



PUBLIKATION

Schwerpunkt Vergütungsberatung

Copyright und Erstveröffentlichung

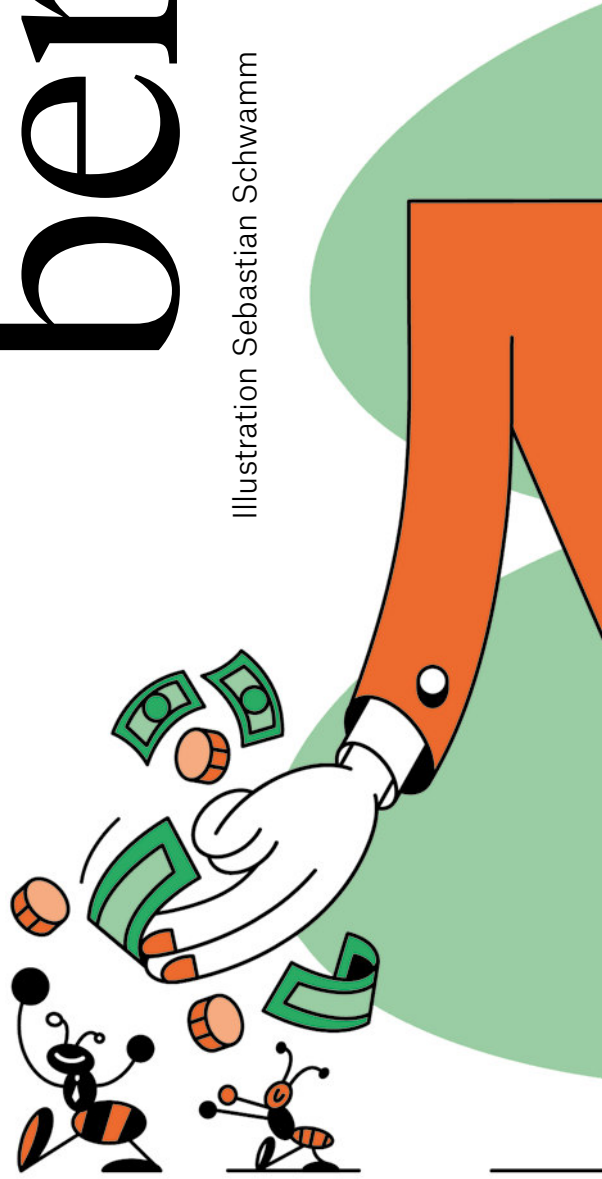
Personalmagazin
Ausgabe: 07/2019, S. 24-31

Schwerpunkt

Vergütung ist komplex – externe Expertise ist notwendig. Das ruft Vergütungsberater auf den Plan. Doch wie unterscheiden sich diese? Wer sind die großen Player, die Architekten, Einflüsterer oder Harmonisierer, die die Wertigkeit von Arbeit festlegen? Und welche Entwicklungen bestimmen ihr Tun? Eine Branchenanalyse.

Vergütungs- beratung

Illustration Sebastian Schwamm







Die Macher der Vergütung

Vergütungsberater gehören zu den wenigen, die die Gehaltsstrukturen im Unternehmen wirklich verstehen. Dabei sind sie von unterschiedlichen Ansätzen geprägt. Welche Beratung passt zu welchem Unternehmen? Die Personalmagazin-Redaktion hat intensiv recherchiert – und zeigt in einer umfassenden Branchenanalyse, was die Player im Vergütungsberatungsmarkt unterscheidet.

Von Katharina Schmitt

● Immer wieder geraten sie in die Kritik: Vergütungsberater werden als Einflüsterer oder gar Brandstifter betrachtet, wenn Topmanager übertriebene Boni erhalten. Und auch die Komplexität der Vergütungsarchitektur wird ihnen angekreidet – da keiner außer den Beratern selbst die Systeme verstehen, würden, so der Verdacht, die Berater sich über Jahre durch zunehmende Intransparenz einträgliche Jobs sichern. Doch stimmt das Bild von der stets formell gekleideten Beraterschar, die im engen Schulterschluss mit der Vorstandsetage den Gewinn des Unternehmens auf wenige Köpfe verteilen und dabei auch gut für sich selbst sorgen? Wie unterscheiden sich die Vergütungsberater, die das Gehaltsgefüge und die Zusammensetzung steuernder, motivatorischer oder auch ausgleichender Zahlungen in deutschen Unternehmen maßgeblich beeinflussen, eigentlich voneinander?

