

KURZFASSUNG



PROF. DR. KAI HOBERG

# FAKTEN ZU BILDUNG UND GEHÄLTERN IN SUPPLY CHAIN FUNKTIONEN

EINE VERTIEFENDE ANALYSE DES  
STEPSTONE GEHALTSREPORTS



# DER „HUMAN FACTOR“ IN SUPPLY CHAIN FUNKTIONEN – BILDUNG UND GEHÄLTER IM 21. JAHRHUNDERT

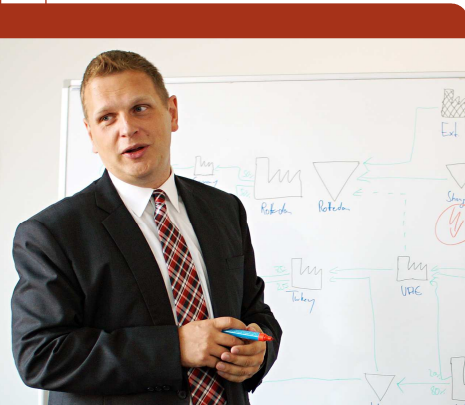
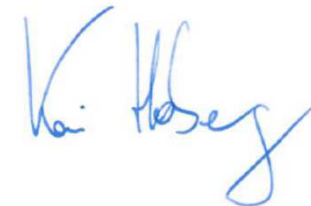
## Vorwort

Der „Human Factor“ steht immer mehr im Mittelpunkt der Überlegungen, wenn es um die Optimierung von Supply Chains geht. Nur erstklassig ausgebildete Mitarbeiter können die heutigen komplexen Herausforderungen in den Funktionen Logistik, Einkauf und Supply Chain Management erfolgreich bestehen: Wie managt man erfolgreich ein mehrstufiges globales Lieferantennetzwerk? Wie koordiniert man täglich tausende von LKWs, so dass diese ihre Waren im richtigen engen Zeitfenster beim Kunden anliefern? Welche Information kann man nutzen, um die Nachfrageprognose zu verbessern und so die Produktion genauer zu planen? Während lange in Prozesse und IT investiert wurde, haben viele Unternehmen erkannt, dass besonders qualifizierte Mitarbeiter den Erfolg ihre Supply Chains nachhaltig beeinflussen.

Wie eine aktuelle KLU-McKinsey Studie belegt, herrscht dabei in den Supply Chain Funktionen weiterhin ein Engpass an geeigneten Talenten. Um die besten Mitarbeiter zu finden und zu halten, muss sich das hervorragende Fachwissen auch im Gehalt niederschlagen. Vor diesem Hintergrund war es unsere Fragestellung, ob Bildung und Gehälter in den Supply Chain Funktionen im 21. Jahrhundert angekommen sind. Dazu nutzen wir für unsere Analyse Daten aus einer umfangreichen Erhebung von StepStone im vergangenen Jahr.

Die Ergebnisse aus unserer Untersuchung sind hochinteressant. Wir haben aus unserer über 100-seitigen Auswertung sieben Kernfakten herausgearbeitet, die wir Ihnen im folgenden gerne präsentieren.

Herzlichst, Ihr



Prof. Dr. Kai Hoberg  
Professor für Supply Chain and  
Operations Strategie

# IN DEN LETZTEN JAHREN HABEN SICH DIE HERAUSFORDERUNGEN AN TALENTE IN LOGISTIK, EINKAUF UND SCM DEUTLICH GESTEIGERT

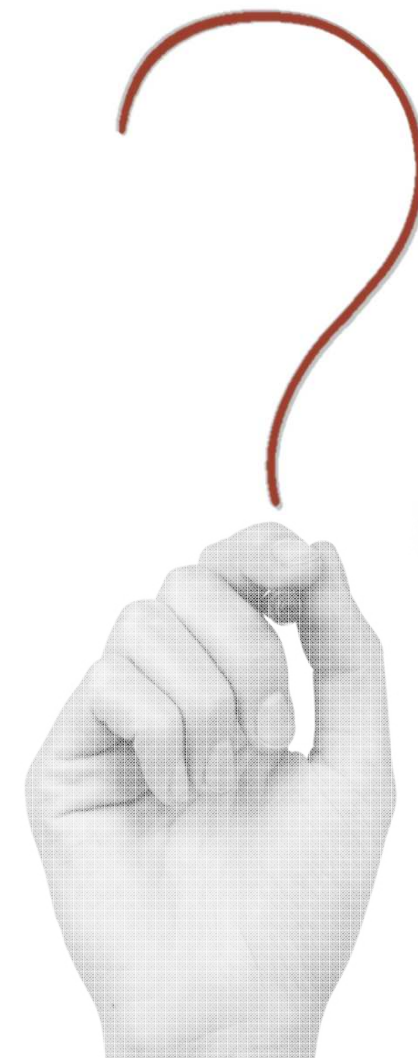
## Herausforderungen an Talente in Supply Chain Funktionen



# VOR DIESEM HINTERGRUND STELLEN SICH EINE VIELZAHL AN FRAGEN ZUM THEMA BILDUNG UND GEHÄLTER IN DEN FUNKTIONEN

## Fragestellungen zu Gehältern und Ausbildung

1. Welches Bildungsniveau überwiegt in den verschiedenen Funktionsbereichen?
2. Wie unterscheidet sich das Bildungsniveau auf verschiedenen Hierarchiestufen der Unternehmen?
3. Wie verändert sich das Bildungsniveau im Hinblick auf das Alter?
4. Welche Unterschiede finden sich zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern?
5. Wie hoch ist das Gehalt in verschiedenen Funktionsbereichen und auf verschiedenen Hierarchieebenen?
6. Wie ändert sich das Gehalt mit der Berufserfahrung?



