

# Anforderungen aus AktG, PCGK und D-PCGM zu Vergleichsgruppen und Fair Pay realisieren: Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

Vergütungsportal öffentliche Unternehmen



1. Einschlägige Regelwerke sehen Vergleichsgruppen vor
2. Das Vergütungsportal öffentliche Unternehmen als Lösungsbeitrag zur Anforderungserfüllung
3. Erarbeitung eines digitalen Individualbenchmarks mit Vergleichsgruppe
4. Fazit, Ausblick, Fragen

## Anhang:

- | Weitere Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen
- | Informationen zur RFA-Pay Studie
- | ZU|kunftssalon Public Corporate Governance am 05./06. September 2024
- | "Preis für reflektierte Governance-Praxis" der Expertenkommission D-PCGM
- | "Preis für Good Governance.Standards" der Expertenkommission D-PCGM
- | Ausgewählte Veröffentlichungen des Lehrstuhls zum freien Download

Kurze Vorstellung & Austausch:

- | Inwieweit sind Sie in die Vorbereitung von Vergütungsentscheidungen bei Top-Managementmitgliedern eingebunden?
- | An welcher Stelle des Auswahlprozesses setzen Sie Vergleichsgruppen ein?
- | Wie erstellen Sie üblicherweise Vergleichsgruppen?

# 1. Einschlägige Regelwerke sehen Vergleichsgruppen vor

- | Top-Managementmitglieder öffentlicher Unternehmen maßgebliche Unternehmenslenker:innen & Gesellschafts- & Demokratiegestalter:innen
  - | Top-Managementvergütung: Erfolgsfaktor für Personalauswahl/-gewinnung/-bindung & Zielvereinbarungen
  - | Vergütung als „Kristallisationspunkt“ der Unternehmensführung
  - | Besonderer Relevanz & Aktualität des Themas bei öffentlichen Unternehmen
- ➔ Hoher Bedarf für Vergleichsgruppe als aussagekräftigen Orientierungsrahmen zur Entscheidungsunterstützung**

# 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
- Aussagekräftiger Orientierungsrahmen für Vergütungsentscheidungen

# RFA-Pay Studie - Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten

- | Höhe, Ausgestaltung & Offenlegung der Top-Managementvergütung Rundfunkanstalten im Branchenvergleich mit anderen öffentlichen Unternehmen
- | Einordnung in branchenübergreifende Vergleichsgruppe
- | Beitrag Versachlichung & Objektivierung der Diskussion um die Vergütung von Intendant:innen & Direktor:innen der Rundfunkanstalten

zeppelin universität  
zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik  
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

**Top-Managementvergütung öffentlicher  
Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und  
Vergleichsgruppe (RFA-Pay)**

