



Benchmarking und Entgeltvergleiche

Die Gestaltung der richtigen Vergütungshöhe bewegt sich immer im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Personalkostenstrukturen einerseits und einem möglichst hohen (finanziellen) Anreiz für Fach- und Führungskräfte andererseits. Um das richtige Personal, insbesondere in kritischen Bereichen, zu gewinnen und zu halten und gleichzeitig die Personalkosten nicht übermäßig zu strapazieren, helfen Vergütungsbenchmarks weiter.

Was ist Benchmarking?

Die Managementmethode »Benchmarking« beschreibt den kontinuierlichen Vergleich der eigenen Strategien, Geschäftsabläufe, Prozesse und Strukturen mit anderen Unternehmen, mit dem Ziel, die eigenen Stärken und Schwächen zu identifizieren (Feggeler 2012). Die Grundidee ist es, zu ermitteln welche Unterschiede zu anderen Unternehmen bestehen, warum sie bestehen und welche Möglichkeiten sie bieten, sich weiterzuentwickeln (Wübbenhorst 2018). Entscheidend seien hierbei insbesondere drei Fragen (Mertins et al. 2003):

- Was machen andere besser?
- Wie machen sie es besser?
- Was können wir daraus lernen?

Damit fördert Benchmarking den Blick über die eigene Systemgrenze hinaus und hilft, sich selbst aus einer »externen Perspektive« zu betrachten.

Wieso Benchmarking von Gehältern?

Bei der Gestaltung der Vergütungsstrategie sind unterschiedliche Aspekte zu beachten, wie beispielsweise:

- betriebliche und tarifvertragliche Regelungen,
- das Anforderungsniveau der zu erledigenden Arbeitsaufgabe,
- die Kosten- und Wettbewerbssituation des Unternehmens sowie
- die Angebots- und Nachfragesituation am regionalen Arbeitsmarkt.

Insbesondere bei stark nachgefragten Positionen im Fach- und Führungsbereich definiert der letztgenannte Punkt maßgeblich die Vergütungshöhe. Gleichzeitig ist der Zugang zu gerade diesen Daten, die sich außerhalb der oben angesprochenen Systemgrenze befinden, erschwert – und hier setzt das Benchmarking an. Es bietet Unternehmen eine Übersicht, wie sie ihre Beschäftigten

im Vergleich zu anderen Unternehmen aus der Vergleichsgruppe bezahlen. Eine valide Datenbasis vorausgesetzt, unterstützen die Zahlen die Unternehmen dabei, ihre Vergütungsstrategie marktgerecht aufzustellen und somit Fach- und Führungskräfte zu halten, ohne die Personalkosten aus dem Blick zu verlieren. Mit einem Anteil von rund 22 % am Gesamtumsatz (Gesamtmetall 2018) stellen die Personalkosten einen wesentlichen Kostenfaktor für die Betriebe der Metall- und Elektroindustrie dar, der somit auch die Wettbewerbsfähigkeit und den Gewinn der Unternehmen maßgeblich beeinflusst.

Anbieter von Benchmarking-Studien

Für das Benchmarking von Verdiensten können unterschiedliche Anbieter als Quelle herangezogen werden. Die Angebote unterscheiden sich in:

- Preis (kostenlose und kostenpflichtige Angebote)
- Datenmenge (Anzahl der Beschäftigten, deren Entgelte hinterlegt sind)
- Art der Datenerhebung (Selbstauskunft durch Beschäftigte oder Auskunft über Personalabteilung der Unternehmen)
- Art der Datenauswertung (Differenzierung hinsichtlich Region, Branche, Unternehmensgröße, ...)
- Abgrenzung und Anzahl der Aufgaben
- Zielgruppe (Unternehmen, Privatpersonen, Sozial-/Volkswirtschaft)

Zunächst kann auf kostenlose Daten der staatlichen Ämter (z. B. Bundesagentur für Arbeit, Statistische Ämter des Bundes und der Länder) zurückgegriffen werden. Die Datenmenge ist hier häufig sehr hoch, teilweise handelt es sich sogar um Vollerhebungen. Wichtig ist hierbei jedoch darauf zu achten, welche Daten tatsächlich erhoben und dargestellt werden (z. B. Brutto- oder Nettoverdienste, Monats- oder Jahresverdienste etc.), wie sie sich zusammensetzen und wie die Werte den Aufgaben zugeordnet wurden. Die Umfragen werden häufig als Grundlage für volkswirtschaftliche und sozioökonomische Analysen durchgeführt, weshalb bestimmte Zusatzinformationen, wie die geleistete Wochenarbeitszeit oder der Komplexitätsgrad der Aufgabe teilweise nicht miterhoben werden. Diese Informationen sind aber für die Definition der betrieblichen Entgelt Höhe von wesentlicher Relevanz.