# ZUR BEANWORTUNG DIESER FRAGEN NUTZEN WIR DIE ANONYMISIERTEN DATEN DES AKTUELLEN STEPSTONE GEHALTSREPORTS

## Übersicht Datenbasis

- Öffentlichkeitswirksame Studie „**Stepstone Gehaltsreport 2012**“ mit **40.000+ Teilnehmern** mit breiter Erwähnung in vielen Zeitungen und Zeitschriften, durchgeführt im Juli 2012
- Fokus der Untersuchung auf Deutschland, Österreich und der Schweiz und **Erfassung einer breiten Palette von Informationen**, z.B. Gehalt, Berufserfahrung, Personalverantwortung, Ausbildung und Zusatz- Qualifikationen
- Dabei 2.074 Teilnehmer in der Materialwirtschaft (d.h. Selbsteinordnung in die Funktionen Einkauf, Logistik, Supply Chain) – die **analysierten Daten konzentrieren sich auf 1.928 Mitarbeiter in Supply Chain Funktionen** unterhalb der obersten Managementebene (exkl. Auszubildende, Aushilfen, Teilzeit)
- Die meisten Teilnehmer arbeiten in der produzierenden Industrie und im Transportsektor, der **Altersdurchschnitt der Teilnehmer liegt bei 39,3 Jahren**, und der größte Teil der Studienteilnehmer verfügt bereits über **mehr als 10 Jahre Berufserfahrung**



# UNSERE ANALYSE ZEIGT SIEBEN FAKTEN ZUM THEMA BILDUNG UND GEHÄLTER IN LOGISTIK, EINKAUF UND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

## Übersicht Fakten zu Bildung und Gehältern

**1** • Das Bildungsniveau unterscheidet sich deutlich zwischen den Funktionen

**2** • Der Akademikeranteil steigt mit den jüngeren Jahrgängen deutlich an.

**3** • Der Akademikeranteil unterscheidet sich deutlich nach Branchen.

**4** • Der Anteil der Frauen mit Studium ist auf allen Ebenen höher.

### BILDUNG

## LOGISTIK, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, EINKAUF

### GEHÄLTER

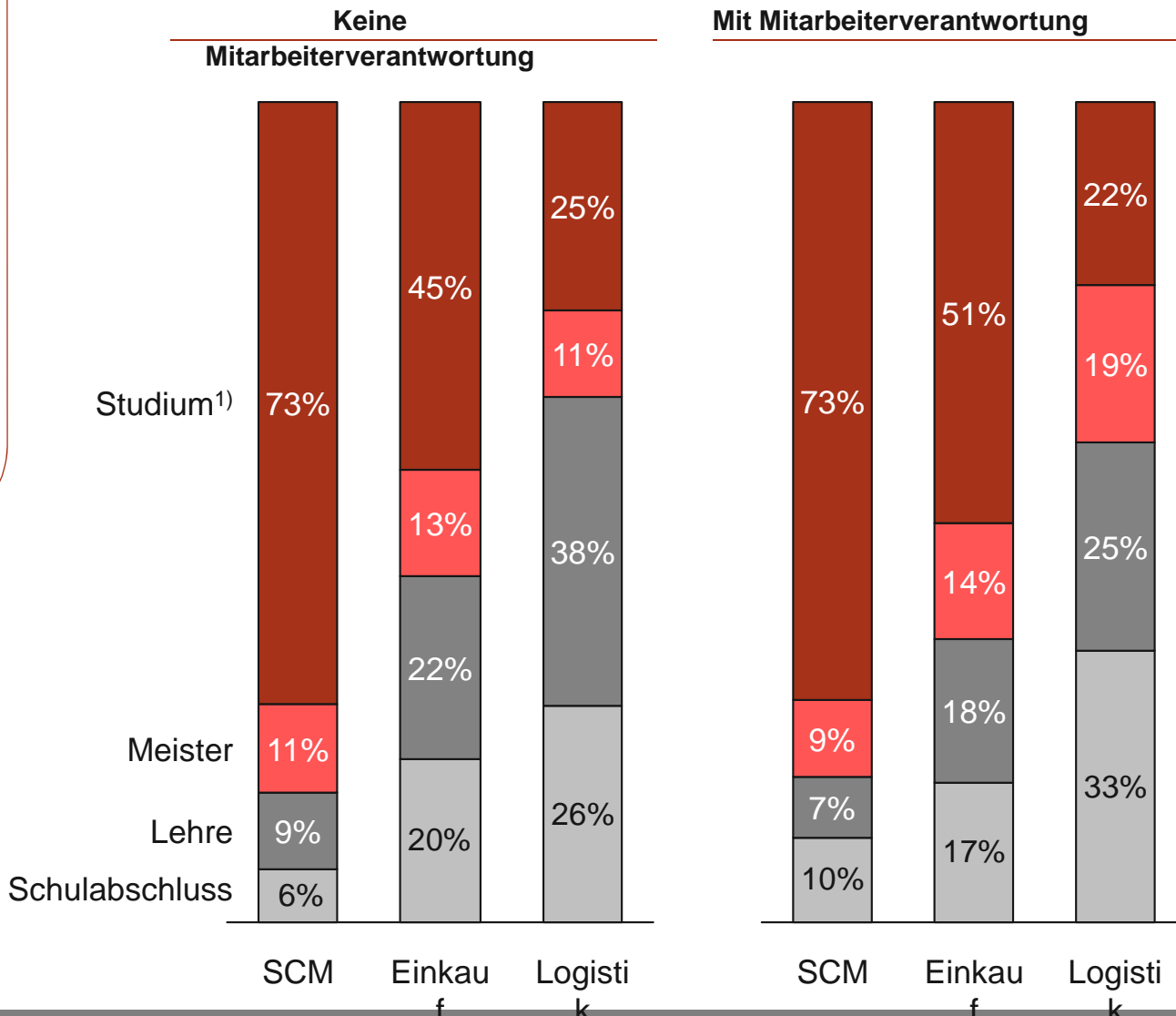
**5** • Das Gehalt im SCM ist deutlich höher als in anderen Funktionen.

**6** • Das Gehalt in der Logistik ist deutlich geringer als in anderen Funktionen.

**7** • Der Gehaltszuwachs im Laufe der Zeit ist im SCM höher als in allen anderen Funktionen.

**FAKT 1: DAS BILDUNGSNIVEAU UNTERSCHIEDET SICH DEUTLICH ZWISCHEN DEN FUNKTIONEN  
IM SCM UND EINKAUF IST DER AKADEMIKERANTEIL DEUTLICH HÖHER  
ALS IN DER LOGISTIK – UNABHÄNGIG VON DER MANAGEMENTEBENE**

**Höchster Bildungsgrad nach Funktion und Managementebene**



**Bemerkungen**

**Der Bildungsgrad der Teilnehmer unterscheidet sich deutlich** – er ist im Supply Chain Management am höchsten und liegt in der Logistik am unteren Ende.

