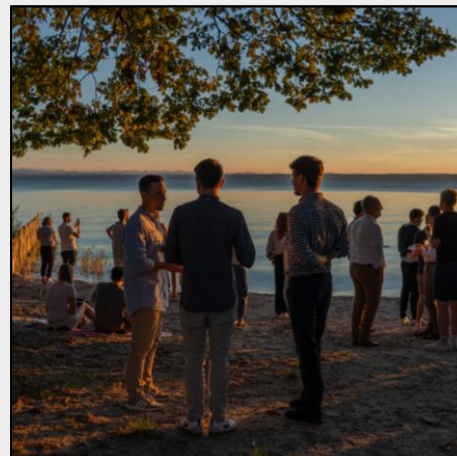


# Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

Anforderungen aus Aktiengesetz, Public Corporate Governance Kodizes und Public Corporate Governance-Musterkodex zu Vergleichsgruppen und Fair Pay realisieren

Prof. Dr. Ulf Papenfuß / Dr. Christian A. Schmidt

Vergütungsportal öffentliche Unternehmen



1. Einschlägige Regelwerke sehen Vergleichsgruppen vor
2. Das Vergütungsportal öffentliche Unternehmen als Lösungsbeitrag zur Anforderungserfüllung
3. Fazit, Ausblick, Fragen

## Anhang:

- | Weitere Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen
- | ZU|kunftssalon Public Corporate Governance an der Zeppelin Universität
- | "Preis für reflektierte Governance-Praxis" der Expertenkommission D-PCGM
- | "Preis für Good Governance Standards" der Expertenkommission D-PCGM

# 1. Einschlägige Regelwerke sehen Vergleichsgruppen vor

## | Öffentliche Unternehmen zentral für Daseinsvorsorge und Gemeinwesen

- Insgesamt über 20.000 öU in Deutschland, ca. 88% auf kommunaler Ebene *(Stat. Bundesamt 2026)*
- Über 50 % des Personals von Kommunen, 54 % der Investitionen, 59 % der Verschuldung *(Stat. Bundesamt 2024; Kommunaler Finanzreport 2015/2013)*

## | Kritische Debatte um Vertrauen in Staat + Demokratie

- Menschen erwarten leistungsstarke öffentliche Organisationen und Good Governance
- Erwartungshaltung an gute Gestaltung in Demokratie -> Angriffspunkte von politischen Rändern vermeiden

## | Verantwortungsvolle Public Corporate Governance Schlüsselthema

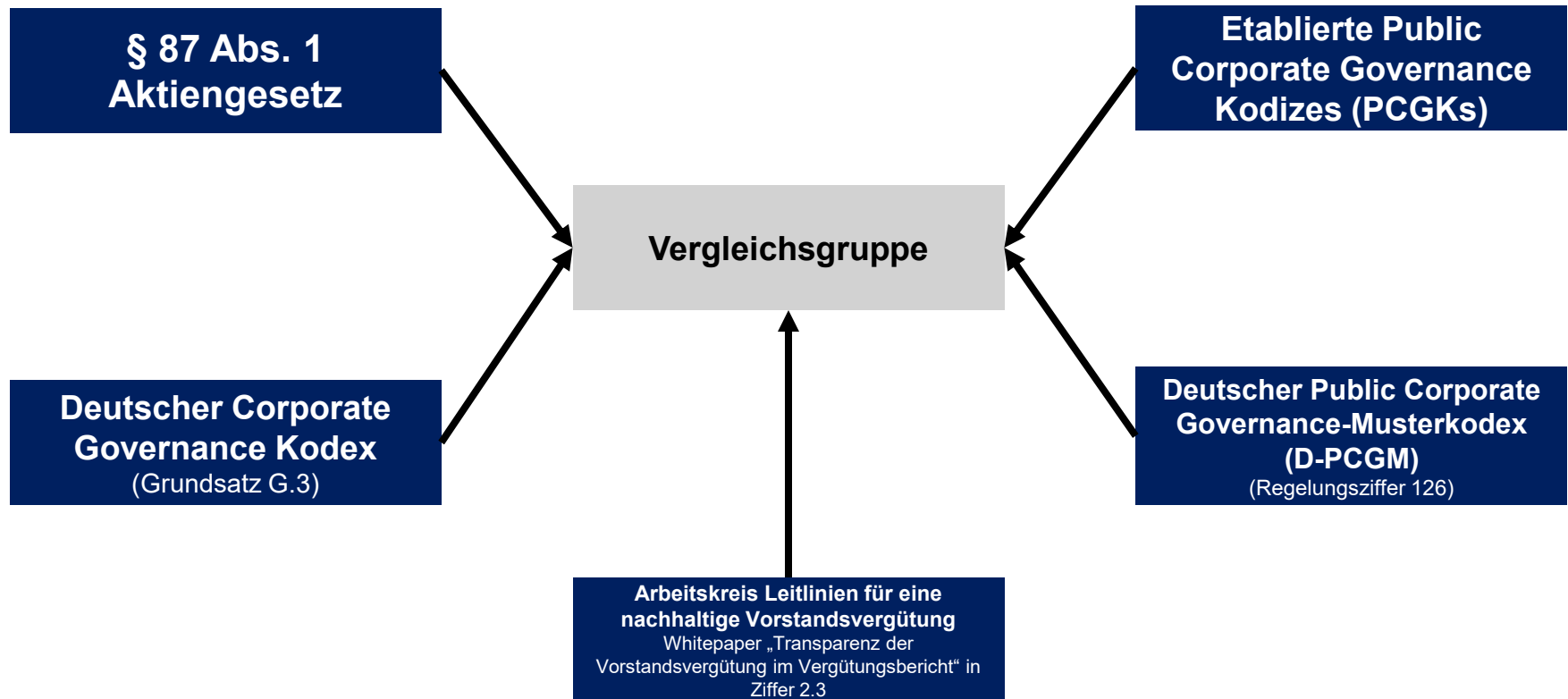
## | Top-Managementmitglieder öffentlicher Unternehmen maßgeblich für Unternehmenslenkung & Gesellschafts-/Demokratie-gestaltung

## | Top-Managementvergütung: Erfolgsfaktor für Personalauswahl/-gewinnung/-bindung & Zielvereinbarungen

## | Vergütung als „Kristallisationspunkt“ guter Unternehmensführung

## ➔ Hoher Bedarf für Vergleichsgruppe zur Top-Managementvergütung für Entscheidungsunterstützung

# Anforderungen Fair Pay und Vergleichsgruppe



- ➔ **Vergleichsgruppe Schlüsselthema für Good Governance und Fair Pay**
- ➔ **Auch wenn noch keine klare Regel vor Ort in PCGK o.ä. vorhanden, Good Governance Anforderung für Vergleichsgruppe eindeutig**
- ➔ **Vergleichsgruppe für Steuerung und Aufsicht für viele Themen zentral**