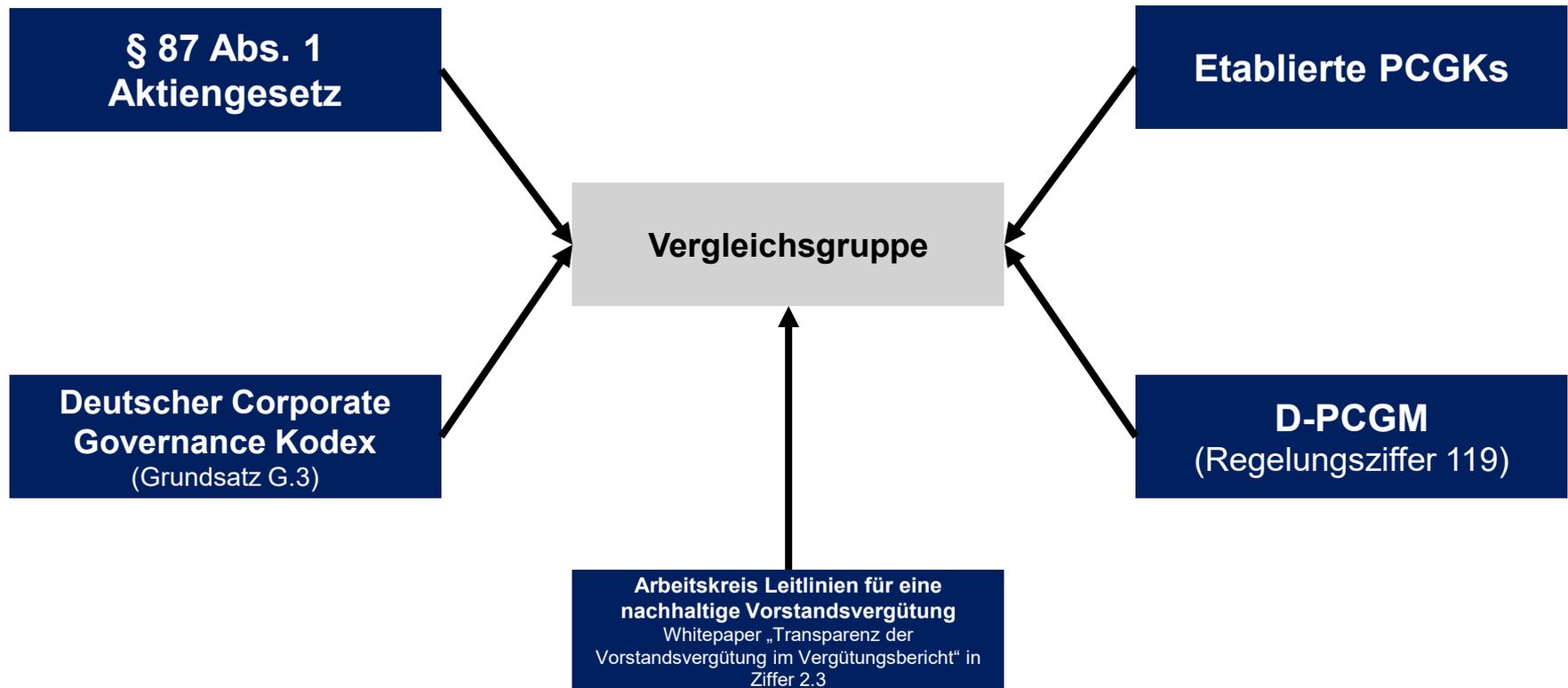


Studie vom Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität  
Friedrichshafen für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

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

- ➔ **Vergleichsgruppe wird im öffentlich-rechtlichen Rundfunk genutzt**
- ➔ **Weiterer Druck im Kontext anderer öffentlicher Unternehmen**

# Anforderungen zur Erstellung einer Vergleichsgruppe



- ➔ **Vergleichsgruppe Schlüsselthema für Good-Governance**
- ➔ **z.B. Orientierung an Vergütung Vorgänger:in oder mit anderen Unternehmen der Gebietskörperschaft nicht anforderungsgerecht**

# 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 & PCCKs:** Berücksichtigung Vergleichsgruppe (siehe nächste Folie)

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

# Public Corporate Governance Kodizes 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**

# 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)

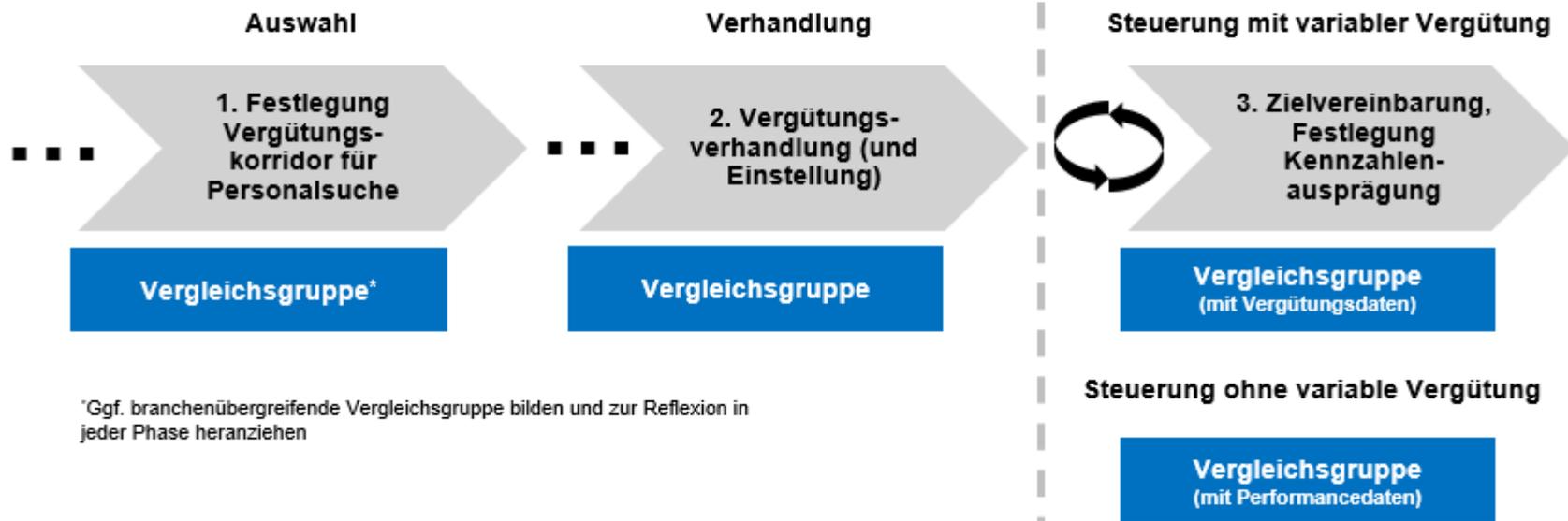
➔ **Dokumentation Entscheidungsvorbereitung zur Top-Managementvergütung zunehmend im Fokus der öffentlichen Finanzkontrolle**