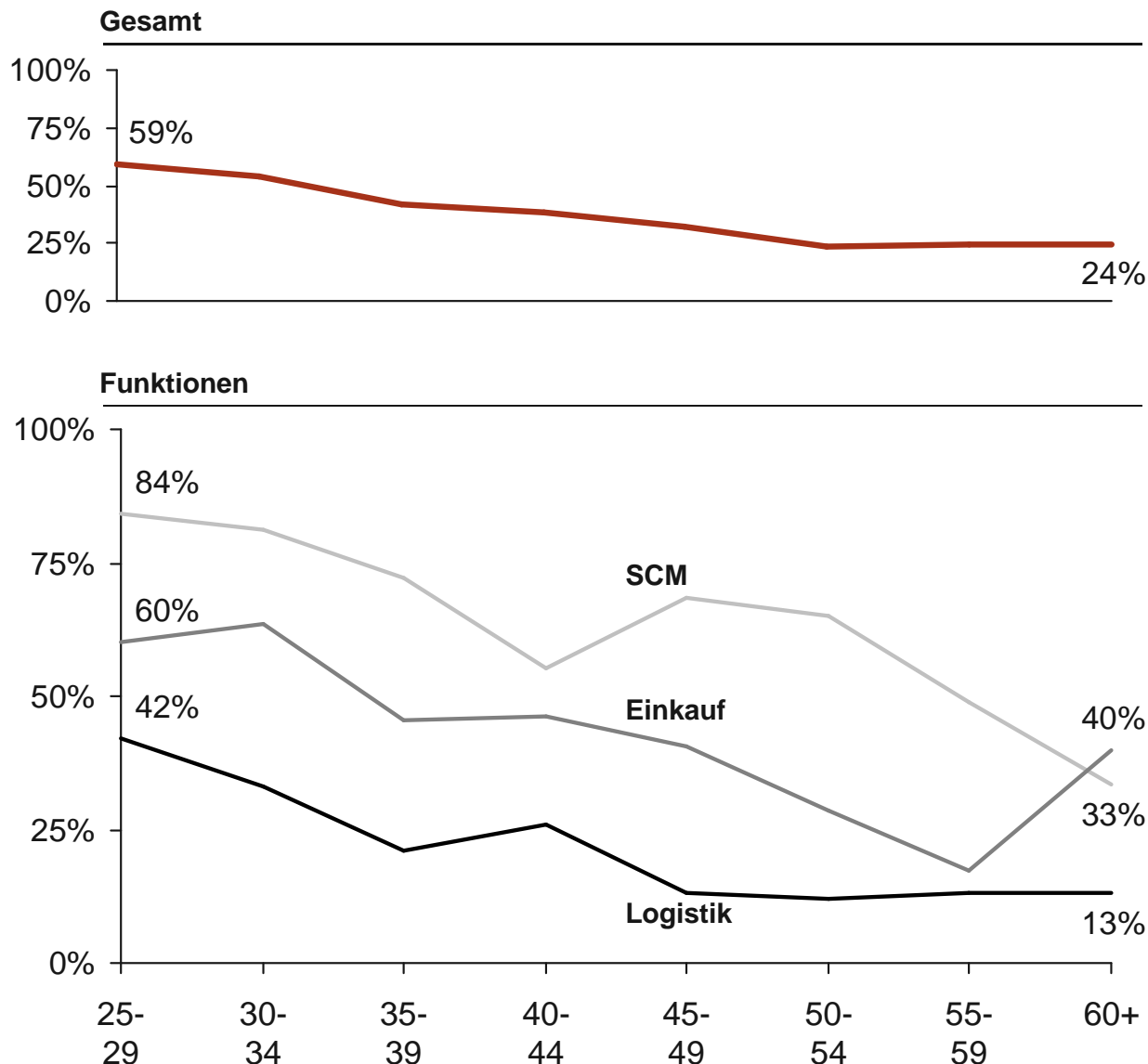
Im **SCM** besitzen insgesamt **73% der Teilnehmer einen Studienabschluss**. Die übrigen Teilnehmer verteilen sich gleichmässig auf die anderen Bildungsabschlüsse.

Im **Einkauf** besitzen rund **50% der Teilnehmer einen Studienabschluss**. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob man Teilnehmer mit oder ohne Mitarbeiterverantwortung betrachtet.

In der **Logistik** besitzen weniger als **25% der Teilnehmer einen Studienabschluss**. Auffällig ist, dass mehr Teilnehmer mit niedrigerem Bildungsgrad Mitarbeiterverantwortung haben.

## FAKT 2: DER ADADEMIKERANTEIL STEIGT MIT DEN JÜNGEREN JAHRGÄNGEN DEUTLICH AN UNABHÄNGIG VOM FUNKTIONSBEREICH STEIGT DAS BILDUNGSNIVEAU BEI JÜNGEREN MITARBEITERN DEUTLICH AN

Akademiker-Anteil nach Alter<sup>1)</sup>



### Bemerkungen

Der Anteil der Teilnehmer mit **Studium ist in den jüngeren Altersgruppen deutlich höher**. Während rund 59% der 25-29-jährigen ein Studium abgeschlossen hat liegt der Anteil der über 60-jährigen nur bei 24%.

