

Benchmarking zur Gestaltung der Vergütungsstrategie



Pascal Westerbeck
ZF Friedrichshafen AG

Gemäß dem volkswirtschaftlichen Prinzip des »Doppelcharakters der Löhne« stehen Entgelte einerseits synonym für Kaufkraft. Dadurch sind sie einer der wichtigsten Faktoren bei der Rekrutierung und dem Halten von Beschäftigten eines Unternehmens. Andererseits zählen sie zu dessen größten Fixkostenblöcken und beeinflussen somit in hohem Maße die Wettbewerbsfähigkeit. Ein aktives Vergütungsmanagement muss sich stets diesen beiden Herausforderungen stellen. Benchmarks gehören dabei zum Handwerkszeug eines jeden »Comp & Ben¹«-Spezialisten, da sie, je nach Fokus, wichtige Hinweise für die konzeptionelle Ausrichtung betrieblicher Entgeltsysteme geben können.



Andreas Feggeler
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)

Ausgangsbasis und wichtigste Grundlage für die Vergütung der Arbeitsleistung der Beschäftigten in der M+E-Industrie sind die Tarifverträge. Diese sind in der Regel so gestaltet, dass den anwendenden Betrieben ein gewisser Ausgestaltungsspielraum zur Verfügung steht. Bei dieser Ausgestaltung ergeben sich dann nochmals weitere Spielräume, zum Beispiel durch übertarifliche Komponenten und Sonderregelungen.

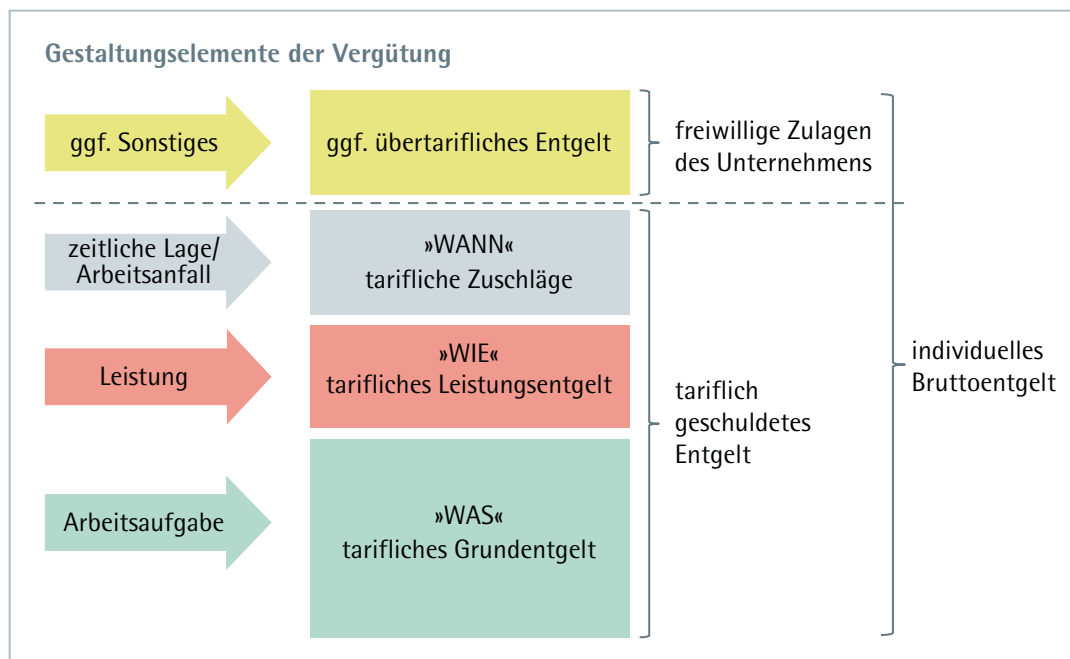
Entscheidend für die Entgeltgestaltung sind damit folgende Aspekte:

1. die auf die Arbeitsaufgabe bezogene Anforderung (»was«)
2. der Bezug zur individuellen Leistung (»wie«)
3. die Lage der Arbeitszeit und die Intensität des Arbeitsanfalls (»wann«)
4. die absolute Höhe der Vergütung
5. die relative Höhe der Vergütung im Vergleich zu anderen Entgelten
 - a. unternehmensintern
 - b. über das Unternehmen hinaus

Um den Betrieben neben dem tarifvertraglichen Regelwerk eine zusätzliche Orientierung zur Gestaltung und Bewertung der betrieblichen Entgeltstrukturen zu geben, bieten die M+E-Verbände seit vielen Jahren regelmäßige Vergütungsvergleiche an und entwickeln diese kontinuierlich weiter. Wurden früher ausschließlich die Monatsentgelte auf Basis der tariflichen Entgeltgruppen erhoben, so werden seit einigen Jahren auch die Jahresverdienste bezogen auf typische Arbeitsaufgaben in der M+E-Industrie erfasst. Damit ergibt sich – auch für Unternehmen ohne Tarifbindung – die Möglichkeit, sowohl regional, als auch bundesweit, aktuelle branchen- und betriebsgrößenbezogene Vergleichsdaten zu erlangen.

Die ZF Friedrichshafen AG nimmt für das Werk Saarbrücken regelmäßig an diesen Erhe-

Abb. 1: Gestaltungselemente der Vergütung



Pascal Westerbeck ist Leiter Compensation & Benefits der Division Car Powertrain Technology der ZF Friedrichshafen AG. Die Division erwirtschaftete 2015 einen Umsatz von über 7 Mrd. Euro an 22 Standorten mit insgesamt 24 000 Beschäftigten. In Personalunion verantwortet er den Bereich »Entgeltsysteme Tarif« am Standort Saarbrücken, an dem rund 8500 Beschäftigte tätig sind.

¹Comp & Ben: Abkürzung steht für Compensation and Benefits



bungen teil und wertet die Ergebnisse strukturiert aus. Im ersten Schritt erfolgt eine Betrachtung der jeweiligen Entgelthöhen in Relation zur üblichen Vergütung in anderen Unternehmen. Es geht hier um die strategisch sehr wichtige Frage der Konkurrenzfähigkeit auf dem Bewerbermarkt. Leitfragen dabei sind:

1. »Vergüten wir unsere betrieblichen Arbeitsaufgaben grundsätzlich marktüblich?«
2. »Wie hoch bezahlen wir unsere betrieblichen Schlüsselaufgaben im Vergleich zum Arbeitsmarkt? Haben wir hier einen Wettbewerbsvorteil oder -nachteil? Wie lautet unsere Strategie zur Vergütung dieser Stellen?«
3. »Zahlen wir an anderen Stellen, die nicht zu unseren Schlüsselaufgaben gehören, mehr als der Konkurrenzmarkt? Wenn ja, wollen wir das?«

Somit offenbart die Erhebung grundsätzliche Vor- und Nachteile der betrieblichen Vergütungspraxis aus einer externen Sicht. Es ist jedoch festzuhalten, dass die interne Sicht eine ganz andere sein kann! Während beispielsweise die Vergütung einer Facharbeitertätigkeit im Zeitentgelt nach außen absolut wettbewerbsfähig sein kann, so ist es doch möglich, dass die Vergütung einer Anlertätigkeit im deutlich höheren Prämienentgelt zu betriebsinternen Verwerfungen führt. Dabei muss diese Anlertätigkeit im Benchmark noch nicht einmal besonders auffällig sein – es hängt davon ab, wie andere Unternehmen sie vergüten.

Hier offenbart sich das Spannungsfeld zwischen tariflichen Regelungen, ihren betrieblichen Anwendungen und weiteren unternehmensspezifischen Vergütungsansätzen. Am obigen Beispiel anknüpfend, lässt der Tarifvertrag sowohl das Prämienentgelt, als auch das Zeitentgelt als Vergütungsform zu. Nachdem diese Entscheidung getroffen wurde, werden in der betrieblichen Anwendung die jeweiligen Verdienstmöglichkeiten über ein Entgeltsystem konkretisiert. Dabei ist ein wesentlicher Input der Benchmarks, welche übliche Größenordnung diese Verdienstmöglichkeiten in anderen Unternehmen haben. Dies kann je nach Situation die interne Sicht nochmals relativieren, wenn nicht sogar völlig in Frage stellen.