Die Redaktion des Personalmagazins hat die Branche genauer unter die Lupe genommen und einige der wichtigsten Vergütungsberatungen auf dem deutschen Markt hinsichtlich ihres Angebots und ihrer Arbeitsweise befragt. Herausgekommen ist ein umfassender Überblick über die Branche und die Player, die die Vergütungsfragen in Deutschland aktuell prägen. Wir wollten auch wissen, welche Entwicklungen die Vergütungsgestaltung aktuell beeinflussen. Einen Einblick gibt unser Beitrag „Klassisch bis agil – Vergütung nach Maß“ ab Seite 34.

Unsere Umfrage haben wir ausschließlich an Vergütungsberatungen gerichtet, die sich entweder auf Compensation & Benefits als Kerngeschäft fokussiert haben oder bei denen die Unterstützung in Vergütungsfragen eine auf dem deutschen Markt herausragende Position einnimmt. Dazu gehören die Marktriesen Aon, Korn Ferry, Mercer und Willis Towers Watson, die Wirtschaftsprüfer EY Deutschland und KPMG Law (Deloitte und PWC haben sich leider nicht an der Analyse beteiligt), deutsche Beratungsgesellschaften wie Kienbaum, Lurse und HKP. Genauso beteiligt an den Vergütungsstrukturen sind aber auch

die Newcomer CO:X, der sich aktuell im Thema New Pay einen Namen macht, und das Fair Pay Innovation Lab, das Unterstützung bei der praktischen Umsetzung von Lohngerechtigkeit im Unternehmensalltag anbietet.

Umsatz ...

Vom riesigen Umsatzkuchen der Beratungsbranche teilen sich die Vergütungsberatungen nur ein vergleichsweise kleines Stück: Von den 33,8 Milliarden Euro des Gesamtumsatzes 2018 der Consultingbranche in Deutschland entfielen nach einer aktuellen Erhebung des BDU gerade mal 7,5 Prozent auf die Vergütungsberatungen. Doch diese immerhin 135 Millionen Euro teilen sich nicht alleine die oben genannten Beratungsfirmen. Der Begriff der Vergütungsberatung ist nicht geschützt, auch Personal- oder Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfer und Anwaltskanzleien bieten Teilbereiche des Compensation Consultings mit an. Konkrete Umsatzzahlen nannten Korn Ferry (10 Millionen), Mercer (8 Millionen), KPMG Law (1,5 Millionen), Lurse (5 Millionen). Die anderen Befragungsteilnehmer haben sich über ihren konkreten Umsatz im Bereich Vergütung ausgeschwiegen, dieser dürfte jedoch je nach Größe und Projekten der Beratungen (diese können sie der Übersicht auf Seite 35 entnehmen) proportional in einem entsprechenden Bereich liegen.

