



GELD

ÜBER GELD SPRICHT MAN...

...auch wenn es längst nicht alles ist. Vergütungsmodelle sind in Professional Service Firms nach wie vor ein neuralgischer Punkt

– vor allem, wenn es um das Geld der Partner geht.

Und so unterschiedlich die Gesellschaften das Thema angehen, wissen sie alle: Den Königsweg gibt es nicht.

Auf einige Dinge sollte man aber besonders achten, um die Partner- und die Belegschaft zu befrieden.

VON DANIEL LEHMANN

Geld spielt in unserer Gesellschaft seit eh und je eine nicht zu unterschätzende Rolle. Da wundert es nicht, dass sich rund um den schnöden Mammon so viele Sprachbilder und Redewendungen eingebürgert haben, wie sonst wohl bei kaum einem anderen Sujet: Kröten, Mäuse, Kohle, Knete, Moos, Piepen, Schotter. Und während für manche gilt ‚Zeit ist Geld‘, hauen andere es ‚auf den Kopf‘ oder schmeißen es gleich ‚zum Fenster hinaus‘. Schon ein Kind weiß, dass Geld zwar nicht stinkt, aber die Welt regiert.

Und nicht zuletzt gilt natürlich: Über Geld spricht man nicht. Außer man muss. Denn ob sie wollen oder nicht: Big-Four- und Next-Six-Gesellschaften sind dazu verpflichtet, über die Vergütungsstrukturen ihrer Partner, Geschäftsführer und leitenden Angestellten Auskunft zu geben. Und das tun sie – mal mehr, mal weniger ausführlich – in ihren Transparenzberichten.

Bei der Lektüre der Berichte fällt zunächst auf: Für die leitenden Angestellten, die nicht den Status eines Partners, Geschäftsführers oder – so heißt es auch oft – Organmitglieds haben, sind die Vergütungsmodelle in der Regel fast immer gleich. Associated Partner, Direktoren oder etwa auch Partner, die zwar nach außen so genannt werden, aber nicht den Status eines Equity-Partners haben, bekommen in der Regel ein festes Grundgehalt sowie eine variable Vergütung obendrauf. Natürlich gibt es auch hier Unterschiede: Das Festgehalt kann je nach Erfahrung und auch Verhandlungsgeschick unterschiedlich hoch ausfallen. Mal richtet sich die Zusatzvergütung stärker nach den eigenen Leistungen, mal orientiert sie sich etwas mehr nach der Performance des jeweiligen Fachbereichs oder der gesamten Gesellschaft. Als Faustregel kann man aber sagen, dass leitende Angestellte in den zehn größten deutschen Prüfungs- und Steuerberatungshäusern in der Regel zwischen 20 und 30 Prozent ihres Festgehalts zusätzlich als variable Vergütung bekommen (*Gleich – und doch völlig anders*, Seite 61).

Hohe variable Anteile

Bei Partnern sieht es schon anders aus. Die Vergütungsmodelle für Geschäftsführer, Equity-Partner und Organmit-

glieder variieren je nach Beratungsgesellschaft zum Teil erheblich. Selbst unter den Big Four, denen häufig Konzernstrukturen nachgesagt werden, und die der Marktwahrnehmung nach entsprechend auch in der Vergütung „alle mehr oder weniger gleichauf“ sind, gibt es zum Teil erhebliche Unterschiede.

Beispiel: Ernst & Young (EY). Die Big-Four-Gesellschaft hat zum Zwecke ihrer Vergütung ein Performance-Bewertungssystem aufgesetzt, das sie für alle Beschäftigten nutzt. So haben sowohl die leitenden Angestellten als auch die Partner eine Festvergütung. Die variablen Anteile setzen sich dabei aus unterschiedlichen Komponenten zusammen. Im Rahmen des „Leadership Evaluation and Development“-Systems (kurz: Lead) geben Partner und Mitarbeiter regelmäßig Feedback zu ihren Kollegen. Aus dieser Beurteilung wiederum ergibt sich dann ein Bild, das in die Festlegung der variablen Vergütung einfließt. „Neben dem Feedback sind die finanziellen KPIs – inklusive Risikofaktoren – sowie das sogenannte Firm Building – also etwa die Umsetzung der Werte von EY im praktischen Verhalten und in der Einstellung – ausschlaggebende Faktoren für die Höhe der variablen Vergütung“, erklärt Marie Schützler, die sich als HR Business Partner um die Belange der Partnervergütungen bei EY kümmert.

