



## Benchmarking – Basis für ein erfolgreiches Vergütungsmanagement

„Werden unsere Mitarbeiter angemessen vergütet und entspricht die Ausgestaltung der Best Practice am Markt? Wie ist unser Personalaufwand in einem relevanten Markt einzuschätzen?“

Mit diesen und ähnlichen Fragestellungen sehen sich viele Personalentscheider regelmäßig konfrontiert. Vor allem in den jährlichen Gehaltsrunden oder bei der Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter ist eine marktgerechte Vergütung eine wesentliche Voraussetzung, um wettbewerbsfähig zu sein. Dies gilt vor allem angesichts des akuten Fachkräftemangels. Zudem stehen viele Unternehmen unter steigendem Effizienz- und Kostendruck durch Konkurrenz aus dem Ausland mit deutlich günstigeren Lohnstrukturen. Eine marktgerechte und zugleich wettbewerbsfähige Mitarbeitervergütung stellt somit einen wichtigen, strategischen

Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg dar.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen werden Vergütungsentscheidungen noch stark vom subjektiven Bauchgefühl beeinflusst. Den gewährten Gehältern fehlt häufig der Marktbezug, sie sind intransparent und können interne Ungleichgewichte erzeugen. Auf Dauer führt dies zu überhöhten Personalkosten, Frustration der Mitarbeiter bis hin zum Verlust wichtiger Leistungsträger. Fehlentscheidungen aufgrund mangelnder Marktkenntnisse können folglich gravierende und langfristige Folgen haben.

Um dem entgegenzuwirken, ist ein ständiger Überblick über aktuelle Marktentwicklungen erforderlich. Hierzu dienen Marktrecherchen in Form von Gehaltsvergleichen, welche den Unternehmen die notwendigen Informationen über die Vergütungslandschaft bieten. Benchmarks informieren über absolute Vergütungshöhen und -strukturen sowie gängige Nebenleistungen für ausgesuchte Mitarbeitergruppen. Die Ergebnisse der Vergütungsvergleiche – wenn sie gezielt ausgewertet sind – stellen für Personalverantwortliche ein wichtiges Instrument dar, um betriebliche Vergütungsstrukturen nach außen marktgerecht und nach innen fair und leistungsgerecht auszurichten.

### Der Markt für Vergütungsdaten

Das Angebot an Vergütungsmarktdaten ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Neben branchen- und funktionsbezogenen Studien von Vergütungsberatungen, Verbänden und Gewerkschaften sind Gehaltsinformationen teils kostenfrei im Internet zugänglich. Qualität und Aussagekraft solcher Marktdaten schwanken dabei deutlich.

Typische Unterscheidungsmerkmale sind die Verfügbarkeit der finalen Benchmark-Ergebnisse (z. B. frei käuflich oder nur für Studienteilnehmer erwerbbar) sowie der Grad der Standardisierung (generelle vs. maßgeschneiderte Studien). Es liegt in der Verantwortung der Personalleitung, aus der Vielzahl von Angeboten die für sie relevanten Studien zu identifizieren. Ein allgemeingültiges Patentrezept für Vergütungs-Benchmarking gibt es nicht.

Bei der Auswahl sind insbesondere der Untersuchungsgegenstand, die Vergleichsgruppe sowie die angestrebte Verwendung, d.h. „was, wer und warum soll verglichen werden?“, ausschlaggebend. Dabei ist insbesondere auf die Auswahl einer repräsentativen Vergleichsgruppe von Unternehmen sowie auf ein passgenaues Job-Matching zu achten. Abhängig von diesen Eckpfeilern bieten sich verschiedene Formen des Benchmarkings an.

### Der individuelle Peer-Group-Vergleich

Für gängige Verwaltungsfunktionen, wie etwa im Bereich Finanzen oder Personal, eignen sich zumeist standardisierte „General Industry“-Studien. Die Funktionen finden sich in nahezu jedem Unternehmen und sind gut miteinander vergleichbar. Die zunehmende Differenzierung bestimmter Industrien erzeugt allerdings eine verstärkte Nachfrage nach Vergleichsdaten für sehr spezialisierte Funktionen. Sie sind durch Standardstudien kaum abdeckbar. Hierfür bietet sich der individuelle, auf die Spezifika eines Unternehmens zugeschnittene Peer-Group-Vergleich an. Folglich ist ein solcher insofern stets sinnvoll und notwendig, wenn sich aus allgemeinen Vergütungsstudien für die Entlohnungspolitik eines Unternehmens keine fundierten Erkenntnisse zu bestimmten Funktionen gewinnen lassen. Sein wesentlicher Vorteil liegt im gezielten bedarfsgerechten Design der Erhebung sowie in der Qualität und Aufbereitung der Daten.