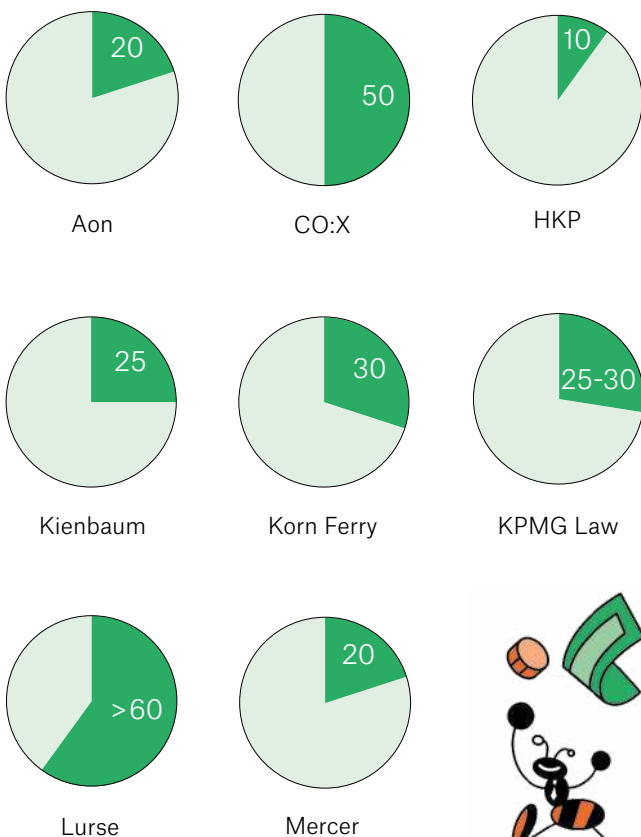
... und ein neues Größenranking

Bei der Größe der Unternehmen im Bereich der Vergütung haben wir uns nicht an der absoluten Größe der Beratungsfirmen orientiert, sondern dezidiert erhoben, wie viele Experten das Unternehmen zum Thema Vergütung in Deutschland beschäftigt. Das ergibt ein bisher unbekanntes Ranking der Vergütungsberatungen in Deutschland (mit Ausnahme PWC und Deloitte).

Platz eins mit über 100 Mitarbeitern, die in Deutschland zum Thema Vergütung beschäftigt sind, teilt sich Marktführer Willis Towers Watson (gesamt 1.400 Mitarbeiter in Deutschland) mit Korn Ferry. Letzterer gehört – abgesehen von der starken Präsenz im Vergütungsbereich – in der gesamten Consultingbranche in Deutschland mit insgesamt 260 Mitarbeitern zu den kleineren Unternehmen.

Platz zwei, mit 51 bis 100 Vergütungsexperten, belegen EY Deutschland (10.700 Mitarbeiter gesamt), Kienbaum (gesamt 600 Mitarbeiter) und HKP mit 100 Mitarbeitern in Deutschland.

Zu wieviel Prozent sind Sie bei Vergütungsprojekten aktiv in Verhandlungen mit Betriebsrat oder Gewerkschaft involviert?



Den drittgrößten Anteil an Vergütungsberatern in Deutschland (11 bis 50 Mitarbeiter) stellen KPMG Law (gesamt 10.700 Mitarbeiter), Mercer (gesamt 600 Mitarbeiter) und Lurse (gesamt 70 Mitarbeiter). Die komplette Übersicht finden Sie auf Seite 32 f.

Die Vorstandsberater: EY, Mercer, Korn Ferry, Kienbaum, HKP

Prestigeträchtig und sicherlich verantwortlich für das Image der Vergütungsberatungen als „Bonizauberer“ ist die Beratung des Aufsichtsrats bei der Vergütung der Vorstandsebene. Diese wird maßgeblich durch das Aktiengesetz und die Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) mitbestimmt – eine Materie, bei der das Aufsichtsratsgremium auf die professionelle Unterstützung der Vergütungsberater angewiesen ist. Auf dieses Gebiet hat sich EY spezialisiert. Zwischen 50 bis 100 Mitarbeiter der insgesamt rund 10.700 EY-Mitarbeiter in Deutschland beschäftigen sich mit dem Thema Vergütung, womit das Unternehmen auch die mit der Vergütung verbundenen steuerlichen, aktuarischen und rechtlichen Fragestellungen sowie Themen im Bereich Accounting und Valuation abdecken kann. Die aktienbasierte Vergütungsberatung gehört zu den weiteren Schwerpunkten der Gesellschaft, die mit KPMG Law, PWC und Deloitte zu den sogenannten „Big Four“ der weltgrößten Wirtschaftsprüfer gehört.