Dabei gilt: Nicht jede der drei Säulen ist zwangsläufig ein Drittel wert. „Das schauen wir uns individuell an“, sagt Schützler. Aber: „Je höher das Level in der Organisation, desto höher liegt in der Regel auch der variable Anteil der Vergütung. Partner bekommen als Mitinhaber des Unternehmens also nicht nur ein höheres Grundgehalt, sondern

auch eine höhere variable Vergütung, da sie auch das unternehmerische Risiko tragen.“

Wie hoch die Festgehälter und die variablen Bezüge sind, darüber gibt EY – wie auch alle anderen Beratungsgesellschaften – keine Auskunft. Trotzdem kann man sich ein gutes Bild machen, wie viel die individuelle Leistung bei EY noch ins Kontor schlagen kann. „Auf den variablen Teil der Vergütung der Organmitglieder und leitenden Angestellten (mit Prokura) sind im Geschäftsjahr 2020 im Mittel 74 Prozent der Gesamtvergütung entfallen“, heißt es im Transparenzbericht der Big-Four-Gesellschaft. Einige Partner werden also auch auf das doppelte – oder gar mehr – ihrer festen Bezüge kommen.

Vergütung als Streitthema

Über ein ähnlich üppiges Salär dürften sich auch die Partner von Wettbewerberin Deloitte freuen. Neben der festen Vergütung winkt für so manchen ein sehr hoher variabler Anteil. „Im Geschäftsjahr 2019/2020 betrug das Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung etwa 1:2,3“, heißt es im Transparenzbericht von Deloitte. Doch anders als bei EY spielen die individuelle Performance sowie andere individuell geprägte Faktoren eine nicht so erhebliche Rolle bei der Beurteilung der variablen Vergütung. Als „Grundlage für die Bemessung der Ergebnisbeteiligung“ bekommen die Partner laut Transparenzbericht Units zugewiesen. Dabei leitet sich der Wert der einzelnen Units „aus dem Geschäftserfolg des Gesamtunternehmens, das heißt aus den Ergebnissen aller Geschäftsbereiche im jeweiligen Geschäftsjahr, ab“. Entscheidend bei Deloitte ist also weniger der individuelle als vielmehr der Erfolg des Gesamtunternehmens.

Das passt zur Firmenkultur – werden die Deloitte-Manager doch nicht müde zu betonen, wie wichtig und essenziell die servicelineübergreifende Zusammenarbeit für die Gesellschaft ist. Zum

Vergütungsmodell wollte sich das Beratungshaus auf Anfrage jedoch nicht weiter äußern.

Noch anders sieht die Sache bei PricewaterhouseCoopers (PwC) aus. Im Transparenzbericht heißt es, dass die Vergütung für variable Anteile auf Grundlage eines „transparenten Punktesystems“ ermittelt würde. Immerhin 50 Prozent der Punktesumme hängen dabei von der Leistung des Partners beziehungsweise Geschäftsführers ab. Und auch die anderen 50 Prozent orientieren sich nicht etwa am Gesamtumsatz oder am Erfolg des Kollektivs. Sie sind durch die Rolle beziehungsweise Position bestimmt, die ein Partner innehat, wobei – und darauf legt PwC Wert – Seniorität, also die Länge der Zugehörigkeit zum Unternehmen, keine Rolle spielt. Vielmehr setzt sich die Höhe der variablen Vergütung aus einer individuellen Punktesumme zusammen, die mit „einem für alle Partner und Geschäftsführer geltenden einheitlichen Punktwert multipliziert“ wird. Dieser Wert wiederum ergibt sich aus dem Unternehmensgewinn. Letztlich handelt es sich also um eine ziemlich komplexe Mischung aus individueller Leistung und den Erfolgen des Gesamtunternehmens.



Für das Geld zuständig: Bei Ernst & Young hat das Thema Vergütung einen hohen Stellenwert. Marie Schützler (links) kümmert sich um die Vergütung der Partner, Carolin Kölling zeichnet für das Salär der leitenden Angestellten verantwortlich.