Eine einfachere Alternative scheinen da die zahlreichen kostenlosen Studien zu sein, die von diversen Online-Portalen durchgeführt werden. Je nach Anbieter werden hier die Jahresverdienste bestimmter Berufe oder Berufsgruppen in bestimmten Regionen



und Branchen dargestellt. Diese Daten beruhen vielfach auf Selbsteinschätzung, das heißt es wurden zuvor Privatpersonen über Online-Umfragen nach einer Einordnung ihrer Aufgaben und ihrem Verdienst befragt. Dadurch wächst jedoch die Gefahr einer falschen Einschätzung hinsichtlich der Komplexität der eigenen Aufgaben und den gestellten Anforderungen, weshalb diese Vorgehensweise oftmals eine schlechtere Datenqualität zur Folge hat, als wenn beispielsweise die Personalabteilungen der Unternehmen befragt wurden. Die eigentlichen Zielgruppen sind hierbei meist Arbeitnehmer, die ihre eigene Position in Bezug zu anderen Beschäftigten feststellen möchten.

Trotz allem können auch diese Daten häufig für eine erste Einordnung helfen. Insbesondere wenn Erfahrungswerte fehlen, bei neuen oder besonders kritischen Positionen, greifen Unternehmen häufig auf kostenpflichtige Angebote der Unternehmensberatungen zurück. Diese bieten eine große Bandbreite an branchen- und aufgabenbezogenen Vergütungsreports an, in denen Verdienste teilweise sehr differenziert nach Grund-, variabler und nicht monetärer Vergütung aufgeschlüsselt sind. Auch eine Beschreibung der Tätigkeiten, die sich hinter der Job-Bezeichnung verbergen, der übliche Ausbildungsabschluss und die Berufserfahrung sind hinterlegt, was eine genaue Zuordnung erleichtert. Betrachtete Arbeitsaufgaben sind Fach- und Führungskräfte, häufig auch im internationalen Kontext. Allerdings sind hier die Kosten zu beachten, die sich je nach Anbieter und Datenlage im vierstelligen Bereich befinden können. Darüber hinaus ist der Zugang zu den Daten (z. B. über Online-Datenbanken) teilweise nur für Teilnehmer des Benchmarks möglich.

Vergütungsbenchmarks der Verbände der Metall- und Elektroindustrie

Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie bieten bereits seit vielen Jahren in Kooperation mit dem ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft branchen- und regionenspezifische Vergütungsbenchmarks an. Diese sind für Mitgliedsunternehmen kostenlos und bieten den Teilnehmern einen Vergleich.

Wesentliche Punkte für ein qualitatives Benchmarking sind hier gewährleistet:

- definierte Arbeitsaufgaben (56 Aufgaben bundesweit definiert und zusätzlich regionale Auswahl)
- Beschreibung der Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten zur eindeutigen Einordnung (Kurz- und Detailbeschreibung der Aufgaben)
- Auswertung hinsichtlich Region, Betriebsgröße, Branche
- hohe Teilnehmerzahl, breite Datenbasis
- langjährige Durchführung, Längsschnittauswertungen möglich
- keine Selbsteinschätzung, daher höhere Validität der Daten
- zusätzliche Prüfung der Daten durch Verbände
- unternehmensspezifische Auswertung (kein »Standardbericht«)

Anbieter	Staatliche (Statistik-) Ämter	Online-Plattformen	Unternehmensberatungen
Datenerhebung	Auskunft durch Arbeitgeber	Auskunft durch Beschäftigte	Auskunft durch Arbeitgeber
Datenmenge	meist großer Datenumfang, teilw. Vollerhebung (z. B. bei Meldeverfahren zur Sozialversicherung)	unterschiedlich, meist aber relativ gering	unterschiedlich
Datenauswertung	(meist grobe) Clusterung nach Berufsgattungen oder -gruppen	Fokus auf bestimmte Berufe	differenzierte Auswertung nach Regionen, Branchen, Komplexitätsgrad; Beschreibung der Arbeitsaufgaben
Zielgruppe, Zielsetzung	Erfassung von übergreifenden Verdiensten und Verdienststrukturen, volkswirtschaftliche und sozioökonomische Analysen	Vergleichsdaten/ Benchmarking für Beschäftigte	Vergleichsdaten/ Benchmarking für Arbeitgeber
Kosten	kostenlos	kostenlos	kostenpflichtig