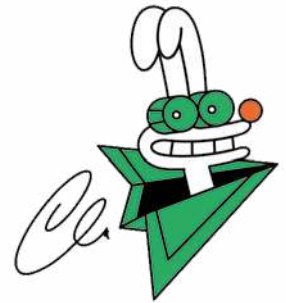
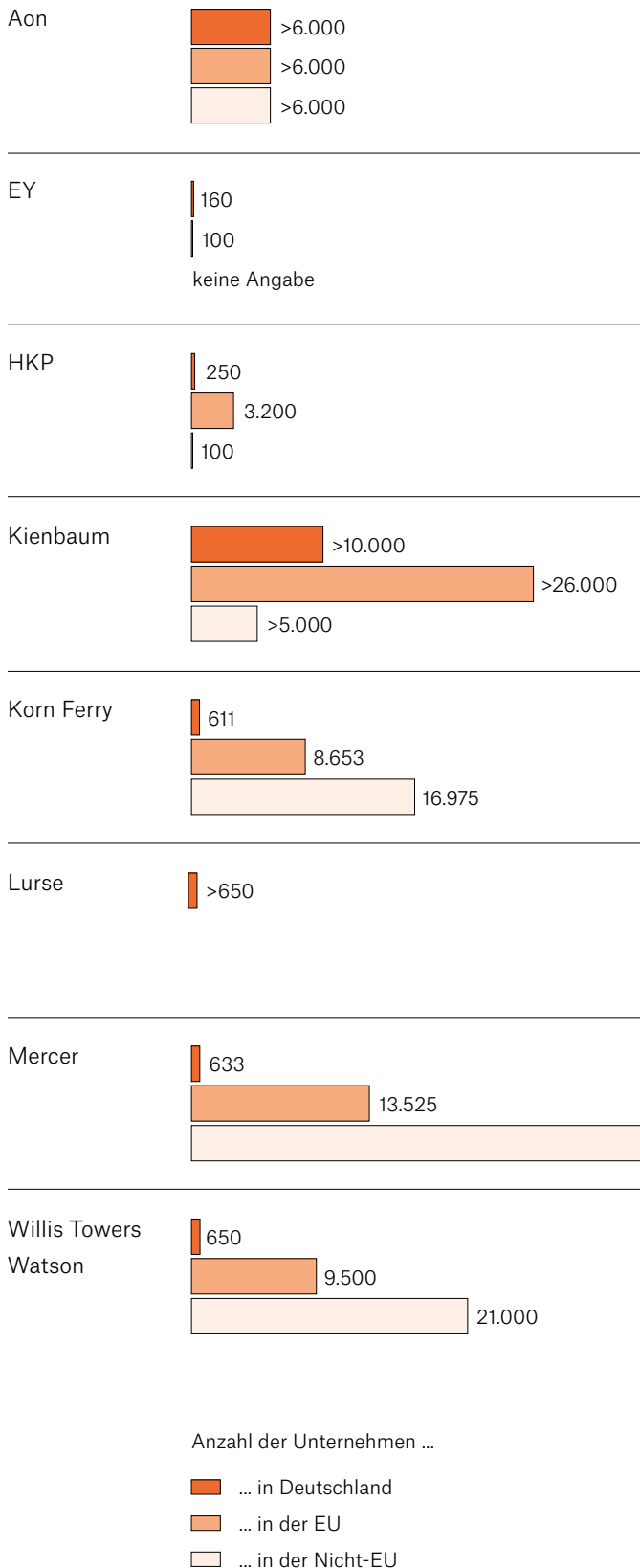
Auch für Mercer, Korn Ferry, Kienbaum und HKP gehört die Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung zu den beraterischen Schwerpunkten. Doch auch KPMG Law, Aon, Lurse und Willis Towers Watson bieten Expertise zu diesem Thema.

Als Reaktion auf die Kritik der vergangenen Jahre an überzogenen Gehältern und Boni der Vorstände und die mögliche Verwicklung von Vergütungsberatern haben sich 2011 Birgit Horak (Lurse), Martin Halstrick (Aon, damals Aon Hewitt), Dr. Alexander von Preen (Kienbaum), Michael H. Kramarsch (HKP, damals Hostettler, Kramarsch & Partner) und Olaf Lang (Willis Towers Watson, damals Towers Watson) mit weiteren Marktteilnehmern zur „Vereinigung unabhängiger Vergütungsberater“ (VUVB) zusammengeschlossen und zum Kodex für unabhängige Vergütungsberatung verpflichtet. Aktuell sind von den Teilnehmern unserer Marktumfrage noch Lurse, Aon, Kienbaum, HKP und neu Korn Ferry und Mercer in der Vereinigung vertreten.

Die klassischen Themen: Gestaltung und Implementierung der Vergütungssysteme

Die Bandbreite der weiteren Beratungsleistungen der einzelnen Unternehmen ist groß. Neben der klassischen Aufgabe der Gestaltung von Vergütungssystemen bieten durchweg alle Beratungsfirmen auch Unterstützung bei der Implementierung an. Individuelle Beratung wird dabei groß geschrieben. Reine Standardlösungen, so die durchgehende Meinung der Berater, könnten den spezifischen Vergütungsfragestellungen der Mandanten nicht mehr gerecht werden. Denn auch die Unternehmenskulturen lassen sich meist nicht einem Standard unterordnen, sie sind häufig ambidextrisch, klassisch und agil unter einem Dach. Das müssen moderne Vergütungssysteme auffangen und abbilden können. Noch nicht alle Vergütungsberatungen sind auf den Zug aufgesprungen. Auf Beratung zum Thema „New Pay“ als Lösungsansatz für Vergütungsfragen aus dem New-

Von wie vielen Unternehmen haben Sie Vergütungsdaten in Ihren Vergleichsdatenbanken?