Bei allen Unterschieden und Gemeinsamkeiten: Ein für alle Beteiligten perfektes Vergütungsmodell wird es in Beratungsgesellschaften wohl nicht geben. Trotzdem sollte man gewisse Dinge beachten, um zumindest das Gros einer Partnerschaft beziehungsweise auch einer kompletten Belegschaft zufrieden zu stellen. „Das Thema Vergütung ist nach wie vor häufig Streitpunkt in Kanzleien und Beratungsgesellschaften“, sagt Alexander Sieben, Partner des Bonner Strategieberatungsunternehmens Sieben & Partner. Auch wenn Sieben das Gewinnverteilungsthema bei seinen Beratungstätigkeiten nicht in den Mittelpunkt der Diskussion stellen will, bleibt ihm häufig keine andere Wahl. „Im Mittelpunkt der Strategieberatung sollte stets das Unternehmerische stehen, wobei Vergütung eben nur ein Teil ist“, sagt er. Doch bei jeder dritten, wenn nicht gar jeder zweiten Anfrage zum Thema Kanzleistrategie, geht es Siebens Kunden auch ums liebe Geld.

Vor allem in kleineren und mittelgroßen Gesellschaften würden Probleme eher zögerlich angesprochen, die mit der Vergütung zusammenhängen, ist Sieben überzeugt. „Ein Underperformer kann eine Zeitlang von den ande-

ren mitgetragen werden. Nur irgendwann werden alle unzufrieden sein. Der Betroffene fühlt sich unter Druck gesetzt, weil er die Leistung, die von ihm erwartet wird, nicht erreicht. Und die anderen sehen es irgendwann nicht mehr ein, ihn mitzuziehen“, erklärt Sieben. Und was hilft? „Ganz einfach: reden und nach einer Lösung suchen.“

Eine Möglichkeit: Der Underperformer arbeitet weniger, bekommt weniger Gehalt – dafür ist der Druck weg. Vergütungsmodelle sind fast immer dynamisch, Gesellschaften schrauben stets an Nuancen. Denn diese sind weder vom Himmel gefallen noch Naturgesetz. Deshalb gilt es aus Sicht von Sieben, auch immer mal wieder die Modelle zu überdenken und auf den Prüfstand zu stellen.

Nicht zu komplex, bitte!

Vor einigen Jahren, erinnert sich der Berater, habe er mit einer Kanzlei ein kleines Experiment gewagt. Dies beruhte – grob gesagt – auf der Selbsteinschätzung der Partner. Es gab für alle eine Grundvergütung, die auskömmlich war und sich aus 60 Prozent der Gesamteinnahmen speiste. Die restlichen 40 Prozent galt es zu verteilen. „Jeder Partner sollte für sich bewerten, wie hoch sein Anteil wohl ausfällt“ erklärt Sieben. Wenn der Partner ein durchschnittliches Jahr hatte, sollte er seine Vergütung mit 1,0 bewerten, wenn er meinte, sehr gut performend zu haben, konnte er eine 1,5 angeben. Ein Wert von bis zu 0,5 sagte entsprechend aus, dass der Partner ein eher schwaches Jahr hinter sich hatte. Die für die Selbstbeurteilung zugrundeliegenden Faktoren findet man so oder so ähnlich auch in jeder Big-Four- und Next-Six-Gesellschaft: Marktbearbeitung, Personal, Admin-Themen, Mandantenzufriedenheit, Performance. Das Ergebnis: „Bis auf wenige Ausnahmen haben sich die Partner realistisch eingeschätzt“, sagt Sieben. Sprich: Selbst- und Fremdwahrnehmung gingen nur selten stark auseinander.



Nicht nur Friede, Freude, Eierkuchen: Der Strategieberater Alexander Sieben weiß: Geld ist nicht alles. Aber in Partnerschaften von Kanzleien führt das Thema nach wie vor häufig zu Streit.