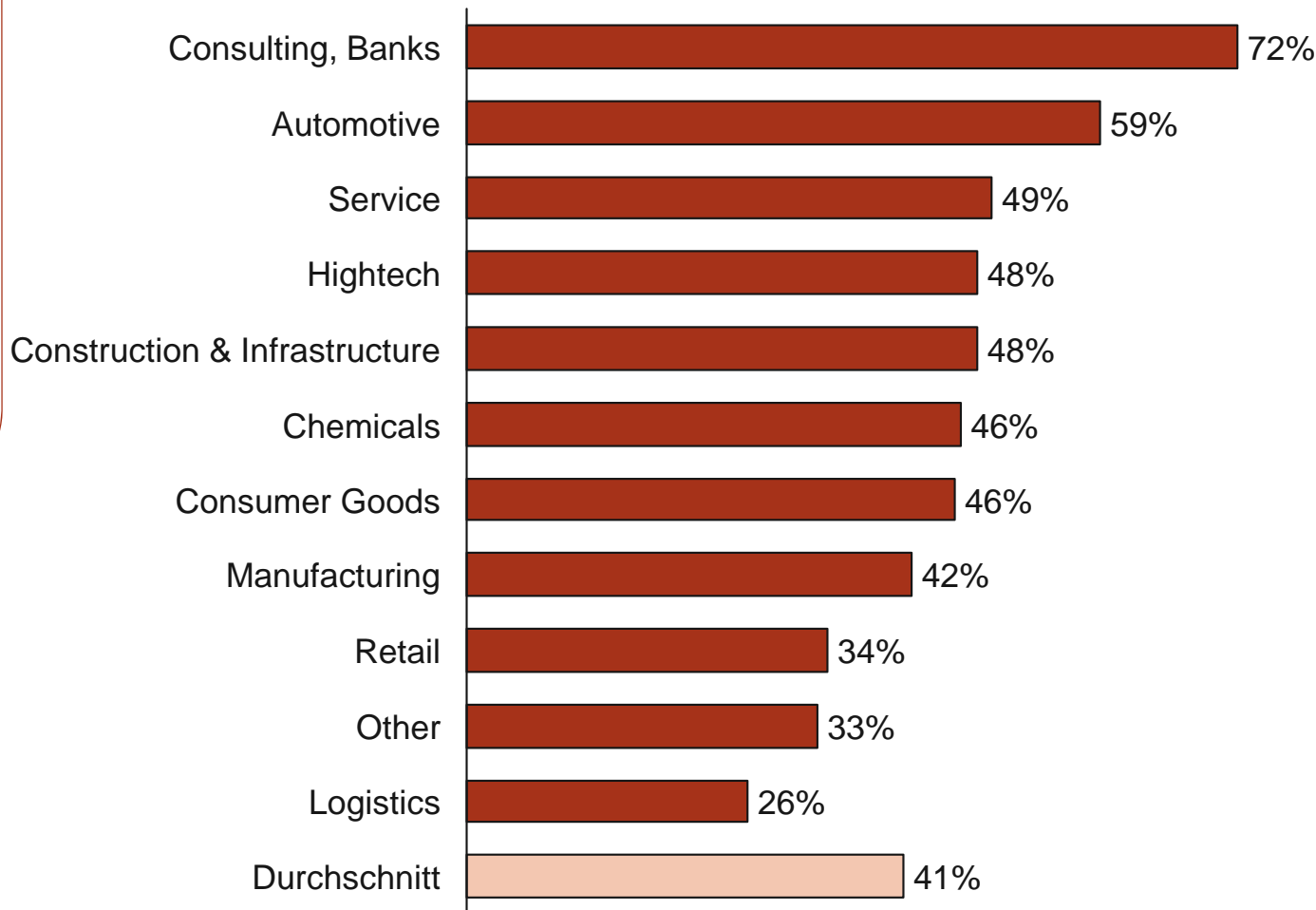
Über alle Funktionsbereiche lässt sich erkennen, dass **der Anteil der Studienabschlüsse in der Altersgruppe ab 50 unterhalb des Anteils in jungen Jahren liegt**. Auch ein Unterschied in der Entwicklung ist zwischen den Funktionsbereichen deutlich zu sehen.

Interessanterweise ist **der Studienanteil im Alter im Einkauf höher als im SCM**, während der Bereich SCM in jungen Jahren deutlich mehr Studienabschlüsse aufweist. Es ist also nicht ein einzelner Funktionsbereich, der über alle Altersgruppen hinweg dominiert.



IM CONSULTING UND DER AUTOMOBILINDUSTRIE IST EIN STUDIUM BESONDERS HÄUFIG, WÄHREND ES IN DER LOGISTIK-BRANCHE WENIGER VERBREITET IST

Akademiker-Anteil nach Branchen<sup>1)</sup>



Bemerkungen

**Durchschnittlich haben 41% aller Teilnehmer einen Studienabschluss.** Dabei hält sich dieser Durchschnitt über die Mehrheit der verschiedenen Branchen.

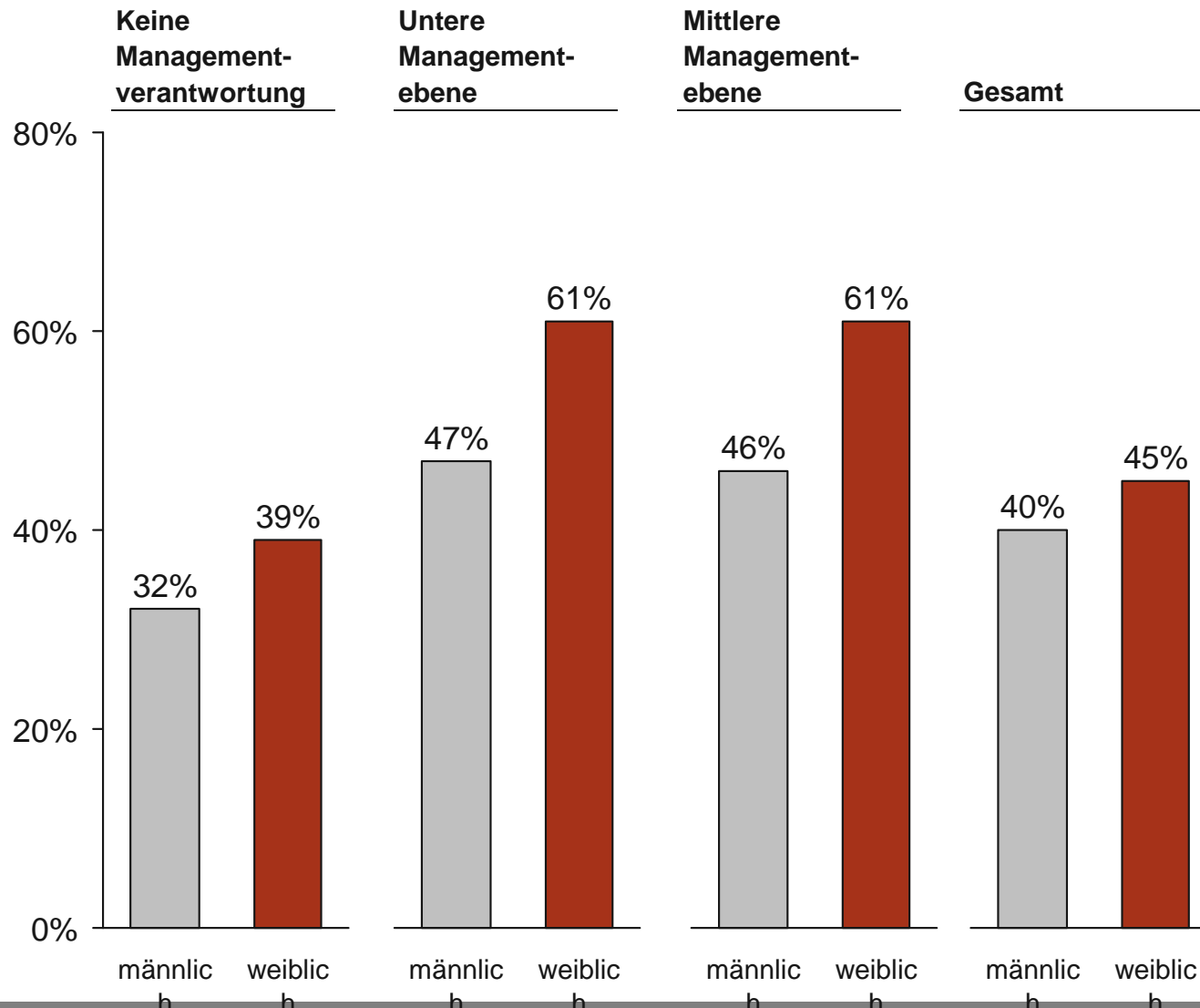
Es gibt allerdings einige deutliche Ausreißer. **Am oberen Ende des Spektrums haben in der Consulting-Branche fast drei Viertel** aller Teilnehmer ein abgeschlossenes Studium. Auch im Automobilsektor haben mit fast 60% weiter überdurchschnittlich viele Teilnehmer einen Studienabschluss.