# Anforderungen zur Erstellung einer Vergleichsgruppe

| **§ 87 Abs. 1 Aktiengesetz:** Aufsichtsorgan muss sicherstellen, dass Gesamtbezüge angemessen sind & übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen

| **Deutscher Corporate Governance Kodex:** „Zur Beurteilung der Üblichkeit der konkreten Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder [...] soll der Aufsichtsrat eine geeignete Vergleichsgruppe anderer Unternehmen heranziehen, deren Zusammensetzung er offenlegt.“ (Grundsatz G.3)

| **Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung:** Anforderung zur Erstellung & Offenlegung einer Vergleichsgruppe (Whitepaper „Transparenz der Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht“ in Ziffer 2.3)

| **D-PCGM & PCGKs:** Berücksichtigung Vergleichsgruppe (siehe nächste Folie)

→ **Vergleichsgruppe für das Top-Management ist Schlüsselthema für Good Governance**

# PCGKs sehen Berücksichtigung Vergleichsgruppe bei Vergütungsentscheidungen vor

Regelungsunterschiede in PCGKs zur Bemessung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen in der Vergleichsgruppe bei Bund, Bundesländern & Landeshauptstädten	
D-PCGM	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung [...] unter Berücksichtigung <b>seiner Vergleichsgruppe</b>
DCGK	Zur Beurteilung der Üblichkeit der konkreten Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder im Vergleich zu anderen Unternehmen soll der Aufsichtsrat eine geeignete <b>Vergleichsgruppe</b> anderer Unternehmen heranziehen
Bund	<b>Vergleichsgruppe</b> anderer Unternehmen, die zur Angemessenheitsprüfung der Vergütung herangezogen werden soll
Frankfurt am Main	Kriterien für die Vergütung einschließlich eventueller Versorgungs- & Nebenleistungen sind die Aufgaben der Geschäftsführung, die persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage & der Erfolg des Unternehmens sowie das <b>Vergleichsumfeld</b> .
Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hessen, Mainz, Nordrhein-Westfalen, Potsdam, Rheinland-Pfalz, Saarbrücken, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schwerin, Stuttgart	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden [...] unter Berücksichtigung seines <b>Vergleichsumfelds</b> .
Schleswig-Holstein	Als Kriterien dienen hierbei [Anm.: Angemessenheit der Vergütung] [...] unter Berücksichtigung seines <b>Vergleichsumfelds</b> & anderen schleswig-holsteinischen öffentlichen Unternehmen.
Thüringen	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung [...] unter Berücksichtigung seines <b>Vergleichsumfelds</b> (horizontal & vertikal)
Saarland	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung [...] unter Berücksichtigung seines branchenabhängigen <b>Vergleichsumfelds</b>
Düsseldorf	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden [...] unter Berücksichtigung seines <b>kommunal geprägten Vergleichsumfelds</b> .
Hamburg	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden [...] unter Berücksichtigung seines <b>Vergleichsumfelds</b> [...] insbesondere mit den anderen hamburgischen öffentlichen Unternehmen sowie mit der Branche & Wirtschaftsumfeld vorgenommen werden.
Wiesbaden	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung [...] unter Berücksichtigung ihres <b>Vergleichsumfeldes von Unternehmen im öffentlichen Eigentum</b>

➔ **Fundierte Vergleichsgruppe notwendig & chancenreich**

➔ **Entscheidungskultur & Chancengerechtigkeit zusätzlich stärken**

# Übergreifender Nutzen von Vergleichsgruppen

- | **Handlungssicherheit** und fundierte Entscheidungen
- | Stärkung von **Glaubwürdigkeit & Vertrauen** in Öffentlichkeit
- | **Rechtfertigungsgrundlage gegenüber Öffentlichkeit & Medien** sowie unsachgerechten Angriffen
- | Absicherung & Legitimität bzgl. **Haftungsfragen** („juristisches & politisches Risikomanagement“)
- | Beurteilung von Vergütungsvorschlägen aus Personal-/ Vergütungsberatung & Gutachten → **Auch bei Einsatz Vergütungsberatung Vergleichsgruppe erforderlich & zweckmäßig**
- | Hochverhandeln ist kein Automatismus sondern **Führungskulturthema**, kann auch sachgerecht andersherum genutzt werden, einer Vergleichsgruppe kann auch eine andere/ergänzte Vergleichsgruppe gegenüber gestellt werden
- | **Vergleichsgruppe übergreifend zentral** auch für andere Themen bei Steuerung und Aufsicht

# Anforderung in Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex

Ziffer 126

Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung sollen insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Mitglieds des Geschäftsführungsorgans, die wirtschaftliche Lage, das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung seiner Vergleichsgruppe sein. Die Vergütung in der Vergleichsgruppe soll dokumentiert und offengelegt werden. Bei der Beurteilung soll auch die Zusammensetzung der Vergütung einschließlich Beiträgen zur Altersversorgung und sonstigen Versorgungszuschlägen berücksichtigt werden. Kriterien für die Angemessenheit variabler Vergütungsbestandteile, soweit diese enthalten sind, sollen die persönliche Leistung des jeweiligen Mitglieds des Geschäftsführungsorgans und die Leistung des Geschäftsführungsorgans als Gesamtorgan sein.

Ziffer 125:

Es soll für den spezifischen Unternehmens- und Entscheidungskontext geprüft werden, ob die Vergütung eines Mitglieds des Geschäftsführungsorgans neben fixen auch variable Bestandteile enthalten soll. Soweit die Vergütung variable Bestandteile enthalten soll, sollen diese auch über eine angemessene Anzahl von Kennzahlen bzgl. des öffentlichen Zwecks der Unternehmens-tätigkeit sowie zu einem Teil am Grad der Umsetzung beschlossener Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens bemessen werden.

# Prüfung der Betätigung der öffentlichen Hand als Gesellschafterin, Trägerin, etc.

- | Vorbereitung & Dokumentation der Begründung bei Vergütungsentscheidungen zunehmend im Fokus der **Betätigungsprüfung** durch Rechnungsprüfungsämter, Gemeindeprüfungsanstalten & Rechnungshöfe
- | Stellvertretend Baden-Württemberg: „[...] die Prüfung der Betätigung der Gemeinde bei Unternehmen & Einrichtungen in einer Rechtsform des privaten Rechts, an denen die Gemeinde beteiligt ist [...]“  
(§ 112 Abs. 2 Nr. 3 GemO BW)
- | Stellvertretend NRW: „[...] die Prüfung der Betätigung der Gemeinde als Gesellschafterin, Aktionärin oder Mitglied in Gesellschaften & anderen Vereinigungen des privaten Rechts [...]“  
(§ 104 Abs. 2 Nr. 3 GemO NRW)

**➔ Dokumentation Entscheidungsvorbereitung zur Top-Managementvergütung zunehmend im Fokus der öffentlichen Finanzkontrolle**

# Vergleichsgruppe auch in Medien stark diskutiert & gefordert

Süddeutsche Zeitung

Weit oben beim  
Einkommen

Top-Gehälter bei ARD, ZDF und  
Deutschlandradio im Vergleich  
mit öffentlichen Unternehmen.