Die Anekdote ist wichtig, um zu verstehen, wie einige Partnerschaften mit dem Thema hadern. Denn auch wenn Steuerberatungsgesellschaften immer wieder darauf pochen, dass Geld – vor allem für den Nachwuchs, aber eben nicht nur für diesen – nicht das Wichtigste ist, so ist und bleibt es doch ein neuralgischer Punkt in dieser Form von Unternehmen. Und zu komplex sollte das Vergütungsmodell bei allen Unterschieden zwischen Partnern dann auch nicht sein. „Unterschiede in der Performance wird es immer geben. Das muss offen und wertschätzend angesprochen werden“, sagt Sieben. „Gewinnverteilungsmodelle sollen fair sein und definitiv auch die individuellen Leistungsbeiträge abbilden“, ist der Strategieberater überzeugt. Aber: „Sie sollten auch einfach und transparent sein. Komplexität kann schnell zur Falle werden.“

Tatsächlich hört man in der Branche immer mal wieder von Partnern, die überhaupt nicht wissen und auch nicht nachvollziehen können, wie ihre Gesamtvergütung denn nun zustande kam. All das wirft die Frage auf: Wieviel Leistung muss eigentlich vergütet werden? Wieviel sollen auch Erfahrung und Seni-

orität belohnt werden, die ja – wenigstens vermeintlich – zum Erfolg oder Misserfolg des Gesamtunternehmens ebenso maßgeblich beitragen. Denn letztlich ist das Vergütungssystem auch immer Spiegelbild der Firmenkultur einer Professional Service Firm.

Safety first

Die Beratungsgesellschaft Mazars scheint diese Fragen für sich beantwortet zu haben. Zum einen gilt die Partnerschaft nicht nur national, sondern auch international als besonders stark integriert. Zum anderen – und das ist eine Voraussetzung für die Integration – ist die Next Six die einzige unter den zehn größten Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, die sich für das sogenannte Lockstep-System entschieden hat. Partner werden also vor allem aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Partnerschaft vergütet.

Dafür hat die Gesellschaft auch eine einfache Erklärung. „Vor allem die jungen Partner und Partnerinnen, die wir frisch in die Partnerriege aufnehmen, brauchen ein gewisses Maß an Sicherheit“, sagt Managing-Partner Dr. Christoph Regierer. So hätten diese die Zeit,

GLEICH – UND DOCH VÖLLIG ANDERS

Die Vergütung der leitenden Angestellten unterscheidet sich bei den Big Four und Next Six nur marginal. Unterschiede gibt es vor allem bei der Bezahlung der Partner.