Am unteren Ende des Spektrums haben dies in der **Logistik-Branche nur gut ein Viertel der Teilnehmer.** Eine weitere Branche mit unterdurchschnittlich wenig abgeschlossenen Studienabschlüssen ist der Handel, in dem lediglich etwa ein Drittel der Teilnehmer einen Studienabschluss besitzen.

## FAKT 4: DER ANTEIL DER FRAUEN MIT STUDIUM IST AUF ALLEN EBENEN HÖHER

# AUF ALLEN HIERARCHIEEBENEN HABEN DEUTLICH MEHR FRAUEN EINEN STUDIENABSCHLUSS – BESONDERS IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

### Akademiker-Anteil nach Geschlecht<sup>1)</sup>



### Bemerkungen

Insgesamt besitzen **45% der Frauen in der Studie einen Studienabschluss**, während es bei den Männern lediglich 40% sind. Dieser **Unterschied zieht sich über alle Hierarchieebenen**, wobei er auf der untersten Hierarchieebene am geringsten (32% vs. 39%) und auf der mittleren Managementebene am größten (46% vs. 61%) ist.

Auffällig ist auch, dass **der Unterschied auf den Ebenen, auf denen Personalverantwortung besteht, deutlich größer ist** (also die untere und mittlere Managementebene).

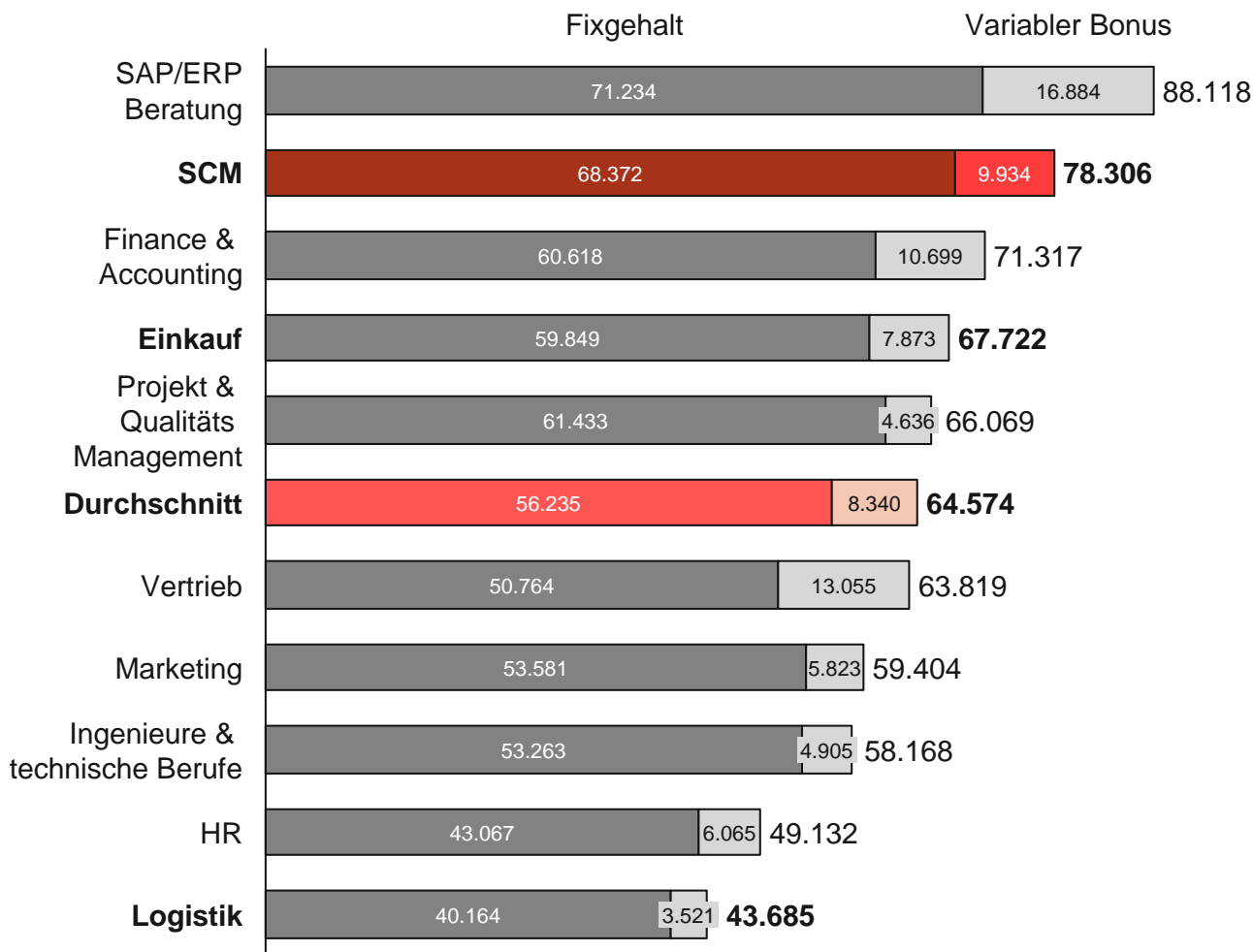
Gleichzeitig ist der Unterschied über die gesamte Teilnehmerschaft geringer – **man sieht hier deutlich, dass auf den höheren Managementebenen weniger Frauen als Männer beschäftigt werden**, so dass sich die höhere Anzahl an Studienabschlüssen der Frauen nicht auswirken kann.