Wenn es um die Gehälter des Spitzenpersonals im öffentlich-rechtlichen Rundfunk geht, werden Beitragszahler schnell emotional. Zu Recht? Eine Studie der Zeppelin Universität, einer staatlich anerkannten Hochschule in privater Trägerschaft, hat jetzt einen Vergleich mit anderen öffentlichen Unternehmen des Bundes und der Länder gezogen.

Süddeutsche Zeitung, 28.02.2024



In den vertraulichen ARD-Akten findet sich eine Darstellung von Vergleichsgruppen für die Gehaltsstruktur im öffentlich-rechtlichen Rundfunk.

BILD Zeitung, 11.02.2024

Raten Sie mal, wer ganz oben auf der  
Liste ist: So viel verdienen Münchens  
Chefs Münchner Tageszeitung 11.12.2018

Frankfurter Allgemeine

250.000 EURO FÜR CHEFS IM ÖRR

Gehälter im öffentlichen Dienst und  
Rundfunk im Vergleich

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11.02.2024

Gehaltsvergleich

**Auf hohem Niveau**

Sparkassen-Topmanager verdienen mehr als Geschäftsführer anderer öffentlicher Unternehmen. Allerdings legt nur etwa ein Drittel der Sparkassen die individuellen Gehälter ihrer Unternehmensspitze offen.

Handelsblatt, 23.08.2023

SPITZENVERDIENER

So viel verdienen Top-Manager im  
öffentlichen Dienst

Berliner Morgenpost, 27.08.2023

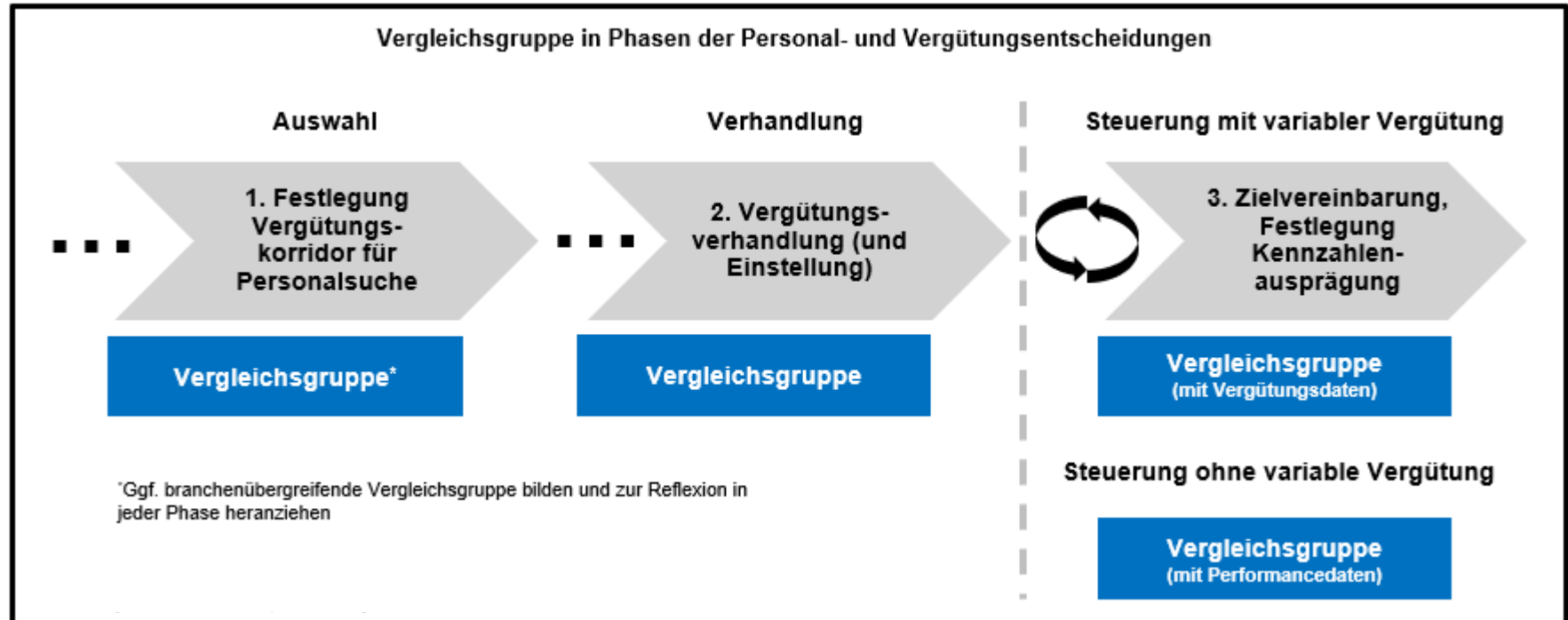
Bei kommunalen Unternehmen mangelt es an Transparenz

Süd Kurier, 23.08.2023

Das verdienen die städtischen  
Geschäftsführer und  
Intendanten in Bonn General Anzeiger  
Bonn, 29.12.2023

- Hoher Bedarf für Einordnung & Versachlichung der Diskussion
- Aussagekräftige Vergleichsgruppen für Vergütungsentscheidungen

# Vergleichsgruppe zentrale Anforderung für Good Governance & Kulturthema



➔ Für Vergütungsentscheidung ist entsprechend einschlägiger Anforderungen Bildung einer sachgerechten Vergleichsgruppe erforderlich, auch bei unterjährig bei Zielvereinbarungen