	VARIABLE VERGÜTUNGSANTEILE FÜR ...	KRITERIEN UND VORAUSSETZUNGEN
Baker Tilly	<p>Partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 Prozent bis 100 Prozent des Grundgehalts • festgelegte Tantiemen <p>Leitende Mitarbeiter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nicht mehr als 25 Prozent des Grundgehalts • Bonus 	<p>Für Partner:</p> <p>abhängig vom Ergebnis des Verantwortungsbereichs und der gesamten Gruppe</p> <p>Für leitende Mitarbeiter:</p> <p>abhängig von der persönlichen Leistung sowie der jeweiligen Einheit</p>
BDO	<p>Partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 bis 35 Prozent der Gesamtbezüge • individueller Anteil am verteilungsfähigen Jahresgewinn • Zielvereinbarungsbonus <p>Partner, die Aktionäre sind, erhalten zudem eine Dividende.</p>	<p>Partner:</p> <p>Führungskompetenz, soziale Kompetenzen, Fachkompetenz, unternehmerisches Denken und Handeln, Qualitätssicherung, Business Development, internationale Zusammenarbeit</p>
Deloitte	<p>Partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • im Geschäftsjahr 2019/20 betrug das Verhältnis zwischen fixer und variabler Vergütung etwa 1 zu 2,3 • Ergebnisbeteiligung, die von den Partnern zugeordneten Units abhängt • der Wert der Units speist sich auf dem Geschäftserfolg des Gesamtunternehmens <p>Direktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • durchschnittlich 29 Prozent der Festvergütung • Ergebnisbeteiligung 	<p>Für Partner:</p> <p>eigene Akquisitionserfolge und Leistungsvolumen bestimmen die variable Vergütung nicht, sondern der Erfolg des Gesamtunternehmens</p>
Ebner Stolz Mönning Bachem	<p>Partner mit Anteilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 16 bis 100 Prozent der Gesamtbezüge • Vergütung aus dem Verhältnis ihrer Anteile am Ergebnis <p>Partner ohne Anteile, Direktoren, Senior Manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 bis 65 Prozent der Gesamtbezüge 	<p>Für alle:</p> <p>individuelle Zielvereinbarungen, persönliche Leistungsziele, Unternehmenserfolg</p>
Ernst & Young	<p>Geschäftsführer, Partner, Associate Partner, Executive Directors, Direktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • durchschnittlich zuletzt 74 Prozent der Gesamtvergütung • jährliche Leistungs- und Zukunftspotenzialbeurteilung 	<p>Für alle:</p> <p>fachliches Know-how, Einhaltung von Richtlinien und Verfahren, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, Schutz; Förderung der Marke EY</p>
KPMG	<p>Partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • durchschnittlich etwa 53 Prozent der Gesamtvergütung • nach Zielvereinbarung • ergebnis- und leistungsabhängige Vergütung <p>Sonstige Führungskräfte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • durchschnittlich etwa 23 Prozent der Gesamtvergütung • vom Ergebnis und individueller Leistung abhängig 	<p>Für Partner und sonstige Führungskräfte:</p> <p>jährliche Leistungsbewertung nach Qualität der Arbeit, Leistungen für Mandanten, Umsatz und Profitabilität, Führungsqualitäten, Beachtung der globalen Werte und des Verhaltenskodex</p>
Mazars	<p>Partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnbeteiligung nach Punktesystem sowie Höhe der Beteiligung am Gesellschaftskapital • Nach sechs Jahren kommen individuelle Faktoren hinzu, um die Punkte zu erhöhen <p>Leitende Führungskräfte und National Partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bis zu 40 Prozent der Gesamtvergütung • variable Tantiemen 	<p>Für Partner:</p> <p>in den ersten sechs Jahren Punktevergabe nach Zugehörigkeit zum Unternehmen; danach kommen individuelle Faktoren hinzu, um die Punkte zu erhöhen: fachliche Kompetenz, Personalführung und -entwicklung, Bedeutung und Komplexität der Mandate und Aufträge, Beitrag zur Unternehmensentwicklung</p> <p>Für Leitende Führungskräfte und National Partner:</p> <p>Tantiemen richten sich nach Gewinn der Gesellschaft sowie nach Leistungsbeitrag des Einzelnen, persönlichen Engagement, Fachkompetenz, Risikobewusstsein, Mandantenakzeptanz, Führungskompetenzen</p>
Pricewaterhouse-Coopers	<p>Partner und Geschäftsführer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • im Geschäftsjahr 2019/20 betrug das Verhältnis von variablen Bezügen und Festvergütung 43,6 zu 56,4 Prozent • Einordnung nach einem „transparenten“ Punktesystem mit unterschiedlichen Vergütungsgruppen (50 Prozent der Punkte hängen von der Leistung ab) • individuelle Punktesumme wird mit einem für alle Partner und Geschäftsführer geltenden einheitlichen Punktwert multipliziert; der Punktwert spiegelt den gemeinsamen Beitrag der Partner und Geschäftsführer und das Unternehmensergebnis wider <p>Leitende Angestellte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zuletzt durchschnittlich 24 Prozent des Jahreseinkommens • jährliche Zielvereinbarungen • Höhe der variablen Bezüge richtet sich nach der individuellen Performance in Abhängigkeit vom Unternehmens- und Bereichserfolg 	<p>Für Partner und Geschäftsführer:</p> <p>Zielvereinbarungen richten sich nach Mandanten; negative Beurteilungen der Zielvereinbarungen können zu einer Reduzierung der Vergütung führen</p> <p>Für leitende Angestellte:</p> <p>kundenbezogene Kriterien (z.B. Auftrags- und Projektmanagement inklusive Risiko- und Qualitätsmanagement sowie Beratungskompetenz), mitarbeiterbezogene Kriterien (z.B. Lernen und Entwickeln, Teamarbeit und Führung), unternehmensbezogene Kriterien, persönliche Entwicklung</p>
Rödl & Partner	<p>Organmitglieder und leitende Angestellte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 bis 50 Prozent der Gesamtbezüge • nicht als auftragsakquisitions- oder umsatzabhängige Provision ausgestaltet 	<p>Für Organmitglieder und leitende Angestellte:</p> <p>Abhängigkeit vom Ergebnis des jeweiligen Bereichs, das sich aus dem Gewinnanteil des Profitcenters bzw. der Kostenstelle speist</p>
Warth & Klein Grant Thornton	<p>Organmitglieder und leitende Angestellte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwischen 13 und 70 Prozent der Gesamtbezüge • als Zielbonus organisiert 	<p>Für Organmitglieder und leitende Angestellte:</p> <p>Abhängigkeit von individuellen Leistungen (Erreichen vorher festgelegter Ergebnis- und Leistungszielen) sowie vom Erfolg der Gesamtgesellschaft</p>

