltsstrukturen in Familienunternehmen unterscheiden sich von denen in Publikumsgesellschaften. Oft fehlt es an systematischen Vergütungssystemen.

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 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 primäre Bindungselement ist“, sagt Hans-Georg

Blang, Mitglied der Geschäftsleitung bei Kienbaum und Leiter des Bereichs Compensation. Vielerorts 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, Trans-

parenz 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. Gut ein Drittel der befragten Firmen erwirtschaftet einen Umsatz von über 50 Millionen Euro. In den Ergebnissen zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen dem Gehalt, der Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie und einem Anteilsbesitz am Unternehmen komplex ist. So erhalten Fremdgeschäftsführer ohne Gesellschaftsanteile im Mittel das höchste Gesamtgehalt. Der Befund ist aus mehreren Gründen nachvollziehbar. So sind Fremdgeschäftsfüh-

rer ohne Gesellschaftsanteile ausschließlich auf das Gehalt als Einkommensquelle angewiesen. Geschäftsführende Gesellschafter dagegen haben neben ihren Anteilen am Unternehmen noch

heim. Zudem könnten die Finanzbehörden bei einem zu tiefen Griff in die Lohnhöhe wegen verdeckter Gewinnausschüttungen misstrauisch werden. Zwischen diesen beiden Gruppen stehen Fremd-

„Die Vergütungshöhe ist bei Familienunternehmen unterdurchschnittlich.“

Detlef Keese, ifm Mannheim

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 Detlef Keese, Forschungsbereichsleiter Familienunternehmen beim ifm Mann-

geschäftsführer, 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, >>

ANZEIGE



ExportManager

Ausgewählte Informationen für Exportverantwortliche

Eine Publikation des F.A.Z.-Fachverlags

Jetzt für den kostenlosen Bezug registrieren: www.exportmanager-online.de



Das Online-Magazin für Exportprofis: gebündelte Kompetenz zu den Themen Verkaufen, Vernetzen, Finanzieren, Liefern

- Fachbeiträge, Daten, Umfragen, weitere Informationsangebote
- 10 Ausgaben pro Jahr
- kostenlos
- praxisrelevant



Als ergänzendes Printmedium erscheint jährlich im Herbst das Jahrbuch Aussenwirtschaft.

Melden Sie sich an, und nutzen Sie das Know-how führender Dienstleister!

Die strategischen Partner des ExportManagers:



Kontakt: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag, Karin Gangl, Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main, Telefon: +49 69 75 91-22 17, E-Mail: karin.gangl@frankfurt-bm.com, Internet: www.exportmanager-online.de

>> Chefin der gleichnamigen Personal- und Nachfolgeberatung. Nach Meinung von Blang werden allerdings, wenn überhaupt, nur homöopathische Anteile am Familienunternehmen den Fremdgeschäftsführern übertragen. Viele Familiengesellschafter fürchteten eine Verwässerung ihrer Anteile wie der Teufel das Weihwasser.

Viel variables Gehalt // 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. Vielerorts 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 Familienunternehmen keine klare Gruppierung zwischen Senior, Middle und Lower Management. Das Sorge 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

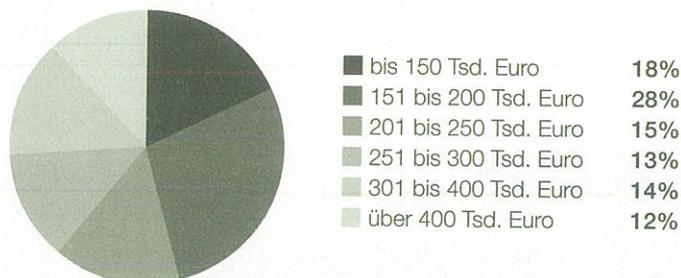
allein bei Familienunternehmen mit Geschäftsführenden Gesellschaftern. „Diese Firmen werden operativ oftmals von der Hierarchieebene darunter gemangelt – in der Regel Prokuristen. Die Zwitterstellung spiegelt sich aber häufig nicht in der Vergütung wider.“

Fehlende Vergütungsstrukturen // Blang beobachtet auch, dass Familienunternehmen in Sachen Vergütungssysteme umdenken. Durch Neubesetzungen und eine 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. Übersetzt heißt das, die Stellen klar bestimmten Gehaltsbändern zuzuordnen, die Incentive-Systeme zu objektivieren und eindeutige Kriterien für einen Gehaltszuwachs zu etablieren. Bei der Masse der Familienunternehmen besteht da größerer Nachholbedarf als bei managergeführten Unternehmen.

Zwar haben große Familienunternehmen sehr wohl professionelle 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. In absoluten Zahlen heißt das: Mehr als die Hälfte der im Rahmen der Studie befragten Geschäftsführer beziehen ein Jahresalar von über 200.000 Euro, immerhin 12 Prozent erhalten mehr als 400.000 per annum. 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 Jaeger. 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. <<

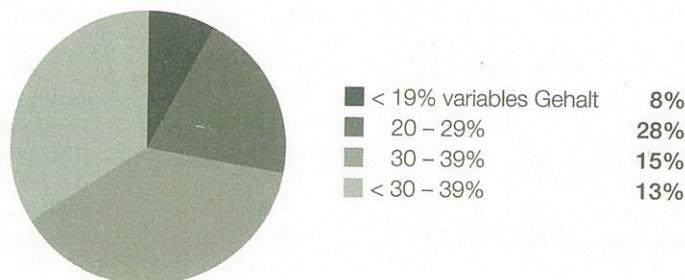
Gehalt von Geschäftsführern

Das verdienen Chefs in Familienunternehmen



Variable Vergütung

Anteil des variablen Gehalts bei Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern



Quelle: Studie Gehaltsindex Familienunternehmen 2014

redaktion@marktundmittelstand.de