# Übergreifender Nutzen von Vergleichsgruppen

- | Stärkung von **Glaubwürdigkeit & Vertrauen** in der 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**
- | Vergleichsgruppe ohnehin für andere Themen im Kontext Beteiligungssteuerung, Beteiligungsmanagement & Unternehmenssteuerung zentral

# Vergleichsgruppe zentrale Anforderung für Good Governance & Kulturthema

Vergleichsgruppe in Phasen der Personal- und Vergütungsentscheidungen



➔ Für Vergütungsentscheidung ist entsprechend einschlägiger Anforderungen Bildung einer sachgerechten Vergleichsgruppe erforderlich, auch bei unterjährig bei Zielvereinbarungen (siehe Folie 35 in Anhang)

# Kriterien zur Erstellung einer Vergleichsgruppe

- | Zentrale Anforderung für die Erstellung einer Vergleichsgruppe ist die Transparenz bei Kriterien für die Zusammenstellung der Vergleichsunternehmen
  
- | Grundkriterien bei der Auswahl der Vergleichsunternehmen:
  - **Branche:** Unternehmen innerhalb der gleichen Branche mit gleichen Größenklassenkriterien; ggf. ähnlich große Unternehmen aus anderer Branche als Reflexionspunkt
  
  - **Unternehmensgrößenmerkmale:** Anzahl Arbeitnehmer:innen, Bilanzsumme, Umsatzerlöse

# Kriterien/Reflexionspunkte

| **Unternehmensgröße bzw. Organisationskomplexität** (z. B. Anzahl Arbeitnehmer:innen, 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)

→ **Vergleichsgruppe zentraler Orientierungsrahmen, aber ergänzende Reflexion**

# Eine derartige Übersicht muss für jede Vergütungsentscheidung dokumentiert vorliegen

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

Vergleichsgruppe/-umfeld	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEuro)						Unternehmensmerkmale		
	Anzahl TM	Gesamtdirektorganver- gütung (TEuro)	TM	Gesamt- direktvergütung pro Kopfr (ohne AV)	Fixvergütung (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 wurde eine Vergütungsentscheidung in der Nähe des Durchschnitts der Vergleichsgruppe oder am oberen Rand oder am unteren Rand getroffen? Welche Besonderheiten wurden berücksichtigt?
3. Aufgrund welcher Faktoren wurde entschieden, ob Vergütungssystem mit Fixvergütung oder auch variable Vergütung?