FAKT 5: DAS GEHALT IM SCM IST DEUTLICH HÖHER ALS IN DEN MEISTEN ANDEREN FUNKTIONEN

**DAS DURCHSCHNITTLICHE GEHALT IM SCM LIEGT RUND 20% ÜBER DEM DURCHSCHNITTSGEHALT ALLER FUNKTIONEN**

**Durchschnittliches Bruttogehalt nach Funktionsbereich**

- Mitarbeiter mit Personalverantwortung<sup>1,2)</sup>, in Euro -



**Bemerkungen**

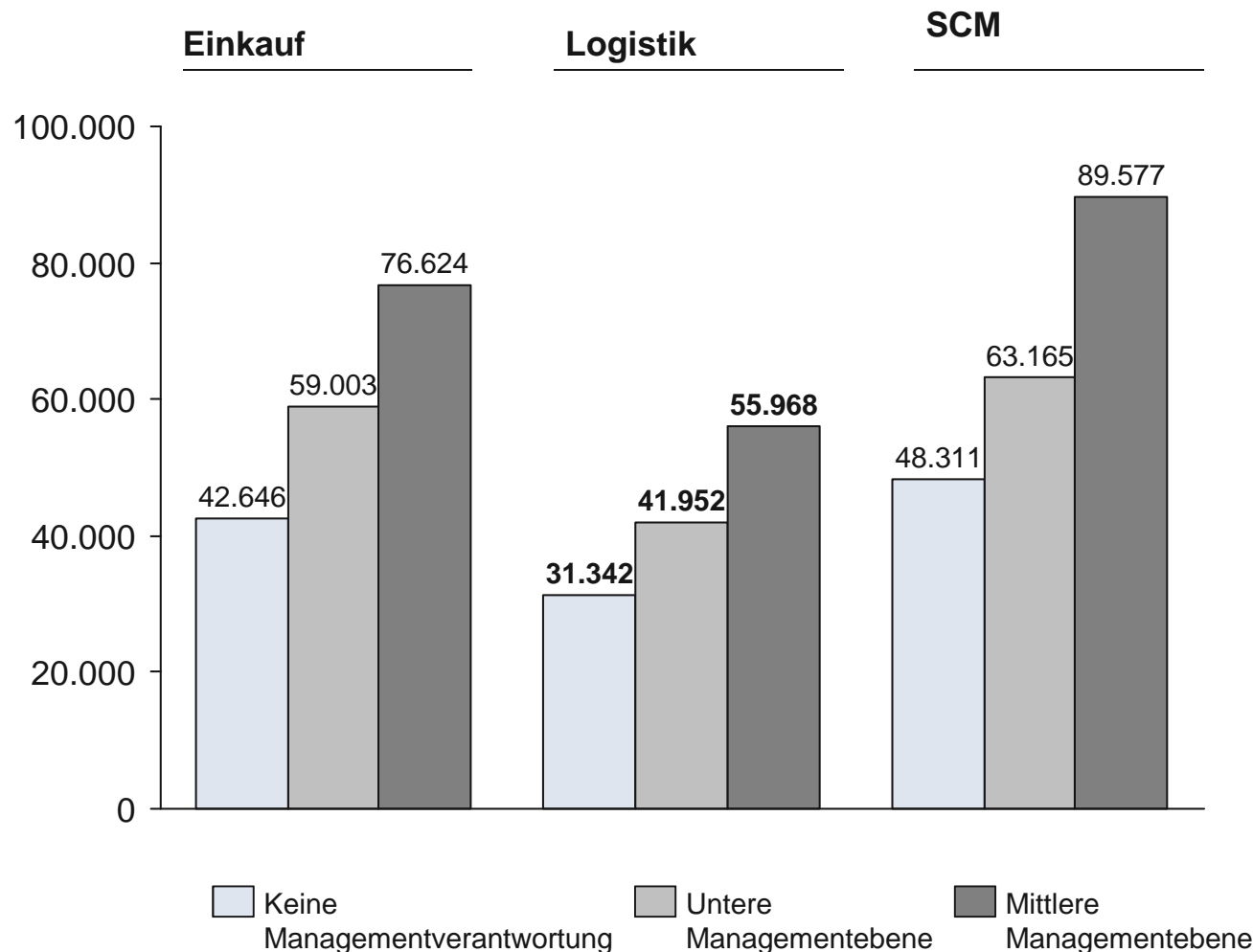
Als **Fixgehalt** wird das vertraglich geregelte (Höhe und Zeitpunkt) monatliche Bruttogehalt inkl. zusätzlicher Zahlungen, wie z.B. Weihnachts- oder Urlaubsgeld, bezeichnet. Prämien oder vertraglich nicht fix geregelte Zahlungen (schwankende Höhe/Zeitpunkte) zählen zum **variablen Bonus**.

Nach der SAP/ERP Beratung besitzt der **Funktionsbereich SCM das zweithöchste Durchschnittsgehalt innerhalb der Studie**. Er liegt dabei sowohl deutlich über dem Funktionsbereich Einkauf wie auch über der Logistik.

Damit liegt der **Funktionsbereich SCM rund 20% über dem Durchschnittsgehalt aller Funktionen**. Gegenüber dem Einkauf ist das Durchschnittsgehalt im SCM immer noch mehr als 15% höher.

**FAKT 6: DAS GEHALT IN DER LOGISTIK IST DEUTLICH GERINGER ALS IN DEN ANDEREN FUNKTIONEN SELBST AUF HIERARCHIEEBENEN MIT PERSONALVERANTWORTUNG SIND DIE GEHALTSAUSSICHTEN DER LOGISTIK DEUTLICH NIEDRIGER ALS AUF VERGLEICHBAREN EBENEN IN ANDEREN FUNKTIONSBEREICHEN**

**Durchschnittliches Bruttogehalt nach Hierarchieebene**  
- in Euro -



**Bemerkungen**

Das durchschnittliche Bruttogehalt der Studie in der Logistik beträgt lediglich **37.668 Euro** über alle Hierarchieebenen. Dies ist deutlich weniger als in den beiden anderen Funktionsbereichen, SCM (63.342 Euro) und Einkauf (53.572 Euro) über alle Hierarchieebenen.