# Kriterien und Nutzung Vergleichsgruppe

- I **Zentrale Anforderung für die Erstellung einer Vergleichsgruppe ist Transparenz bei Kriterien für Zusammenstellung und hinreichende Unabhängigkeit / Integrität bei Auswahl der Vergleichsunternehmen**
- I Vergleichsgruppen in unterschiedlicher Präzision möglich, für einige Zwecke kann solider Ansatz als Basis oder für kurzen Gegencheck einer von anderen erstellten Vergleichsgruppe mit wenig Zeitaufwand erstellt werden
  - **Branche:** Unternehmen innerhalb der gleichen Branche mit gleichen Größenklassenkriterien, die am nächsten an den Größenklassenmerkmalen des eigenen Unternehmens liegen; ggf. gleichgroße Unternehmen aus anderer Branche als Reflexionspunkt
  - **Unternehmensgrößenmerkmale:** Anzahl Arbeitnehmende, Bilanzsumme, Umsatzerlöse  
-> Wichtiger Entwicklungsschritt im Vergleich zur Alternative keine Vergleichsgruppe/kein Gegencheck, im Bedarfsfall kann Vergleichsgruppe bzgl. weiterer Merkmale noch präzisiert werden
- I Nicht unreflektiert Mittelwert aus Vergleichsgruppe nehmen; Fragen: Aufgrund welcher Faktoren bei Unternehmen/bei Person ggf. Entscheidung für Nähe zum Durchschnitt der Vergleichsgruppe oder am oberen Rand oder am unteren Rand?
- | Hochverhandeln ist kein Automatismus sondern Führungskulturthema, kann auch sachgerecht andersherum genutzt werden, einer Vergleichsgruppe kann auch eine andere/ergänzte Vergleichsgruppe gegenübergestellt werden

**→ Vergleichsgruppe zentraler Orientierungsrahmen, aber Reflexion**

# Kriterien zur Beurteilung der Vergütung in Vergleichsgruppe

- | **Unternehmensgröße bzw. Organisationskomplexität** (z. B. Anzahl Arbeitnehmende, Bilanzsumme & Umsatz)
- | Angemessenes Verhältnis zu den **Aufgaben des jeweiligen Top-Managementmitglieds**
- | Besondere **Humankapital-Anforderungen** in Bezug auf die Organisation & Aufgabe (z. B. fachliche & methodische Kompetenzen, persönliche & soziale Kompetenzen)
- | **Unternehmerisches Risiko bzgl. Unternehmenssituation** & wirtschaftliche Lage des Unternehmens (z. B. Neuausrichtung, Restrukturierung, Auswirkungen von Führungsentscheidungen, besonderes öffentliches Interesse, etc.)
- | Persönliches **Risiko für Reputation & Karriere**
- | Alleingeschäftsführung, Doppelspitze & Größe des Geschäftsführungsorgans
- | **Vertikale Vergütungssituation** (Verhältnis Top-Managementvergütung zu Arbeitnehmerlohn)
- | Aufgabenverantwortung der **zweiten oder dritten Hierarchieebene**
- | Mit der Führungsaufgabe ggf. verbundene **Leitung weiterer Unternehmen** & verbundene Aufsichtsgremienmandate
- | **Unternehmenssitz bzw. gewöhnlicher Dienort** (z. B. besonders hohe/niedrige Lebensunterhaltungskosten, besonderer Wettbewerb bei Personalgewinnung/-bindung)
- | Größe Gebietskörperschaft: kein direktes Kriterium, wenn dann als Indikator für Mietkosten/Wohnungskaufkosten, aber dafür Mietspiegel/Kaufindices o.ä. besser, für Unternehmenskomplexität sind Unternehmensgrößenmerkmale aussagekräftiger

- **Vergütungsentscheidungen nicht „mathematisch objektivierbar“**
- **Vergleichsgruppe zentraler Orientierungsrahmen, aber ergänzende Reflexion**

# Derartige Übersicht muss für Vergütungsentscheidung dokumentiert vorliegen

## Vergleichsgruppe für Unternehmen A für Vergütungsentscheidung für XX - Monat/Jahr

Vergleichsgruppe/-umfeld	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEuro)						Unternehmensmerkmale		
	Anzahl TM	Gesamtdirektorganvergiftung (TEuro)	TM	Gesamtdirektvergiftung pro Kopf (ohne AV)	Fixvergiftung (FV)	Variable Vergütung (VV)	Nebeneistung (NL)	Altersversorgung (AV)	Arbeitnehmer/-innen	Bilanzsumme (Mio. Euro)	Umsatzerlöse (Mio. Euro)
Muster GmbH	-	-	TM1	-	-	-	-	-	325	256	223
Unternehmen A	2	734	TM1	366	280	75	11	98	664	795	864
			TM2	368	275	85	8	56			
Unternehmen B	1	333	TM1	305	244	55	6	45	541	433	194
Unternehmen C	1	381	TM1	274	213	56	5	0	310	281	241
Unternehmen D	1	321	TM1	222	215	0	7	66	355	212	246
Unternehmen E	1	350	TM1	258	202	48	8	56	336	312	354
Unternehmen F	1	330	TM1	225	213	0	12	68	395	278	263
Unternehmen G	1	292	TM1	226	170	56	0	56	296	214	250
Unternehmen H	1	230	TM1	217	172	45	0	0	345	332	263
Unternehmen I	2	354	TM1	171	165	0	6	52	246	179	201
			TM2	183	160	15	8	43			
Unternehmen J	2	351	TM1	178	155	23	0	0	211	114	126
			TM2	173	146	21	6	28			
...											
...											
Durchschnitt	1,3	368		244	201	37	6	44	377	370	362

## Schlagwortartige Informationen & Begründungen zu Vergleichsgruppe + Vergütungsentscheidung

1. Erstellung Vergleichsgruppe bzw. Vergütungsplanung/Entscheidungsvorbereitung: Welche Aspekte & Kriterien wurden für Erstellung der Vergleichsgruppe berücksichtigt? Wer hat Vergleichsgruppe erstellt?
2. Treffen Vergütungsentscheidung mit Blick auf die Vergleichsgruppe: Aufgrund welcher Faktoren beim Unternehmen/bei Person ggf. Vergütungsentscheidung für Nähe am Durchschnitt der Vergleichsgruppe oder am oberen Rand oder am unteren Rand? Welche Besonderheiten wurden berücksichtigt?
3. Aufgrund welcher Faktoren wurde entschieden, ob Vergütungssystem mit Fixvergiftung oder auch variable Vergütung?