Work-Bereich fokussiert sich CO:X. Die jüngste unter den Vergütungsberatungen bietet Unternehmen Unterstützung bei der Entwicklung und Implementierung von Vergütungssystemen im Sinne eines New-Work-Ansatzes, der von Prinzipien wie Fairness (nachvollziehbare und verlässliche Prozesse), Transparenz (bei Prozessen und Gehaltssummen) oder Partizipation geleitet wird.

Aon, Korn Ferry und Lurse berücksichtigen bei ihren Ansätzen auch die Themen Digitalisierung und agile Arbeitsweisen. Große Expertise zum Thema Fair Pay geben Willis Towers Watson und insbesondere das FPI Fair Pay Innovation Lab. Letzteres versteht sich als erste Anlaufstelle für alle Fragen rund um das Thema faire Bezahlung. Seine Beratungsleistungen beziehen sich auf Unterstützung bei der Auswahl von Analysetools für Gehaltsstrukturen, bei der Ermittlung passender Prüfverfahren, bei der Entgeltstrukturanalyse und der Interpretation der entsprechenden Daten. Auch Korn Ferry legt seinen Fokus in der Vergütungsberatung auf Fair Pay. Das Unternehmen hat 2015 die Hay Group übernommen und deckt nun auch holistische Ansätze für strategische Vergütungsmodelle inklusive Design, Implementierung und Integration ab.

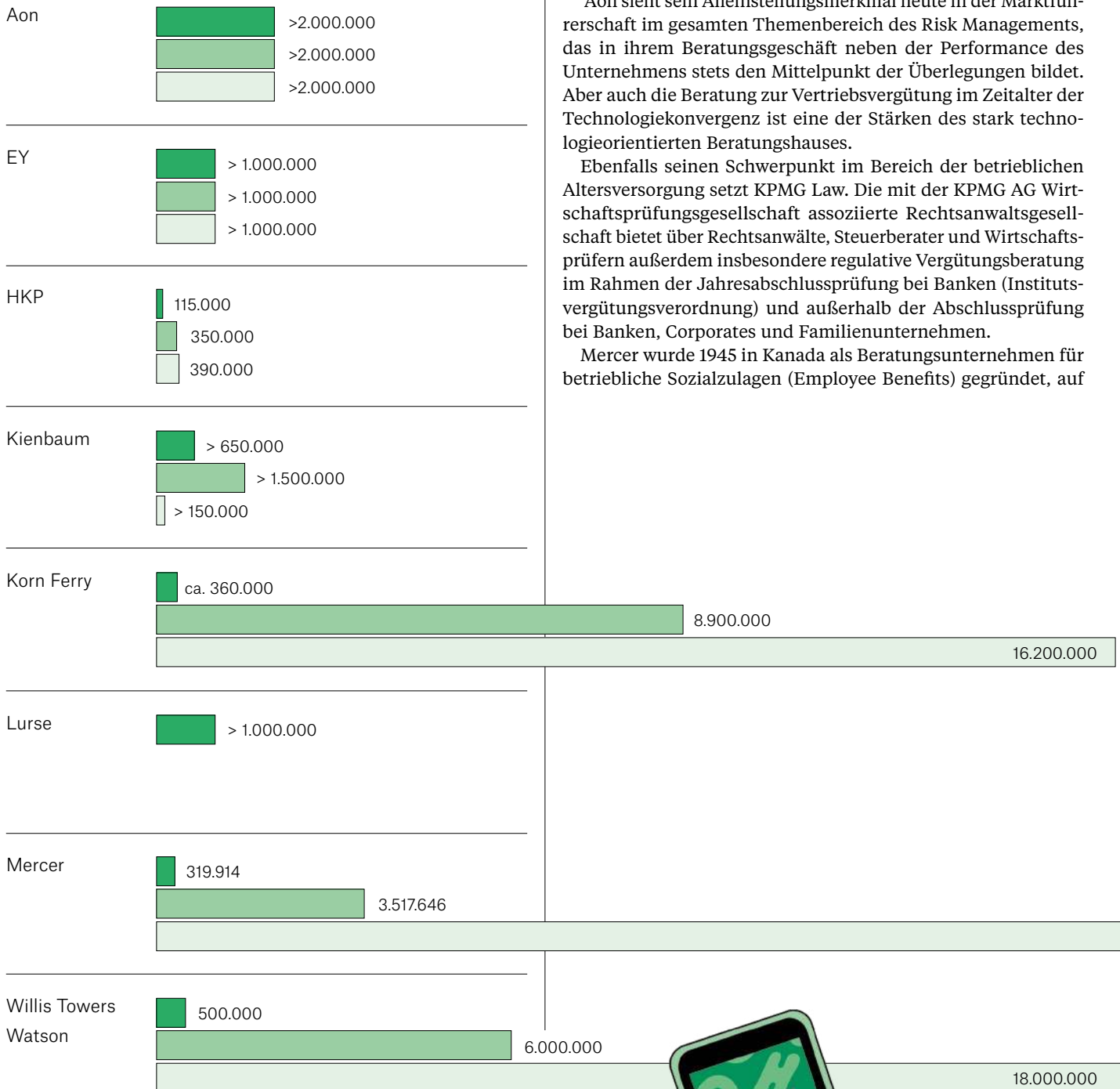
Die Versicherungsaffinen: Aon, Mercer, Willis Towers Watson, KPMG Law