# Vergleichsgruppen zur Top-Managementvergütung sind Schlüsselfaktor für Good Governance

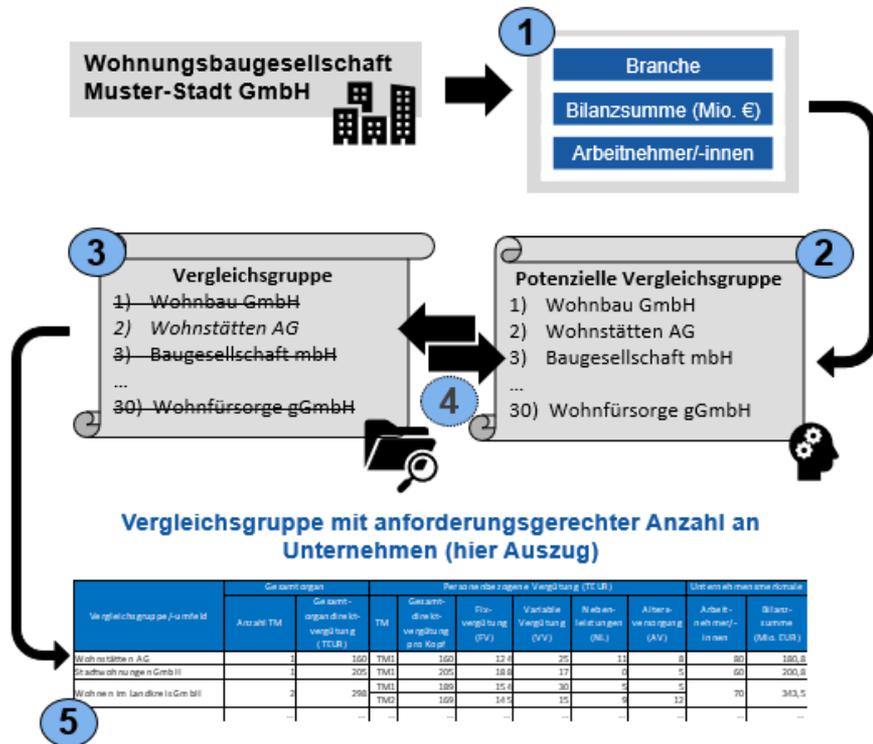
Vergleichsgruppen sind für viele Themen & Benchmarking bei Beteiligungssteuerung & Beteiligungscontrolling relevant

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 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**

# Erstellung einer Vergleichsgruppe mit digitalen Vergütungsportalen

## Erstellung durch Gebietskörperschaft selbst



Hoher Zeitaufwand durch Recherche von Vergleichsunternehmen, Erhebung von Vergütungsdaten, statistische Aufbereitung in vorlagefähiger Form

## Rückgriff auf digitale Vergütungsportale



Möglichkeit durch benutzerfreundliche Such- & Filterfunktionen kriterienbasiert passende Vergleichsunternehmen zu identifizieren. Aufwand zur Erstellung einer aussagekräftigen Übersicht entfällt. Wichtig ist Transparenz in Bezug Unternehmen, Methodik & Kriterien.

## Mittelwege



Erstellung einer Vergleichsgruppe auf einem digitalen Vergütungsportal durch die Gebietskörperschaft mit einer ergänzenden Beratungseinschätzung oder die Bitte an ein Beratungsunternehmen mit einem digitalen Vergütungsportal eine Vergleichsgruppe zu erstellen mit ergänzenden Beratungseinschätzungen.

## Vergabe der Erstellung an Beratungsunternehmen



Entscheidung, ob Vergleichsgruppe als Entscheidungsunterstützung ausreicht oder konkreter Vergütungsvorschlag bzw. Vergütungskorridor. Zur Realisierung der Anforderungen muss die Vergleichsgruppe der Gebietskörperschaft mit Vergütungsvorschlag zur Verfügung gestellt werden & dort dokumentiert werden.

# 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“** → Großzahlige Datenbasis & erhebliche Zeitersparnis bei Identifikation von Vergleichsunternehmen & Erhebung/Zusammenstellung Vergütungsdaten; Zeit für andere drängende Aufgaben
  - | **Vergleichsgruppe führt zu Hochverhandlung der Vergütungen** → kein Automatismus, kann auch andersherum genutzt werden, Vergleichsgruppe ist Entscheidungs/-situationsgerechte Reflexion der Entscheidungsverantwortlichen
- **Alltagsunterstützung, bessere Entscheidungsgrundlage, Zeitersparnis & Unterstützung einer gemeinnützigen Sache**

# Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

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

Prof. Dr. Ulf Papenfuß & Team

## Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

Erstellung einer  
Vergleichsgruppe in 10 min

Hohe Benutzerfreundlichkeit  
bei Kriterien basierter  
Auswahl der  
Vergleichsunternehmen