# Variable Vergütung: Entscheidung „Ja/Nein“: Auch Vergleichsgruppe nutzen!

„Wie viele Unternehmen der Vergleichsgruppe nutzen variable Vergütung?“

„Wie hoch ist der Anteil variabler Vergütung an Gesamtdirektvergütung bei den Unternehmen der Vergleichsgruppe?“

Vergleichsgruppe/-umfeld	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEUR)					Unternehmensmerkmale			
	Anzahl TM	Gesamtdirektorgan- vergütung (TEUR)	TM	Gesamt- direktvergütung pro Kopf	Fixvergütung (FV)	Variable Vergütung (VV)	Nebenleistung (NL)	Altersversorgung (AV)	Arbeitnehmer/- innen	Bilanzsumme (Mio. EUR)	Umsatzerlöse (Mio. EUR)
Stadtwerk Muster GmbH	-	-	TM1	-	-	-	-	-	453	321	298
Stadtwerk A	2	1137	TM1	649	451	85	15	98	1.231	662	561
Stadtwerk A	2	1137	TM2	488	423	57	8	56	1.231	662	561
Stadtwerk C	1	333	TM1	333	283	0	6	45	750	280	191
Stadtwerk D	1	381	TM1	381	285	0	18	78	1.231	310	235
Stadtwerk E	1	321	TM1	321	280	41	0	0	921	462	463
Stadtwerk F	1	350	TM1	350	254	32	8	56	745	370	312
Stadtwerk G	1	330	TM1	330	250	0	12	68	821	362	340
Stadtwerk H	1	292	TM1	292	200	36	0	56	765	341	250
Stadtwerk I	2	230	TM1	230	198	32	0	0	685	332	263
Stadtwerk J	2	488	TM1	252	195	0	6	52	453	625	780
Stadtwerk J	2	488	TM2	235	185	0	8	43	453	625	780
Stadtwerk K	2	398	TM1	188	165	23	0	0	436	547	420
Stadtwerk K	2	398	TM2	210	156	21	6	28	436	547	420
Durchschnitt	1,4	483		328	256	25	7	45	781	471	429

(Quelle: Vergütungsportal öffentliche Unternehmen, [www.pcg-institut.de](http://www.pcg-institut.de))

# Variable Vergütung: Welche Kennzahlenausprägung/Zielgrößen?

„Wo steht Frau XY im Vergleich? Am oberen oder unteren Rand?“

„Hat Frau XY bereits eine überdurchschnittlich hohe Fixvergütung? Wenn ja können wir die Zielgröße ambitionierter gestalten“

→ Vergleichsgruppe ist notwendige und chancenreiche Zusatzreflexion zu anderen wichtigen Punkten

Vergleichsgruppe/-umfeld	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEUR)					Unternehmensmerkmale			
	Anzahl TM	Gesamtdirektorganvergütung (TEUR)	TM	Gesamtdirektvergütung pro Kopf	Fixvergütung (FV)	Variable Vergütung (VV)	Nebenleistung (NL)	Altersversorgung (AV)	Arbeitnehmer/-innen	Bilanzsumme (Mio. EUR)	Umsatzerlöse (Mio. EUR)
Stadtwerk Muster GmbH	-	-	TM1	-	-	-	-	-	453	321	298
Stadtwerk A	2	1137	TM1	649	451	85	15	98	1.231	662	561
Stadtwerk A		1137	TM2	488	423	57	8	56	1.231	662	561
Stadtwerk C	1	333	TM1	333	283	0	6	45	750	280	191
Stadtwerk D	1	381	TM1	381	285	0	18	78	1.231	310	235
Stadtwerk E	1	321	TM1	321	280	41	0	0	921	462	463
Stadtwerk F	1	350	TM1	350	254	32	8	56	745	370	312
Stadtwerk G	1	330	TM1	330	250	0	12	68	821	362	340
Stadtwerk H	1	292	TM1	292	200	36	0	56	765	341	250
Stadtwerk I	2	230	TM1	230	198	32	0	0	685	332	263
Stadtwerk J	2	488	TM1	252	195	0	6	52	453	625	780
Stadtwerk J		488	TM2	235	185	0	8	43	453	625	780
Stadtwerk K	2	398	TM1	188	165	23	0	0	436	547	420
Stadtwerk K		398	TM2	210	156	21	6	28	436	547	420
Durchschnitt	1,4	483		328	256	25	7	45	781	471	429

(Quelle: Vergütungsportal öffentliche Unternehmen, [www.pcg-institut.de](http://www.pcg-institut.de))

# Erstellung einer Vergleichsgruppe mit digitalen Vergütungsportalen

Erstellung durch Gebietskörperschaft (G) oder Aufsichtsorgan (A) selbst



Zeit für eigene Erhebung von Vergütungsdaten, Recherche/Aktualisierung von Vergleichsunternehmen, Aufbereitung in vorlagefähiger Form

G/A nutzen digitale Vergütungsportale direkt



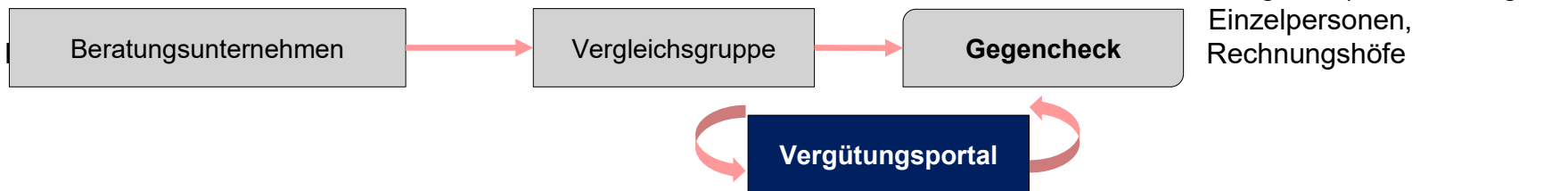
Relevante Zeitersparnis, da keine eigene Erhebung von Vergütungsdaten, benutzerfreundliche Such- & Filterfunktionen unterstützen bei kriterienbasierter und methodisch transparenter Identifizierung von Vergleichsunternehmen, weniger Aufwand für aussagekräftige Übersicht

Mittelwege



Erstellung einer Vergleichsgruppe mit Vergütungsportal durch G oder A mit ergänzenden Beratungseinschätzung oder Bitte an Beratungsunternehmen/Institut/Stiftung mit Vergütungsportal eine Vergleichsgruppe zu erstellen mit ergänzender Beratungseinschätzung.

Erstellung durch Beratungsunternehmen -> kurzer Gegencheck durch G / A (z.B. auch Arbeitnehmervertretung, externe Mitglieder) oder beteiligte Einzelpersonen, Rechnungshöfe



Auch wenn Bildung Vergleichsgruppe/Vergütungskorridor durch Beratungsunternehmen o.ä. müssen sich Aufsichtsorgan/individuelle Mitglieder im Organ und zuständige Personen von GK ein eigenes Urteil zur Angemessenheit bilden. Für die vorgelegte Vergleichsgruppe von Beratung braucht es einen kurzen Gegencheck, was mit digitalen Vergütungsportalen zeitrealistisch möglich ist. Mit Vergütungsportal kann mit Kriterien wie Arbeitnehmern, Umsatz und Bilanzsumme schnell eine Vergleichsgruppe erstellt werden und diese als Grundlage für Austausch und Rückfragen verwendet werden.