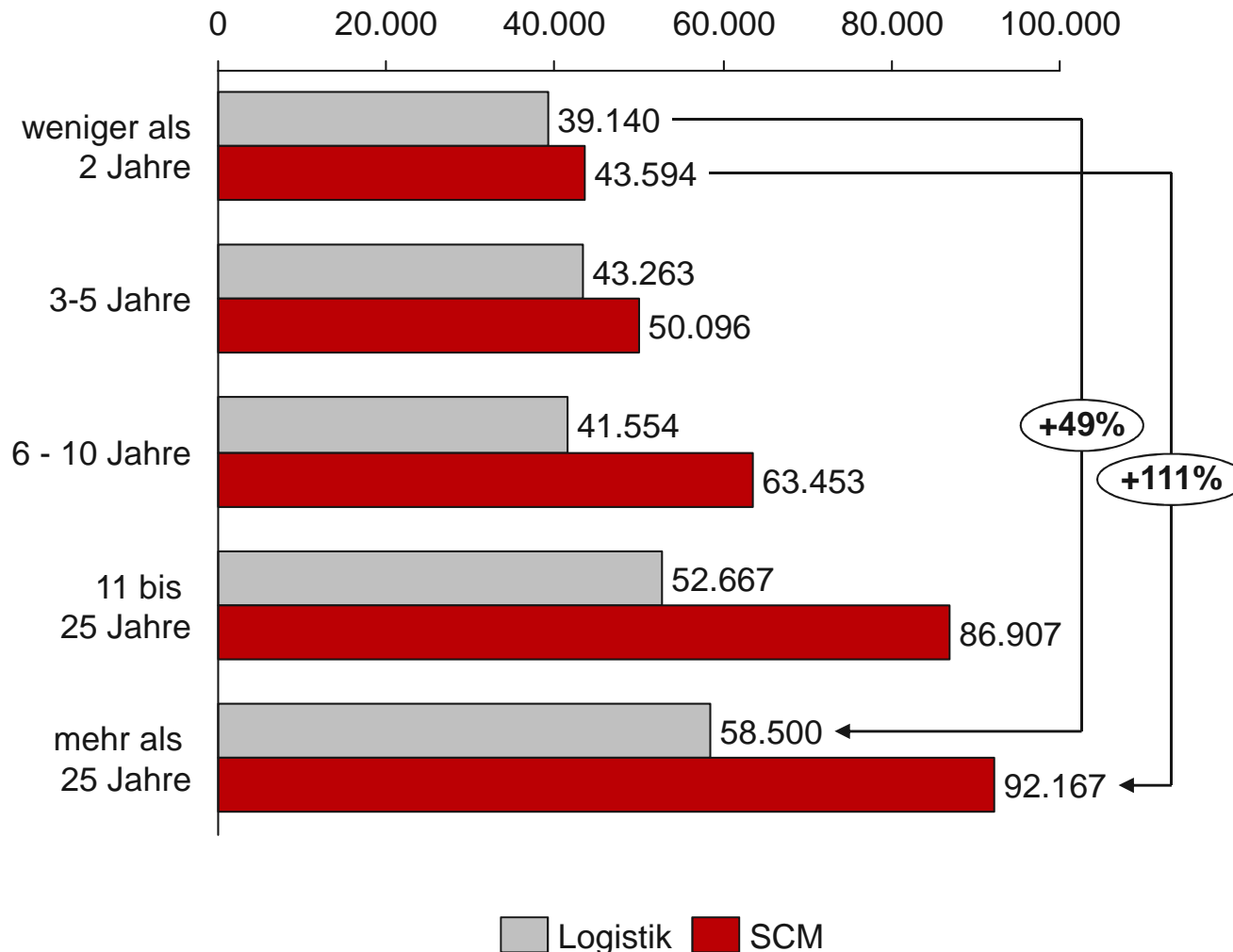
Dabei ist die Logistik nicht nur auf einer, sondern auf **allen Hierarchieebenen deutlich niedriger bezahlt als die beiden anderen Funktionen.**

Besonders auffällig ist, dass selbst auf den Hierarchieebenen mit Personalverantwortung das durchschnittliche Bruttogehalt in der Logistik so niedrig ist, dass **auf der unteren Managementebene in den beiden anderen Funktionsbereichen SCM und Einkauf die Gehälter bereits höher liegen als auf der mittleren Managementebene in der Logistik.**

## DER GEHALTSZUWACHS ZWISCHEN BERUFSEINSTEIGERN UND DENJENIGEN MIT MEHR ALS 25 JAHREN ERFAHRUNG BETRÄGT IM SCM WEIT ÜBER 100%

Durchschnittliches Bruttogehalt nach Berufserfahrung

- Mitarbeiter mit Studium<sup>1)</sup>, in Euro -



### Bemerkungen

Entsprechend der Berufserfahrung steigen die Gehälter in allen Funktionsbereichen im Laufe der beruflichen Laufbahn (auch durch Mitarbeiterverantwortung) an.

Vor allem im Bereich SCM liegt das Gehalt um mehr als 110% höher im Vergleich zu Berufseinsteigern mit weniger als zwei Jahren Berufserfahrung und Teilnehmern mit mehr als 25 Jahren Berufserfahrung. Besonders deutlich ist der Unterschied beim Vergleich mit dem Funktionsbereich Logistik, in welchem das Durchschnittsgehalt um lediglich 49% im Laufe der Berufsjahre ansteigt.

Nicht nur ist das Einstiegsgehalt im SCM bereits mindestens 10% höher als in der Logistik, sondern auch der prozentuale Anstieg ist beinahe drei mal so groß, so dass das Durchschnittsgehalt nach 25 Jahren Berufserfahrung beinahe 60% höher liegt.

## Zusammenfassung der Kernaussagen

### BILDUNG

- 1 Der Bildungsgrad der Teilnehmer unterscheidet sich deutlich zwischen den Funktionen.** Der Akademikeranteil ist im Supply Chain Management (73%) am höchsten, während die Logistik noch am unteren Ende liegt (24%).
- 2 Der Anteil der Teilnehmer mit Studium steigt mit jüngeren Altersgruppen in allen Funktionen deutlich an** (59% gegenüber 24% bei älteren Altersgruppen).
- 3 Der Anteil der Teilnehmer mit Studium weicht im Consulting (72%) und der Automobilindustrie (59%) deutlich nach oben ab** und liegt im Handel (33%) und im Logistikgewerbe (26%) deutlich darunter.
- 4 Der Anteil der Frauen mit Studienabschluss liegt über den Männern.** Dieser Unterschied bleibt über alle Hierarchieebenen bestehen (mittlere Managementebene: 61% gegenüber 46%).