Vorlagefähiges Dokument  
mit Vergleichsgruppe &  
zusätzlichen Auswertungen

Wissenschaftlicher Standard  
bei Datenqualität &  
Datentransparenz

Vergleichsgruppe ist  
Schlüsselfaktor für Good  
Governance & zentrale  
Alltagsanforderung

**D-PCGM**  
(Regelungsziffer 119)

**Public Corporate  
Governance Kodizes  
(PCGKs)**

**§ 87 Abs. 1 i.V.m.  
§ 161 Aktiengesetz**

**Deutscher Corporate  
Governance Kodex**  
(Grundsatz G.3)

**Arbeitskreis Leitlinien für eine  
nachhaltige Vorstandsvergütung**  
Whitepaper „Transparenz der  
Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht“ in  
Ziffer 2.3

**Online-Seminar**  
**Anforderungen aus AktG, PCGK & D-PCGM zu**  
**Vergleichsgruppen & Fair Pay realisieren:**  
**Vergütungsportal öffentliche Unternehmen**

Kostenlose Anmeldung über QR-Code oder  
[Link Anmeldung Online-Seminar](#)



### 3. Erarbeitung eines digitalen Individualbenchmarkings mit Vergleichsgruppe

**Vergütungsportal öffentliche Unternehmen  
auf dem PCG-Forschungsportal**

Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

Hier kostenfrei anmelden für Demo-Version  
Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

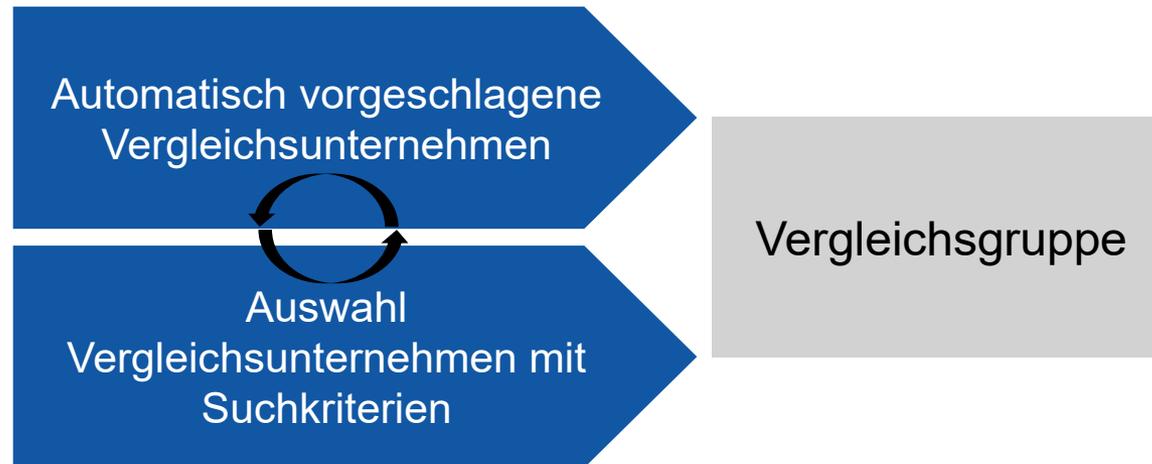
Neben vielen weiteren öffentlichen Gebietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen (alphabetischer Auszug):

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 Kunden.](#)

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 Arbeitnehmer:innen

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 Arbeitnehmer:innen und 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 „Bilanzsumme“ & „Arbeitnehmer:innen“ 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 Arbeitnehmer:innen

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“ & „Arbeitnehmer:innen“ erhöht wird (+/- 50%, 60%, 70%, ...); nach Analyse Unternehmenszweck hinzufügen der so erhaltenen Vergleichsunternehmen zur Auswahl aus zweitem Schritt

## 4. 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**

# Fragen & Feedback

# Vielen Dank!

## Veranstaltungshinweis:

**ZU|kunftssalon Public Corporate Governance** am **05./06.09.2024** an der Zeppelin

Universität in Friedrichshafen

Weitere Informationen & Anmeldung unter [puma.zu.de](https://puma.zu.de)

**Benedikt Hartel, Leiter Vergütungsportal öffentliche Unternehmen**

Postfach 21 20

88011 Friedrichshafen | Bodensee

[hartel@pcg-forschungsportal.de](mailto:hartel@pcg-forschungsportal.de)