# Vergleichsgruppen zur Top-Managementvergütung sind Schlüsselfaktor für Good Governance

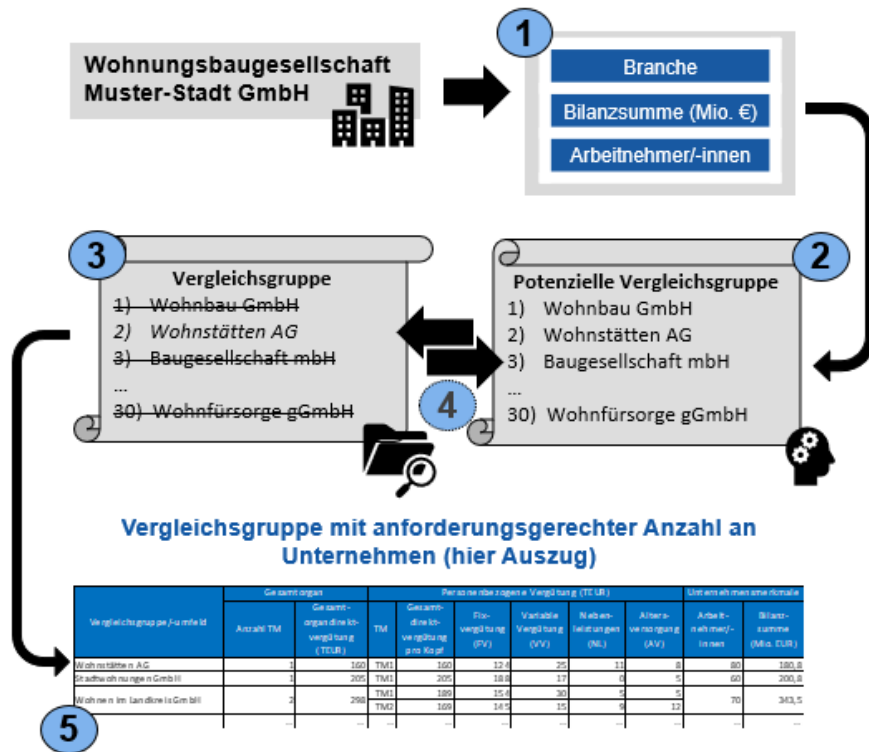
Vergleichsgruppen sind für viele Themen & Benchmarking bei Beteiligungssteuerung & Beteiligungscontrolling relevant

Papenfuß, U./Schmidt, C./Hartel, B. (2022): Vergleichsgruppen zur Top-Managementvergütung für Good Governance mit digitalen Vergütungsportalen, in: BOARD – Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 6, S. 249-253.

Frei verfügbar auf der Lehrstuhlhomepage: [zu.de/pmpp-downloads](https://zu.de/pmpp-downloads)

**→ Alle beteiligten Akteursgruppen sollten nach Erstellung & Dokumentation von Vergleichsgruppen fragen**

## 2. Das „Vergütungsportal öffentliche Unternehmen“ als Lösungsbeitrag zur Anforderungserfüllung



### Schritte bei manueller Erstellung einer Vergleichsgruppe:

- 1) Schlüsselkriterien/Unternehmensmerkmale für Vergleichsgruppe
- 2) Ermittlung Unternehmen mit vergleichbaren Unternehmensmerkmalen
- 3) Erhebung Vergütungsdaten für potenzielle Vergleichsgruppe
- 4) Bei zu wenigen Unternehmen mit offengelegten Vergütungsdaten nach Schritt 3: Ermittlung zusätzlicher Unternehmen mit vergleichbaren Unternehmensmerkmalen
- 5) Erstellung einer Vergleichsübersicht mit Vergütungswerten in der Vergleichsgruppe

➔ **Durch digitale Unterstützung mithilfe automatisierter Auswahl & Suchkriterien in Vergütungsportal entfällt aufwendige manuelle Recherche & führt zu Zeitersparnis in jedem Prozessschritt**

# Argumente für Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

- | **Nutzung Personal-/Vergütungsberatung & Gutachten** → Auch hier ergänzender Orientierungsrahmen zur Beurteilung des Vergütungsvorschlags erforderlich
  - | **Aktuell keine Vergütungsentscheidung** → Auch bei der turnusmäßigen Prüfung & Neuverhandlung von Zielvereinbarungen hilfreich; Austausch über Kennzahlen Wirtschaftsplan/Zielzahlen
  - | **Kein verfügbares Budget** → Budgetprüfung über andere Abteilungen oder Erwerb im Rahmen der Gesellschafterfunktion direkt über öffentliches Unternehmen
  - | **„Wir erstellen Vergleichsgruppe selbst“** → erhebliche Zeitersparnis bei Erhebung/Zusammenstellung Vergütungsdaten & Identifikation von Vergleichsunternehmen; Zeit für andere drängende Aufgaben; Großzahlige Datenbasis
  - | **Vergleichsgruppe führt zu Hochverhandlung der Vergütungen** → kein Automatismus, kann auch andersherum genutzt werden, Vergleichsgruppe ist Entscheidungs/-situationsgerechte Reflexion der Verantwortlichen
- **Alltagsunterstützung, bessere Entscheidungsgrundlage, Zeitersparnis & Unterstützung einer gemeinnützigen Sache**

# Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

[www.pcg-institut.de](http://www.pcg-institut.de)

Prof. Dr. Ulf Papenfuß & Team



Unter nachfolgendem Link können Sie sich anmelden und erhalten einen **kostenlosen Demo-Zugang** zum Portal: <https://www.pcg-institut.de/individualbenchmarking/>

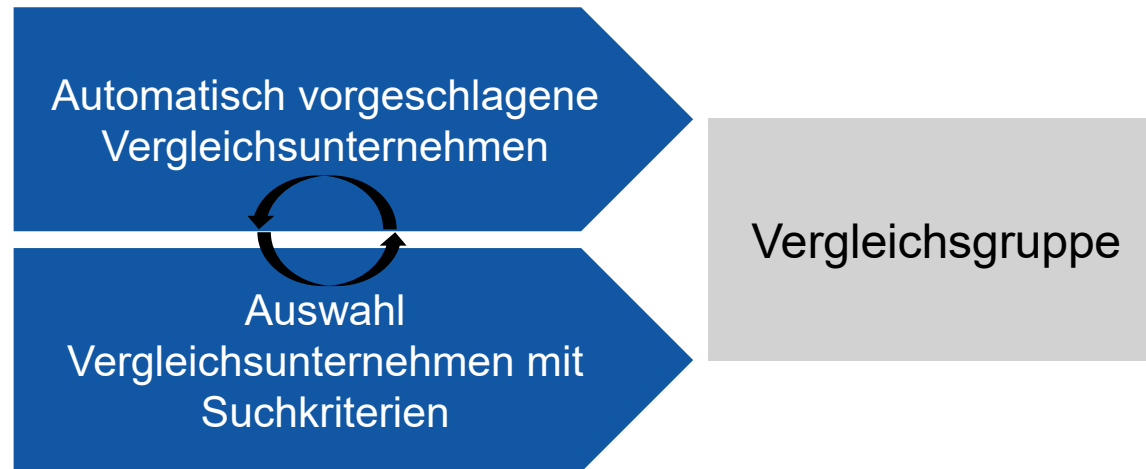
Neben vielen weiteren öffentlichen Gebietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen (alphabetischer Auszug):