Mehr Differenzierung zwischen den Beratern zeigt sich bei der Frage nach Spezialexpertise. AON, Mercer und Willis Towers Watson, alle drei börsennotierte Unternehmen, haben ihre Wurzeln im Versicherungs- und Aktuarsbereich und dem klassischen Benefit der betrieblichen Altersversorgung.

Beratung bei der bAV-Gestaltung als besonderen Schwerpunkt gibt sonst nur noch Willis Towers Watson an. Die aus dem Zusammenschluss von Towers Perrin und Watson Wyatt entstandene Unternehmensberatung geht im Vergütungsbereich auf die 1928 gegründete Altersversorgungsberatung Dr. Dr. Heissmann (später Watson Wyatt Heissmann) zurück. Weitere Geschäftsfelder von WTW sind die Beratung zur Vorstandsvergütung und Corporate Governance und Vertriebsvergütung.

Besonders bekannt ist Willis Towers Watson in Deutschland aber im Bereich des Benchmarkings: Das Unternehmen bietet umfangreiche Vergütungsvergleiche aus Unternehmen in Deutschland wie international und Datenbanken mit den Auswertungen der veröffentlichten Geschäftsberichte. In den Grafiken auf Seite 29 und 30 sehen Sie die weiteren Player im

Über wie viele Gehaltssätze verfügt Ihre Vergütungsdatenbank?



Anzahl der Unternehmen ...

- ... in Deutschland
- ... in der EU
- ... in der Nicht-EU

Benchmarking, wobei unterschieden werden muss, ob die Beratungen sich bei den Benchmarks auf internationale Marktdaten oder auf Vergleiche alleine mit deutschen Unternehmen oder Unternehmen innerhalb der EU beziehen.

Aon sieht sein Alleinstellungsmerkmal heute in der Marktführerschaft im gesamten Themenbereich des Risk Managements, das in ihrem Beratungsgeschäft neben der Performance des Unternehmens stets den Mittelpunkt der Überlegungen bildet. Aber auch die Beratung zur Vertriebsvergütung im Zeitalter der Technologiekonvergenz ist eine der Stärken des stark technologieorientierten Beratungshauses.

Ebenfalls seinen Schwerpunkt im Bereich der betrieblichen Altersversorgung setzt KPMG Law. Die mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft assoziierte Rechtsanwalts-gesellschaft bietet über Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer außerdem insbesondere regulative Vergütungsberatung im Rahmen der Jahresabschlussprüfung bei Banken (Institutsvergütungsverordnung) und außerhalb der Abschlussprüfung bei Banken, Corporates und Familienunternehmen.

Mercer wurde 1945 in Kanada als Beratungsunternehmen für betriebliche Sozialzulagen (Employee Benefits) gegründet, auf



dem deutschen Markt konnte es seine Stellung im Bereich der betrieblichen Versorgung durch die Übernahme der Höfer Vorsorge-Management ausbauen. Es verfügt über die größte regionale, lokale und globale Gesamtvergütungsdatenbank mit beinahe 320.000 Datensätzen für Deutschland und über 30.000.000 Datensätzen aus 633 beziehungsweise über 80.000 Unternehmen (siehe Grafik links). Mit Akquisition der auf HR-Management, Transformation und Digitalisierung spezialisierten Unternehmensberatung Promerit konnte Mercer sein IT- und Digitalisierungs-Know-how auch im Vergütungsbereich ausbauen.