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

Website: [pcg-forschungsportal.de](https://pcg-forschungsportal.de)

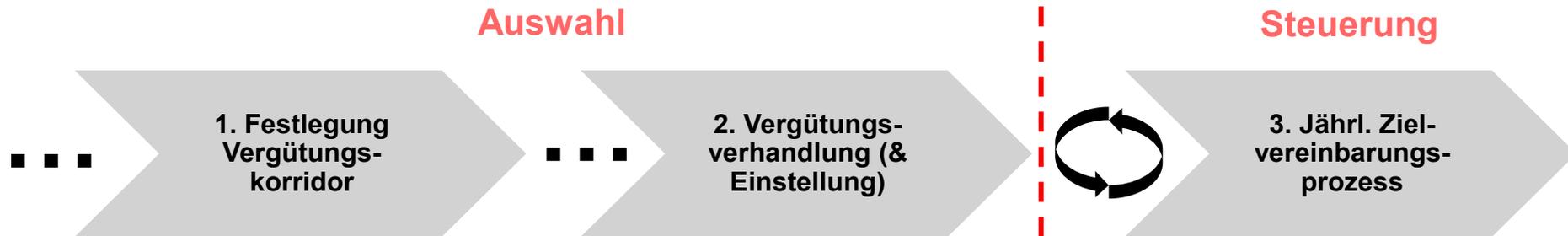
# Anhang

- | Weitere Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen
- | Weitere Informationen zur RFA-Pay Studie
- | ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen & öffentlichen Unternehmen & Smart Government am 05./06. September 2024 an Zeppelin Universität (ZU) Friedrichshafen
- | Preis für reflektierte Governance-Praxis der Expertenkommission D-PCGM
- | Preis für Good Governance Standards der Expertenkommission D-PCGM
- | Ausgewählte Veröffentlichungen des Lehrstuhls zum Download

# Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

## Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

# Anwendungsszenarien Vergleichsgruppe in der Top-Management-Rekrutierung & Zielvereinbarungsprozess



## 1. Festlegung Vergütungskorridor

- Orientierung an Gehalt Vorgänger/-in nicht genügend.
- Zwischenzeitliche Entwicklungen im Vergleichsumfeld müssen mit Blick auf die jeweils besondere Unternehmenssituation immer mitbetrachtet werden.

## 2. Vergütungsverhandlung

- Grundlage zur Entscheidung für Vergütungshöhe & -struktur (variabler Anteil)
- „unsachgerechtem Hochverhandeln“ kann entgegengetreten werden
- Vergleichsgruppe ist Reflexionspunkt. Vergütungen am oberen/unteren Rand oder außerhalb der aufgezeigten Vergütungsspanne können (wenn transparent begründet) berechtigt & erforderlich sein.

## 3. Zielvereinbarungsprozess

- Entscheid über Ausprägung Zielkennzahlen = de facto Entscheid über Vergütungshöhe (bei leistungsbez. Bestandteilen)
- In Relation zur Vergleichsgruppe niedriger variabler Anteil spricht für moderate Zielgrößen
- In Relation zur Vergleichsgruppe hoher variabler Anteil spricht für ambitionierte Zielgrößen

### Übergeordnete Themen:

Reduzierung Gender-Pay-Gap, Jährl. aktualisierte Vergleichsgruppe als Grundlage für andere Benchmarks, Bezügebericht § 53 Abs. 1 Nr. 1 Haushaltsgrundsätzegesetz, Betätigungsprüfung öffentl. Finanzkontrolle

# Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

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

Prof. Dr. Ulf Papenfuß & Team

## Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

Erstellung einer  
Vergleichsgruppe in 10 min

Hohe Benutzerfreundlichkeit  
bei Kriterien basierter  
Auswahl der  
Vergleichsunternehmen

Vorlagefähiges Dokument  
mit Vergleichsgruppe &  
zusätzlichen Auswertungen

Wissenschaftlicher Standard  
bei Datenqualität &  
Datentransparenz

Vergleichsgruppe ist  
Schlüsselfaktor für Good  
Governance & zentrale  
Alltagsanforderung