Bremen | Bundesministerium für Bildung und Forschung | Bundesministerium für Wirtschaft und Energie | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) | Hamburg | Landeshauptstadt München | Landeshauptstadt Mainz | Landeshauptstadt Potsdam | Landeshauptstadt Stuttgart | NDR (Norddeutscher Rundfunk) | Stadt Frankfurt am Main | Stadt Krefeld | Stadt Nürnberg | Stadt Oldenburg | Stadt Osnabrück | Stadt Trier | Stadtwerke Lübeck | SWR (Südwestrundfunk) | zfm – Zentrum für Managementberatung

[Auf der Homepage finden Sie einige Eindrücke unserer Nutzer:innen.](#)

Auf Wunsch nennen wir Ihnen gerne weitere Referenzen und Ansprechpersonen.

# Nutzen & Potenzial Vergütungsportal öffentliche Unternehmen bei der Erstellung von Vergleichsgruppen



| Normaler Erstellungsprozess umfasst zweistufiges Verfahren mit automatisiert vorgeschlagenen & durch Suchkriterien ausgewählte Vergleichsunternehmen

| 2 typische Nutzungssituationen:

- Normaler Erstellungsprozess mit automatischen Vorschlägen zur Orientierung, Ergänzung durch manuelle Suche
- Ausschließlich Erstellung durch manuelle Suche nach Unternehmensnamen oder anhand Suchkriterien

| Je nach Kenntnisstand & Vorwissen kann das Vergütungsportal unterschiedlich genutzt werden

# Vergütungsportal hervorragend für verschiedene Nutzungszwecke & Fallkonstellationen

| Beispiele für verschiedene Nutzungswecke während des Erstellungsprozess

- Erste Orientierung für geeignete Vergleichsunternehmen durch automatisierte Vorschläge
- Vergütungsportal im Alltag nutzen für schnelles Gegenprüfen von Gehaltsvorschlägen aus Personalberatung oder ad-hoc bei Gehaltsverhandlungen
- Wenn Vergleichsgruppe schon vorhanden, kann gezielt nach Unternehmensnamen in der Datenbank gesucht werden

| Beispiele für verschiedene Nutzungszwecke der drei Ausgabedokumente (Vergleichsgruppe, Übersichtsdokument, Anhang):

- Vorlagefähiges und umfassendes Übersichtsdokument mit Executive Summary, Auswertungen und Schaubildern zu Vergleichsgruppe und Branche sowie Kernergebnisse in schriftlicher Form
- Eine Seite mit kompakter Übersichtstabelle zur erstellten Vergleichsgruppe zur schnellen Reflektion in Entscheidungssituation
- Einzelne Auswertungen aus Vergütungsportal als Basis für ein eigenes Dokument nutzen

# Beispiel: Sehr großes Unternehmen einer großen Stadt

Sehr großes öffentliches Unternehmen der Branche „Wasserversorgung“ mit Bilanzsumme von 8.000 Mio. Euro & 4.000 Arbeitnehmende

1. Erste Entscheidung: brancheninterne und/oder branchenübergreifende Vergleichsgruppe; alle föderalen Ebenen oder Eingrenzung auf kommunal oder Bundes-/Landesebene
2. Automatisierte Suche: Branchenübergreifende Suche nach Größenklassenkriterien (= Vergleichsunternehmen mit Anzahl Arbeitnehmende & Bilanzsumme in einer Range von +/- 50%)
3. Analyse der automatisch vorgeschlagenen Vergleichsunternehmen u.a. anhand des in der Datenbank enthaltenen Unternehmenszwecks; Auswahl der geeigneten Unternehmen
4. Wenn Unternehmen als sehr speziell betrachtet wird, kann direkt in Schritt 5 gesprungen werden
5. Auswahl mit Suchkriterien: In der Branche „Wasserversorgung“ nach Vergleichsunternehmen suchen, indem Schrittweise Spanne bei Größenmerkmalen Arbeitnehmende & Bilanzsumme erhöht wird (+/- 50%, 60%, 70%, ...); zahlreiche weitere Suchkriterien können gesetzt werden (z.B. Region, Branche, Umsatz in Euro)
6. Nach Analyse Unternehmenszweck hinzufügen der so erhaltenen Vergleichsunternehmen zur Auswahl aus zweitem Schritt

# Beispiel 2 für besondere Fallkonstellation: Bundesunternehmen

Öffentliches Unternehmen auf Bundes- oder Landesebene der Branche „Verkehr/Transport/ÖPNV“ mit Bilanzsumme von 2.600 Mio. Euro & 12.000 Arbeitnehmende

1. Automatisierte Suche: Branchenübergreifende Suche auf Bundes- & Landesebene
2. Analyse der automatisch vorgeschlagenen Vergleichsunternehmen anhand des in der Datenbank enthaltenen Unternehmenszwecks; Auswahl der geeigneten Unternehmen
3. Auswahl mit Suchkriterien: In der Branche „Verkehr/Transport/ÖPNV“ nach Vergleichsunternehmen suchen, indem Schrittweise Spanne bei Größenmerkmalen „Bilanzsumme“ & „Arbeitnehmende“ erhöht wird (+/- 50%, 60%, 70%, ...); nach Analyse Unternehmenszweck hinzufügen der so erhaltenen Vergleichsunternehmen zur Auswahl aus zweitem Schritt

### 3. Fazit, Ausblick, Fragen

- | Anforderungen aus AktG, PCGK & D-PCGM sehen Vergleichsgruppe vor
- | Durch Einsatz von Vergleichsgruppen dem wachsenden Druck zur Vergütungsoffenlegung begegnen
- | Vergütungsportal bietet einzigartige Datenbasis & Funktionalitäten, um mit wenig Aufwand im Alltag Vergleichsgruppen zu erstellen
- | Vergütungsportal als Problemlösungsbeitrag

**→ Alltagsunterstützung, bessere Entscheidungsgrundlage & Zeitersparnis**

**→ Vergleichsgruppe besonders relevant für alle mit Vergütungsentscheidung befassten Akteuren & große Chance für das öffentliche Gemeinwesen**