In Standardstudien erfolgt die Stellenzuordnung bzw. das Job-Matching regelmäßig über Stellenbezeichnungen. Dagegen ermöglicht der Peer-Group-Vergleich ein detailliertes Matching basierend auf Stellenbeschreibungen und dem intensiven, persönlichen Austausch über Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der Vergleichsunternehmen.

Ein wiederholter Peer-Group-Vergleich mit einem stabilen Teilnehmersample (Club Survey) verhindert Datenschwankungen allein aufgrund wechselnder Teilnehmer und ermöglicht somit im Mehrjahresvergleich fundierte Trendaussagen.

Bei der Durchführung solcher Vergleiche werden die Unternehmen durch externe Berater unterstützt. Neben der Auswahl und Ansprache geeigneter Vergleichsunternehmen definieren sie das Untersuchungsdesign, organisieren die Datenabfrage/-analyse und erstellen schließlich den finalen Ergebnisbericht. Neben der Qualitätssicherung garantieren diese die Anonymität der sensiblen Vergütungsdaten. Für Unternehmen, die im Wettbewerb stehen, ist dies Grundvoraussetzung für ihre Benchmark-Teilnahme.

„Gezielt ausgewertete Vergütungsvergleiche sind ein wichtiges Instrument, um betriebliche Vergütungsstrukturen nach außen marktgerecht und nach innen fair und leistungsgerecht auszurichten.“

### Arbeitsschritte im Überblick



### Nutzen im erweiterten HR-Kontext

Ein weiterer wesentlicher Vorteil gegenüber standardisierten Studien liegt darin, dass der Peer-Group-Vergleich die bedarfsgerechte Erfassung auch sonstiger HR-bezogener Struktur-, Kosten- und Produktionskennzahlen im Rahmen des Studiendesigns zulässt.

Welche Größen bieten sich hier als Untersuchungsgegenstand an? Zunächst sind es deskriptive Kennzahlen, etwa personalstrukturelle Merkmale wie Betriebszugehörigkeit, Qualifikation oder Berufserfahrung. Zudem besitzen Personalkosten und Prozesskennzahlen in Verbindung mit Vergütungsdaten einen hohen Mehrwert. Die gewonnenen Erkenntnisse können Handlungsbedarf im Rahmen der strategischen Personalarbeit aufzeigen und sich somit qualitätssteigernd und kostenmindernd auswirken.

### Fazit

Die Gewinnung von Vergütungs- und sonstigen HR-Informationen darf nicht dem Zufall überlassen werden. Die Erfahrung zeigt: Erfolgreiche Unternehmen und attraktive Arbeitgeber kennen ihren Markt und sammeln systematisch Informationen über ihre Wettbewerber.

Einfluss und Stellenwert von individuellen und systematischen Marktvergleichen werden nach unserer Überzeugung weiter steigen. Neben den großen und mittleren Börsengesellschaften werden zunehmend

auch kleinere Unternehmen diese Informationsquelle als fundierte Grundlage ihrer Vergütungspolitik nutzen. Für die moderne HR-Organisation sind verlässliche Vergütungs- und Personalkosten-Benchmarks daher unerlässlich.

Trotz einheitlicher Vergleichsprofile, umfangreicher Datensamples und einer soliden statistischen Aufbereitung in vielen Studien können Benchmarks allerdings nur als Baustein bei der Entscheidungsfindung dienen. Sie können diese nicht ersetzen.

### Über Deloitte Consulting – Total Rewards

Die Berater von Deloitte Consulting geben Antworten auf alle wichtigen vergütungsrelevanten Fragestellungen. Sie unterstützen Sie bei der objektiven Analyse und Aufbereitung Ihrer Vergütungsdaten und helfen Ihnen bei der passgenauen Interpretation der Marktbefunde. Die Beratungsleistungen umfassen neben dem quantitativen und qualitativen Vergleich Ihrer Vergütungsdaten auch den Vergleich Ihrer HR-Kosten und -Produktivitätskennzahlen. Individuell zusammengestellte Peer-Group-Vergleiche zählen dabei zu unseren Kernkompetenzen. Solche Vergleiche sind auf die spezifischen Gegebenheiten Ihres Unternehmens angepasst und ermöglichen so eine fundierte und passgenaue Standortbestimmung im direkten Vergleich zu ausgewählten Wettbewerbern am Markt.

# Ihr Kontakt



**Dr. Tanja Hofmann**

Senior Consultant

Tel: +49 (0)211 8772 3553

thofmann@deloitte.de



**Maximilian Evers**

Manager

Tel: +49 (0)211 8772 3059

maevers@deloitte.de

## Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.