**D-PCGM**  
(Regelungsziffer 119)

**Public Corporate  
Governance Kodizes  
(PCGKs)**

**§ 87 Abs. 1 i.V.m.  
§ 161 Aktiengesetz**

**Deutscher Corporate  
Governance Kodex**  
(Grundsatz G.3)

**Arbeitskreis Leitlinien für eine  
nachhaltige Vorstandsvergütung**  
Whitepaper „Transparenz der  
Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht“ in  
Ziffer 2.3

**Online-Seminar**  
**Anforderungen aus AktG, PCGK & D-PCGM zu**  
**Vergleichsgruppen & Fair Pay realisieren:**  
**Vergütungsportal öffentliche Unternehmen**

Kostenlose Anmeldung über QR-Code oder  
[Link Anmeldung Online-Seminar](#)



## 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 2.850 Top-Managementmitgliedern aus über 1.600 öffentlichen Unternehmen aller Städte über 30.000 Einwohner/innen, Landkreise sowie der Bundes-/Landesebene
- **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



### PCG - gemeinnützige Forschungsgesellschaft

- | 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)

## Online-Seminar

### Anforderungen aus AktG, PCGK und D-PCGM zu Vergleichsgruppen und Fair Pay realisieren: Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

**Einstündig + kostenfrei** am Freitag, 05. Juli 2024 11:00 Uhr bis 12:00 Uhr  
Anmeldung über QR-Code oder über [kontakt@pcg-forschungsportal.de](mailto:kontakt@pcg-forschungsportal.de).

**Vergleichsgruppen zur Top-Managementvergütung sind nach einschlägigen Regelwerken ein Schlüsselthema für Good Governance und gute Unternehmensführung**

Das Beteiligungsmanagement in Verwaltungen/Ministerien, Aufsichtsorganmitglieder & weitere Akteuer:innen müssen anspruchsvolle Vergütungsentscheidungen für das Top-Management öffentlicher Unternehmen vorbereiten & treffen. Geschäftsführer:innen sind häufiger auch mit der Vergütung von Geschäftsführungsorganen/Vorständen von Tochterunternehmen befasst. Einschlägige Gesetze, Leitlinien & Good Governance-Empfehlungen sehen für Vergütungsentscheidungen die Erstellung einer Vergleichsgruppe bzw. die Erstellung einer Übersicht zum Vergleichsumfeld vor. Vergleichsgruppen ermöglichen im Alltag in Aufsichtsorganen oder anderen Verhandlungssituationen eingebrachte Vergütungsvorschläge oder Vergleichsgruppen ohne viel Zeitaufwand alltagsrealistisch zu prüfen bzw. auf einer fundierten Grundlage die richtigen weiterführenden Fragen für eine ausgewogene Entscheidungsfindung zu stellen.

In dem Online-Seminar werden Wege aufgezeigt & diskutiert, wie die Anforderungen aus einschlägigen Regelwerken mit realistischem Ressourcen- & Zeitaufwand erfüllen werden können & die Entscheidungskultur & Chancengerechtigkeit gestärkt werden können.