Tab. 1: Exemplarische Gliederung unterschiedlicher Anbieter von Vergütungsbenchmarks

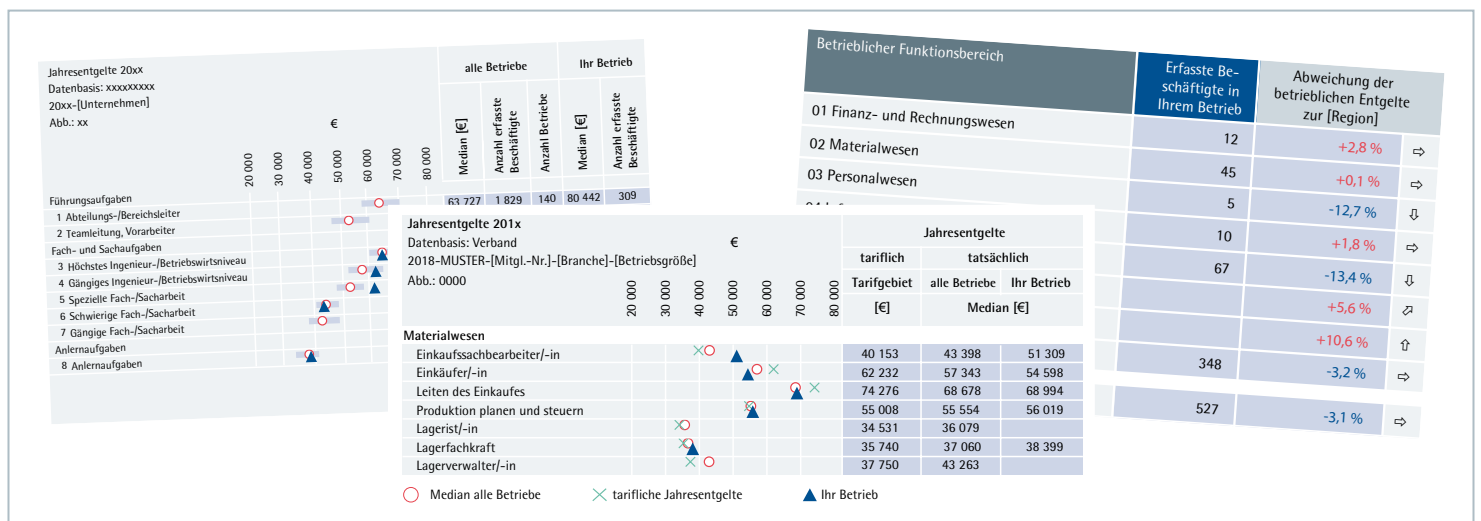


Abb. 1: Beispiele unterschiedlicher Auswertungen



LITERATUR

Feggeler, A (2012) Benchmarking – Ziele, Formen und Nutzen für Unternehmen. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (214):50-52

Gesamtmetall (Hrsg) (2018) Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen. Ausgabe 2018. IW Medien, Köln, Berlin

Mertins K, Kohl H, Görmer M (2003) Grundlagen des Benchmarking. In: Fraunhofer IPK (Hrsg) Benchmarking 2003 – Benchmarking für den Mittelstand. Tagungsband der Veranstaltung am 30.-31. Januar 2003. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart

Wübbenhorst K (2018) Benchmarking. Gabler-Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/benchmarking-29988/version-253582>, abgerufen am 22.04.2020

Ansprechpartner



Dipl.-Ing. Andreas Feggeler
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fachbereich Arbeitszeit
und Vergütung
Telefon: 0211 542263-23
E-Mail: a.feggeler@ifaa-mail.de



Amelia Koczy, M. Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Fachbereich Arbeitszeit
und Vergütung
Telefon: 0211 542263-12
E-Mail: a.koczy@ifaa-mail.de