Wesentliche Voraussetzung für dieses Szenario ist allerdings die korrekte Eingruppierung der Arbeitsaufgaben gemäß dem Tarifvertrag, da sonst von einer verfälschten Basis ausgegangen wird. Aus diesem Grund findet in den jeweiligen Benchmarks eine entsprechende Normierung statt. Während Entgelthöhen vergleichsweise einfach aus IT-Systemen ausgewertet werden können, ist für diese Normierung eine Expertensicht erforderlich. Eine zusätzliche Abstimmung mit den Verbänden ist darüber hinaus sehr zu empfehlen, um Fehlinterpretationen vorzubeugen, die die Qualität des Benchmarks beeinträchtigen können.

Weitere unternehmensspezifische Vergütungs-differenzierungen finden dann idealerweise im übertariflichen Entgelt statt. Hierdurch erfolgt eine klare Trennung zwischen tariflich geschuldetem und freiwillig gezahltem Entgelt. Gerade die-

Abb. 2: Am ZF-Standort Saarbrücken werden 8-Gang-Automatgetriebe für Pkw gefertigt.

Aufwand und Nutzen des Entgeltbenchmarks

Was braucht man dazu?

- aktuelle Dokumentation der betrieblichen Arbeitsaufgaben und ihrer Bewertung
- Matching der Arbeitsaufgaben zu den Benchmarkpositionen
- aktuelle Zuordnung der Arbeitsaufgaben zu den Beschäftigten
- Struktur des Entgelts dieser Beschäftigten (Entgeltgrundsatz und -bestandteile GE/LE/ÜT)
- Kapa (Benchmarking ist eine Expertenaufgabe!)

Was hat man davon?

- Transparenz zur Lage »im Markt«
- Argumente (auch intern im »Arbeitgeberlager«!)
- Ansatzpunkte für strategische Überarbeitungen der Vergütungssysteme
- ... und es ist im Mitgliedsbeitrag bereits enthalten!

Abb. 3: Elemente des Entgeltbenchmarks

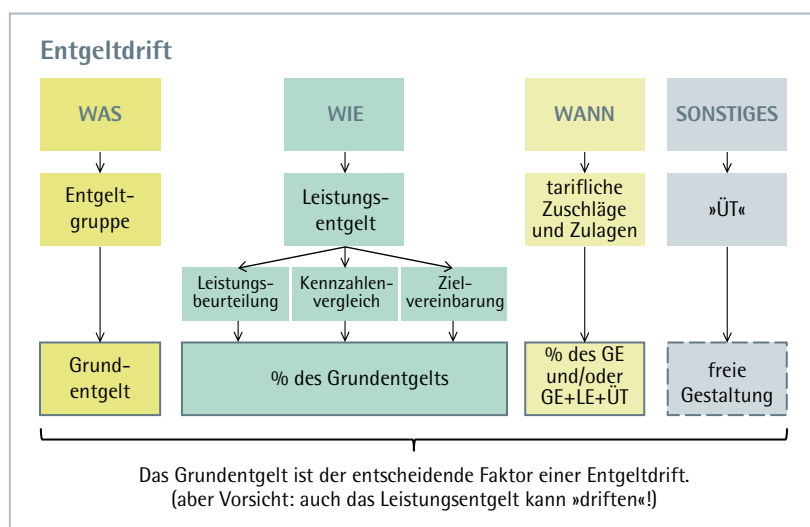


Abb. 4: Entgelt drift – wichtig ist es, ein unkontrolliertes Erhöhen von Entgelten zu erkennen.

ser Punkt ist jedoch einer der wesentlichen Treiber von potenziellen Verwerfungen in den betrieblichen Entgeltstrukturen. Wie es die ERA-Einführung in zahlreichen Unternehmen gezeigt hat, wurden und werden oftmals tarifliche Entgeltbestandteile zweckentfremdet, um Entgelthöhen zu beeinflussen: allen voran die Eingruppierung, eventuell Zusatzstufen, aber auch entgeltrelevante Leistungsbeurteilungspunkte.