### GEHÄLTER

- 5 Das Bruttogehalt in der Funktion Supply Chain Management liegt am oberen Ende aller Funktionen im Unternehmen** (rund 20% über dem Durchschnittsgehalt).
- 6 Das Bruttogehalt in der Funktion Logistik liegt am unteren Ende aller Funktionen** (rund 30% unter dem Durchschnittsgehalt).
- 7 Entsprechend der Berufserfahrung und Führungsfunktion steigen die Gehälter** in allen Funktionsbereichen im Laufe der beruflichen Laufbahn an, **besonders deutlich in der Funktion SCM** (über 110%).



IM RAHMEN UNSER FORSCHUNG ENTWICKELN WIR EIN ÖKONOMETRISCHES MODELL, UM GANZHEITLICH DAS ERWARTETE GEHALT AUFGRUND VERSCHIEDENER MERKMALE ZU ERMITTELN

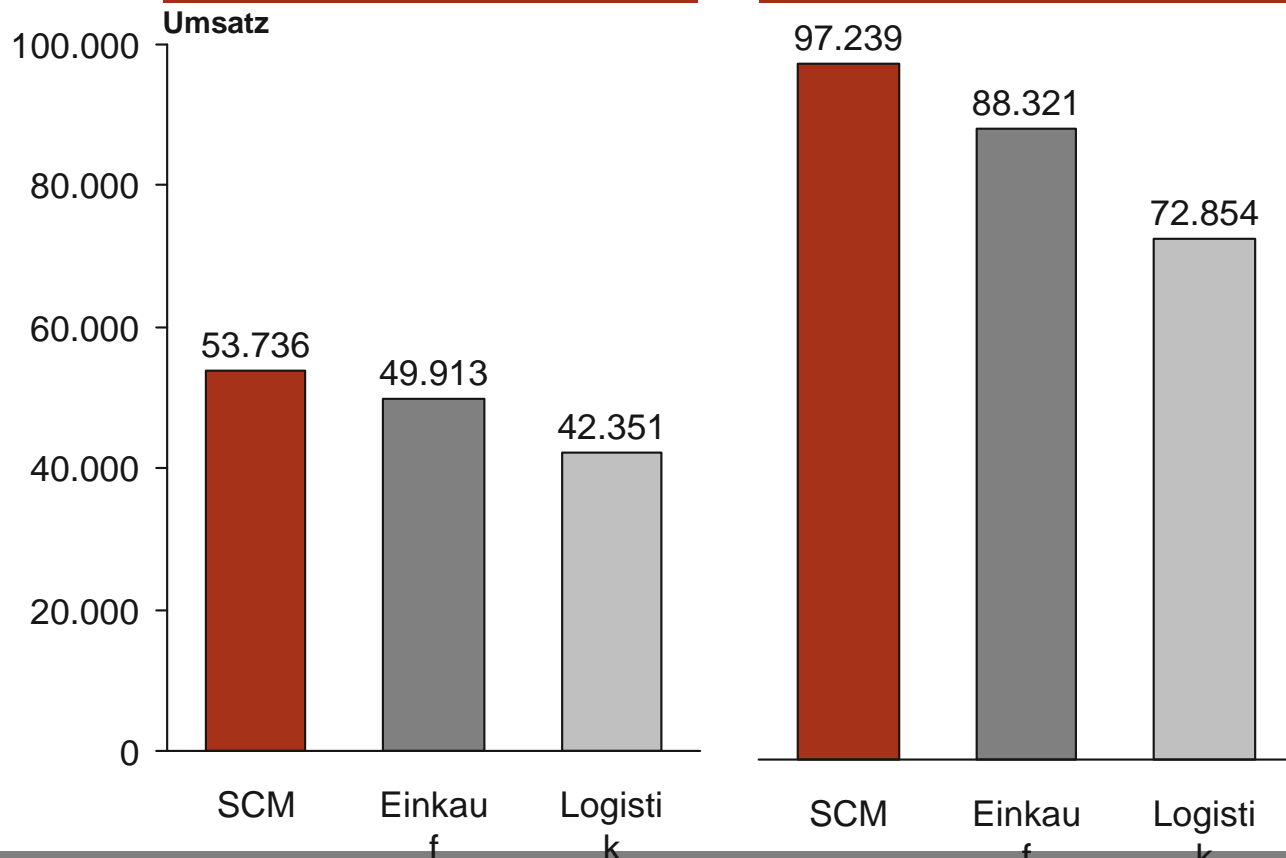
Erwartetes Bruttogehalt aus Modellrechnung

VORLÄUFIG

- in Euro -

**Profil 1:**  
Keine Managementverantwortung,  
Master-Studium, Automobilindustrie,  
3-5 Jahre Berufserfahrung,  
Unternehmen mit 250-500 Mio.

**Profil 2:**  
Mittlere Managementebene,  
Diplom-Studium, Chemieindustrie,  
5-10 Jahre Berufserfahrung,  
Unternehmen mit >1 Mrd. € Umsatz



Bemerkungen

Die deskriptive Darstellung von Gehältern wird auch in einer großen Stichprobe **durch die Zusammensetzung der Teilnehmer beeinflusst**. Wenn beispielsweise weniger gutbezahlte Akademiker in einer Branche arbeiten, sinkt automatisch das Durchschnittsgehalt.

Um diesen Effekt zu neutralisieren, lässt sich in einer **ökonomischen Modellrechnung der Einfluss einzelner Merkmale** wie Managementebene, Branche, Berufserfahrung oder Unternehmensgröße **klassifizieren**.

Auf diese Weise lässt sich für **jedes Profil ein erwartetes Bruttogehalt aufgrund der Merkmale abschätzen** und so Effekte aufgrund der Stichprobenszusammensetzung ausschließen.

## WIR FREUEN UNS ÜBER IHRE KONTAKTAUFNAHME

### Kontaktdaten



Prof. Dr. Kai Hoberg  
Professor für Supply Chain und Operations Strategie

Kühne Logistics University – The KLU  
Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und  
Unternehmensführung  
Brooktorkai 20  
20457 Hamburg

Tel.: +49 40 328707-201  
Mob.: +49 160 947 64441  
Fax: +49 40 328707-209

E-Mail: [Kai.Hoberg@the-klu.org](mailto:Kai.Hoberg@the-klu.org)  
Website: [www.the-klu.org](http://www.the-klu.org)