- | Weitere Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen
- | ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen & öffentlichen Unternehmen & Smart Government an Zeppelin Universität Friedrichshafen
- | Preis für reflektierte Governance-Praxis der Expertenkommission D-PCGM
- | Preis für Good Governance Standards der Expertenkommission D-PCGM
- | Publikationen des Lehrstuhls zum Download unter: [zu.de/pmpp-downloads](https://zu.de/pmpp-downloads)

# Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

## Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

## Inhalte & digitale Analyseleistung

- Digitales Individualbenchmarking mit Vergleichsgruppe zur Top-Managementvergütung mit wenigen Klicks
- Anforderungsgerechte Vergleichsgruppe als zentrales Element des digitalen Individualbenchmarkings
- Kompakte Übersichtstabelle zur Vergleichsgruppe mit relevanten Vergütungsbestandteilen sowie Unternehmensmerkmalen
- Übersichtsdokument mit weiteren Auswertungen & Grafiken zur Vergleichsgruppe & Unternehmensbranche
- Anhang mit weiteren Detailinformationen u.a. zur Altersversorgung
- Faktenbasierte Unterstützung der öffentlichen Hand bei Vergütungsentscheidungen in vorlagefähiger Form

## Methodik & Datenbasis

- Alle Städte mit Einwohnerzahl über 30.000, alle Landkreise sowie Bund & Länder
  - Identifizierung & Branchenzuordnung von - ausschließlich durch öffentliche Hand - maßgeblich beeinflussten, öffentlichen Unternehmen mit Beteiligungsanteil von mind. 50%
  - Vergütungsdaten von über 2.800 Top-Managementmitgliedern aus über 1.600 öffentlichen Unternehmen
- **Einzigartige Datenbasis & -aufbereitung für handfeste Alltagsunterstützung**

Alle weiteren Informationen & unsere gemeinnützigen Forschungsziele:  
[Vergütungsportal öffentliche Unternehmen](#)

# Mission & Gemeinnützigkeit der wissenschaftl. Ausgründung

## Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

### Mission

(<sup>1</sup> Public Corporate Governance)

- | Wissenschaftlicher Beitrag für Funktions- & Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors sowie des demokratischen Gemeinwesens
- | Unterstützung der öffentlichen Hand bei Gestaltung einer nachhaltigen Daseinsvorsorge durch Studien
- | Weiterentwicklung einer faktenbasierten & wertorientierten Entscheidungskultur im öffentlichen Sektor & Chancengerechtigkeit

### Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

- | Wissenschaftliches Selbstverständnis
- | Formale & inhaltliche Unabhängigkeit
- | Faktenorientierung & Versachlichung
- | Methodenkompetenz
- | Erkenntnis- & problemlösungsorientierte Public Management Forschung



### Institut für Public Corporate Governance gGmbH

- | Interesse: Finanzierung von Public Management Forschung durch geeignete gemeinnützige Organisationsform
- | Ausschließlich gemeinnützige Ziele in Wissenschaft & Forschung (vom Finanzamt anerkannte Gemeinnützigkeit)
- | Gewinnstreben & -ausschüttungen rechtlich sehr strikt ausgeschlossen
- | Erlöse zur Deckung von Personalfinanzierung in Anlehnung an den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst & Sachkosten (z.B. IT)

| **Einzellizenz:** 500 Euro

– Durchführung von einer Individualbenchmarking

| **3er-Lizenzpaket:** 1.400 Euro

– Durchführung von drei Individualbenchmarking

| **5er-Lizenzpaket:** 2.300 Euro

– Durchführung von fünf Individualbenchmarking

| Weitere **Paketlösungen** auf Anfrage

→ **Einsparpotenziale durch weniger Ausgaben für Personal-/ Vergütungsberatung & andere Studien**

→ **Angesichts der Relevanz der Thematik & der Höhe der gezahlten Vergütungen lohnt sich der Erwerb einer Lizenz bereits bei einer einzelnen Vergütungsentscheidung**

→ **Durch unseren gemeinnützigen Ansatz fördert ein Erwerb, zusätzlich zum Alltagsnutzen, praxisrelevante Public Management Forschung im Sinne des öffentlichen Gemeinwesens**

| ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und digitale Daseinsvorsorge

| Der ZU|kunftssalon bietet u.a.:

- Innovative Best-Practices und originelle Alltagsgestaltung
- Perspektiven für Staat und Gesellschaft
- Sinnfragen mit Seeblick in inspirierender Atmosphäre und Universitätsspirit

**Weitere Sponsoren für  
besonderes Austauschformat an  
Universität gesucht**

*Kontakt: [puma@zu.de](mailto:puma@zu.de)*



**Anmeldung auf der Lehrstuhlseite unter [zu.de/zukunftssalon](https://zu.de/zukunftssalon)**

| Preis der Expertenkommission D-PCGM für beispielgebende Ansätze in Entsprechenserklärungen zu den PCGKs vor Ort

(gestiftet von PricewaterhouseCoopers)

1. Abweichungsbegründungen
2. Struktur/Gestaltung

| Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind auch Entsprechenserklärungen mit einzelnen positiven Ansätzen & Entsprechenserklärungen ohne erklärte Abweichungen!

| Informationen zum Preis: [pcg-musterkodex.de](https://pcg-musterkodex.de)



Preisträger:innen 2023, Foto: Niklas Golitschek

**Lob & Austausch zu Good Governance unterstützen:  
Stiftungs- & Fördermöglichkeit nutzen**

**Für jährliche Preisverleihung lädt Expertenkommission D-PCGM zu Selbstbewerbung & Nominierungen ein**

Zusendung: [kontakt@pcg-musterkodex.de](mailto:kontakt@pcg-musterkodex.de)

# „Preis für Good Governance Standards“

| Preis der Expertenkommission D-PCGM für innovative und/oder beispielgebende Regelungen im PCGK

| Auszeichnung von PCGKs, die für den jeweiligen Kontext der Gebietskörperschaft innovative und/oder für andere Gebietskörperschaften beispielgebende Regelungen enthalten

| Für die Einreichung ist es nicht erforderlich, einen vollständig vorbildlichen PCGK vorzuweisen. Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind auch einzelne positive Ansätze!

| Informationen zum Preis: [pcg-musterkodex.de](https://pcg-musterkodex.de)



Preisträger:innen 2023, Foto: Niklas Golitschek

**Lob & Austausch zu Good Governance unterstützen:  
Stiftungs- & Fördermöglichkeit nutzen**

**Für Jährliche Preisverleihung lädt Expertenkommission D-PCGM zu Selbstbewerbung & Nominierungen ein**

Zusendung: [kontakt@pcg-musterkodex.de](mailto:kontakt@pcg-musterkodex.de)