In der Konsequenz entsteht ein »versteckter ÜT²«, wodurch eigentlich freiwillige Zahlungen des Unternehmens zum einen nicht mehr transparent sind, diese zum anderen aber auch faktisch kaum mehr zurückgeführt werden können. Allenfalls ist dies noch über tarifvertraglich beschriebene Wege möglich, die in der Realität zum Teil nur schwer umsetzbar sind. Zudem entsteht bei den Beschäftigten der Eindruck, man zahle »nur« nach Tarif.

In der Folge verliert das Unternehmen Flexibilität in Bezug auf seine Personalkosten, denn Tarifentgelt ist grundsätzlich immer und in jeder wirtschaftlichen Lage zu zahlen. Je stärker also tarifliche Entgeltbestandteile für übertarifliche Zahlungen zweckentfremdet werden, desto weniger Spielräume hat das Unternehmen, Entgelt im Falle des Falles betriebsintern anpassen zu können. Dies gelingt dann mitunter nur noch mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien.

Die Erhebungen der Verbände können zu solchen Problemen wichtige Hinweise liefern, für die es jedoch einer vertieften Analyse und Interpretation der Ergebnisse bedarf. Über die aufgabenbezogenen Darstellungen hinaus werden zahlreiche strukturelle Auswertungen zur Verfügung gestellt, die sinnvollerweise gemeinsam mit den betreuenden Verbandsingenieurinnen und Verbandsingenieuren diskutiert werden. Insbesondere gilt es hier, eine drohende »Entgelt drift«, also ein ungewolltes und unkontrolliertes stetiges Erhöhen von Entgelten, zu erkennen. Da sich diese Drift eher im Mittel- bis Langfristbereich auswirkt, ist es notwendig, entsprechende Trends frühzeitig wahrzunehmen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen: beispielsweise realistische Soll-Besetzungsstärken mit den Fachbereichen festzulegen, Anpassungen regelmäßig zu kontrollieren und einen verbindlichen Genehmigungsprozess zu etablieren.

Die Vergütungsvergleiche der Verbände liefern somit wichtige Beiträge zu strategischen Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung. Auf Grund des jährlichen Rhythmus der Erhebungen werden darüber hinaus auch mittel- bis langfristige Effekte transparent.

Für Konzerne oder deren Teilorganisationen, zum Beispiel Divisionen, bieten die Benchmarks einen weiteren großen Nutzen: auf Grund der tarifgebietsübergreifenden Normierung der abgefragten Arbeitsaufgaben können Vergleiche nicht nur nach »außen«, sondern auch über die eigenen Standorte hinweg geführt werden. Auch hier bieten sich vielfältige Ansatzpunkte für weitergehende Analysen und die Identifikation kritischer Themen.

Somit sind die Vergütungserhebungen der Verbände in zeitlicher wie organisatorischer Dimension flexibel anwendbar. Sie liefern wichtige strategische Impulse zur Wettbewerbsfähigkeit, sowohl im Hinblick auf die Attraktivität als Arbeitgeber, als auch unter dem Gesichtspunkt der Personalkosten. Grundvoraussetzung hierfür ist eine regelmäßige Teilnahme des Unternehmens. In der betrieblichen Praxis der ZF Friedrichshafen AG am Standort Saarbrücken hat sich der damit verbundene Aufwand stets gelohnt. ■

Autoren-Kontakt

Pascal Westerbeck
Leiter Compensation & Benefits der Division Car Powertrain Technology
ZF Friedrichshafen AG
Tel.: +49 681 920-4372
E-Mail: pascal.westerbeck@zf.com

Andreas Feggeler
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-23
E-Mail: a.feggeler@ifaa-mail.de

²ÜT: *Übertarifliche Zulage