Quelle: jeweilige Transparenzberichte der Beratungsgesellschaften

in die Partnerschaft reinzuwachsen, unternehmerisches Denken und Handeln zu entwickeln, ein Haus zu bauen, Kinder zu bekommen, ohne Angst zu haben, dass sie in finanzielle Schwierigkeiten geraten, wenn es in einem Jahr mal nicht so gut läuft, wie erhofft. „Und genau dafür braucht es ein System, das Sicherheit stiftet, deshalb haben wir uns auf den Lockstep geeinigt“, so Regierer.

Keine Leiter ohne Leistung

Ganz ohne variable Komponenten kommt Mazars aber nicht aus. Die ‚reine‘ Lockstep-Phase dauert nur die ersten sechs Jahre an. Danach hat der persönliche Leistungsbeitrag einen deutlich höheren Anteil an der Gesamtvergütung. „Dabei wird der Leistungsbeitrag nicht kurzfristig, sondern in einem zwei- bis vierjährigen Turnus betrachtet, was sehr stark auf die Stabilität des Gesamtsystems einzahlt“, sagt Regierer. Ein wesentlicher Teil des Beitrags sei an die finanzielle Leistung gekoppelt, die jemand erbracht hat. Aber es gebe auch sonstige Themen, die bei der Betrachtung berücksichtigt werden: Digitalisierung, strategische Fragestellungen, Recruiting, Transformation etwa. „Wer kurzfristig seinen eigenen Profit maximieren möchte, der wird es bei uns immer schwer haben“, sagt Regierer.

Trotzdem gibt es sie: die Rainmaker, die so akquise- und leistungsstark sind, dass sie das Gros der Partnerschaft finanziell in den Schatten stellen. Wie geht man in einem solchen System, das so mancher im Markt als „starr“ bezeichnet mit High-Performern um? „Besonders hervorragende Leistungen Einzelner können natürlich schon in der Lockstep-Phase belohnt werden. Und wir haben darüber hinaus auch für High-Performer klare Leitlinien“, sagt Mazars-Chef Regierer. Doch das ist der Preis des Locksteps. Es gibt eben Grenzen der Vergütung. Zudem sei alles transparent, die Gesamtvergütung jedes Partners in der Partnerschaft bekannt.



FOTO: MAZARS

Sicherheit für die Jungen: Für Mazars-Managing-Partner Christoph Regierer ist der Lockstep vor allem für Neupartner genau das richtige Mittel der Wahl. Ganz ohne Leistungskomponenten kommt die Next-Six-Gesellschaft bei der Vergütung aber doch nicht aus.

„Es ist eben nicht so, dass Partnerin A ins Büro kommt und feststellt, dass Partnerin B auf einmal eine Prämie zugesprochen bekommen hat. Alle sind über alle Schritte informiert“, sagt Regierer.

Zudem gibt es ein weiteres Problem, vor dem multidisziplinär ausgerichtete Kanzleien stehen. Wie geht man mit der Vergütung einzelner Service Lines um? Es ist kein Geheimnis, dass Juristen im Schnitt besser verdienen als Steuerberater. Das fängt mit Einstiegsgehältern an und hört beim Partner nicht auf. Der Wettbewerb ist für Anwälte eben häufig ein anderer als für Steuerberater oder gar Wirtschaftsprüfer. Vor allem integrierte und auf Seniorität basierende Einheiten wie Mazars stellt dieses Phänomen vor echte Herausforderungen. „Es gibt natürlich Bereiche, die weniger profitabel sind als andere“, gibt Regierer zu. Diese hätten dafür aber häufig einen stärkeren Impact auf die Marke. „Wir sind ab dem nächsten Jahr Prüfer von Goldman Sachs Europe. Solche Erfolge zahlen natürlich auch auf die Marke und das Gesamtunternehmen ein.“