Auch Lurse gibt die Beratung zur baV als Schwerpunkt an. Mit der Anfang Juni erfolgten Übernahme der Deutschen Pensions Group GmbH dürfte das Unternehmen seine Kompetenz in diesem Bereich nochmal verstärkt haben. Es ergänzt nun sein Angebot vor allem in der digitalen Pensionsverwaltung und bezeichnet sich selbst als den „umfassendsten Anbieter bei Total Compensation in Deutschland“.

Im Portfolio führen die Beratung und Gestaltung im Bereich der betrieblichen Altersversorgung alle Berater mit Ausnahme von Korn Ferry, dem Fair Pay Innovation Lab und CO:X.


Spezialthemen: Expatriates und Mitarbeiterbeteiligung

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Gesamtergebnis des Unternehmens wird zunehmend nachgefragt. Beratungsleistung hierzu bieten alle Marktplayer an, besonders involviert in das Thema zeigt sich aber die HKP Group. Das Beratungsunternehmen, das der ehemalige Towers-Watson-Berater Michael Kramarsch mit zwei weiteren Ex-Towers-Watson-Kollegen 2011 gegründet hatte, widmet sich aktuell intensiv dem Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung und der Gestaltung wie Bewertung von Mitarbeiteraktienprogrammen. Weitere Schwerpunkte im Bereich Vergütung sind Sales Compensation, Performance Management, Aufsichtsrats- und Vorstandsvergütung und Beratung zu kollektivrechtlichen Aspekten. Zielgruppe der Beratung sind in erster Linie Banken und Finanzdienstleister, Automotive und Engineering, Oil and Petrochemicals.

Ein weiteres Spezialgebiet ist die Vergütung von Expatriates: Hier kann mit EY, Aon, HKP, KPMG Law, Mercer und Willis Towers Watson nicht ganz die Hälfte der befragten Beratungen Unterstützung anbieten.

Wo speichern Sie die Daten Ihrer Kunden?

	Deutschland	EU	Nicht-EU
Aon	✓	✓	✓
CO:X	✓		
EY	✓		
HKP		✓	
Kienbaum	✓		
Korn Ferry		✓	
KPMG Law	✓		
Lurse	✓		
Mercer		✓	
Willis Tower Watson	✓	✓	

 = Zertifizierung nach ISO 27001 (internationale Norm für Informationssicherheit in privaten, öffentlichen oder gemeinnützigen Organisationen)

fpi: keine Angabe

30.564.907

Vergütung im Tarifbereich

Wer gestaltet beim Tarifvertrag mit? Welche Vergütungsberatungen sitzen auch bei Harmonisierungsprojekten mit Betriebsrat oder Gewerkschaft am Tisch oder sind bei Haustarifverträgen mit eingebunden? Das wollten wir über die Frage „Zu wieviel Prozent sind Sie bei Vergütungsprojekten aktiv in Verhandlungen mit Betriebsrat oder Gewerkschaft involviert?“ eruieren (Sie sehen die grafische Auswertung dazu auf Seite 28). Eindeutig führend in diesem Bereich ist Lurse (60 Prozent). Das über das Thema Mitbestimmung im Industriebereich in die Vergütungsberatung eingestiegene Unternehmen ist nach wie vor der Experte zu Mitbestimmungsfragen und Vergütung im Tarifbereich.

Zielgruppe der Beratung ist insbesondere der bestimmung sind auch CO:X (50 Prozent) und Korn Ferry. Grund mag in beiden Fällen der Beratungsansatz in Richtung neuer Vergütungsmethoden sein.

Für Kienbaum ist im Bereich der Vergütungsberatung der pragmatische Ansatz kennzeichnend. 1945 als erstes deutsches Beratungsunternehmen gegründet, legt es heute seinen Fokus darauf, Vergütungssysteme zur besseren Umsetzbarkeit möglichst einfach, nachvollziehbar und kommunizierbar zu halten. Schwerpunkte der Vergütungsberatung sind Performance Management und Bonussysteme, Executive Compensation und Corporate Governance sowie Stellenbewertung. ■■■