EY wiederum geht die Sache anders an. Unterschiedliche Performance wird dort auch unterschiedlich vergütet. „Prinzipiell kann es zu unterschiedlichen Vergütungen in den unterschiedlichen Service Lines kommen – sowohl mit Blick auf die variable Vergütung als auch mit Blick aufs Festgehalt“, sagt Carolin Kölling, als Teamlead Talent Analytics & Controlling für die Vergütung der Mitarbeiter zuständig.

Die Logik des Marktes

Daran lässt sich auch kaum etwas machen. Immerhin muss die Vergütung in diesem Kontext der Logik des Marktes folgen. Insofern kann eine Gesellschaft an ihrem Vergütungsmodell drehen und schrauben, wie sie will. Sie kann Leistungen, die nur mittelbar auf den Umsatz Einfluss haben, vergüten. Sie kann allen dasselbe bezahlen. Aber sie kann nie alles kontrollieren und dafür sorgen, dass auch alle gleich zufrieden sind. Denn eines ist eben auch klar: Dem einen ist Geld wichtiger als dem anderen. ●

JUVE

MAI/JUNI 2021

STEUERMARKT



RAUM GEWINN

SCHWERPUNKT UMSATZ

Wie sich die 30 größten Steuereinheiten Deutschlands ihren Platz im Markt sichern

Personal

Die Partnervergütungsmodelle der Big Four und Next Six auf dem Prüfstand

Forum

Was zählt mehr? Reines Wachstum vs. Produktivität und Profitabilität

IMPRESSUM

Herausgeberin: Dr. Astrid Gerber

Chefredaktion: Dr. Aled Griffiths,
Antje Neumann, Jörn Poppelbaum

**Publikationsleitung JUVE Handbuch
Steuern/JUVE Steuermarkt:** Catrin Behlau (cb),
Jörn Poppelbaum (pop)

Redaktion: Verena Clemens (vcl), Annika
Janßen (aja), Esra Laubach (elb), Daniel
Lehmann (dal), Stephan Mittelhäuser (stm),
Stefanie Riemann (sri)

Redaktionelle Mitarbeit an dieser Ausgabe:
Sonja Behrens (smb), Johanna Heidrich (hei),
Eva Lienemann (eli), Dr. Martin Ströder (mst)

Schlussredaktion: Sirka Laass (Leitung),
Susanne Becker, Katja Gosse

**Koordination Kanzleiinformationen und
Produktionssteuerung:** Stefanie Riemann

Vermarktung und Verkauf: Bert Alkema,
Friederike Nölke, Ylva Wüstemann

Grafik: Andreas Anhalt (Leitung), Vivian Ems,
Janna Lehnen, Dominik Rosse

Vertrieb: Jessica Lütkenhaus (Abonnements
und Einzelbestellungen)

Datenmanagement: Ulrike Sollbach (Leitung).
Datenanalyse: Regina Cichon, Tina Puddu.
Datenpflege: Claudia Voskuhl (Kordinatorin),
Dominique Ehrmann, Verena Kind, Elisabeth
Krüger, Fabian Lippke, Judith Pinger

Verantwortlich für den Inhalt ist im Sinne des
Presserechts die Chefredaktion. Verantwortlich
für den Anzeigenteil ist die Herausgeberin.

JUVE Steuermarkt

5. Jahrgang, erscheint zweimonatlich bei
JUVE Verlag für juristische Information GmbH
Sachsenring 6 · D-50677 Köln
Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln
Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0
Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail:

redaktion@juve.de

(redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de

(Abonnements und Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de

(Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 2510-5124

Druckauflage: 5.500

Litho- und Druckservice:

Himmer GmbH Druckerei, Augsburg

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung,
elektronische Verarbeitung und Übersetzung,
die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz
zugelassen ist, bedarf der vorherigen
Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Steuermarkt ist als Einzel- oder
Kanzleiabonnement erhältlich.

Wir informieren Sie gern über unsere günstigen
Abo-Konditionen!