| **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

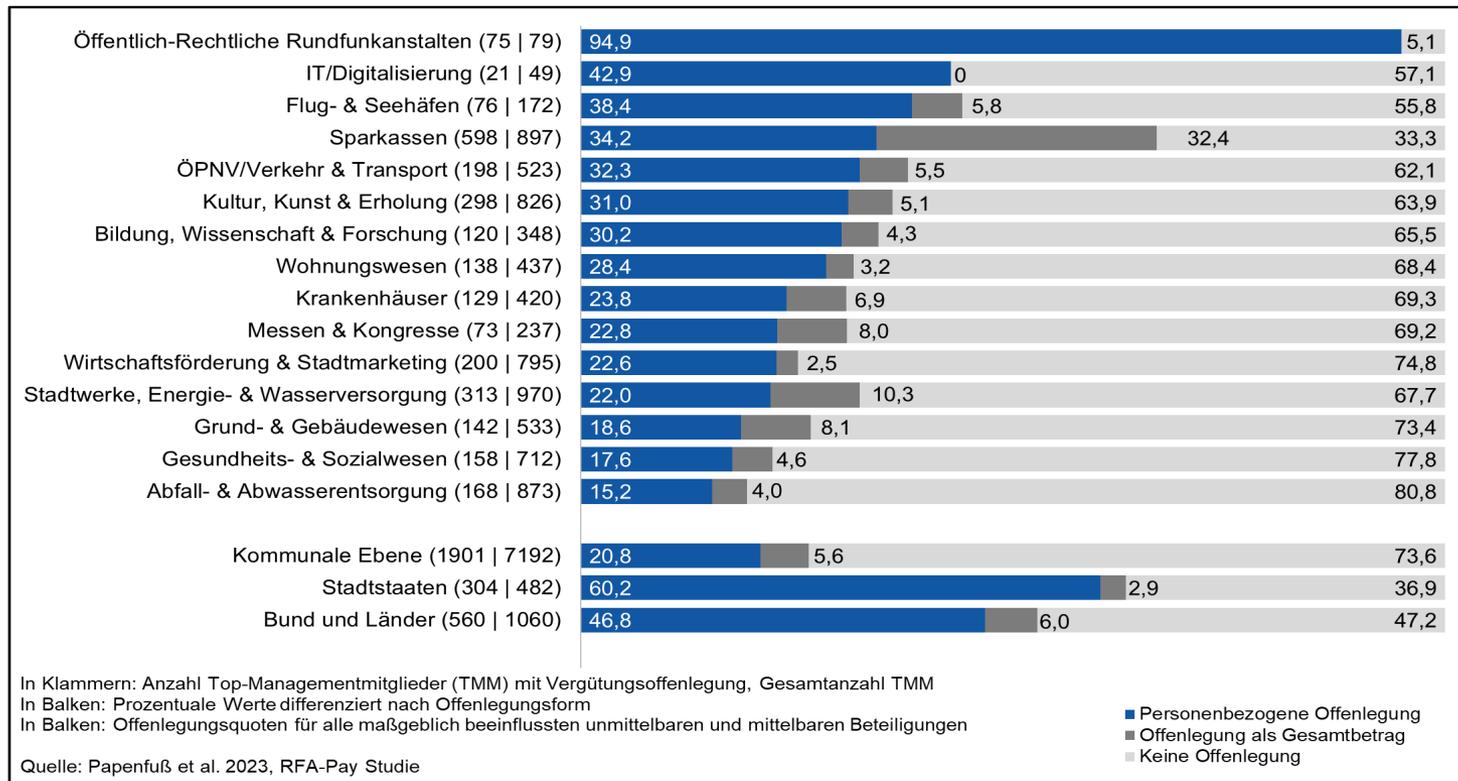
| Weitere **Paketlösungen** auf Anfrage

→ **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**

# RFA-Pay Studie – Vergütungstransparenz der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten



➔ **Rundfunkanstalten Positivbeispiel bei Vergütungsoffenlegung**

➔ **Druck für vollständige Vergütungstransparenz wächst weiter, rechtzeitig mit Vergleichsgruppe vorbereiten**

| ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen & öffentlichen Unternehmen & Smart Government

| **05. & 06. September 2024** an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen

- Innovative Best-Practices & originelle Alltagsgestaltung
- Perspektiven für Staat & Gesellschaft
- Sinnfragen mit Seeblick in inspirierender Atmosphäre & 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 Preisverleihung 2024 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 Preisverleihung 2024 lädt Expertenkommission D-PCGM zu  
Selbstbewerbung & Nominierungen ein**

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

# Auszug Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy (1/2) (Lehrstuhlhomepage: [zu.de/pmpp-downloads](https://zu.de/pmpp-downloads))

- | Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C.A. (2024): Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde & Vergleichsgruppe (RFA-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01211>
- | Papenfuß, U./ Hartel, B./ Schmidt, C. A. (2023): Public Pay Studie 2023: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance & nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. (Public Pay Study 2023: Executive Director Pay in State-Owned Enterprises – Perspectives for Digital Governance and Sustainable Pay Structures). <https://doi.org/10.48586/zu/01238>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C./Kanagalingam, S./Zettl, K. (2023): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2023), Friedrichshafen. (Women as Executive Directors of State-Owned Enterprises - A Germany-wide City Comparison). <https://doi.org/10.48586/zu/01237>
- | 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.
- | Papenfuß, U., Schmidt, C. A., Hahn, K. (2022): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. & 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen & Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2022), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01235>
- | Papenfuß, U./Polzer, T./Roos, Z. M. (2022): Digitale Daseinsvorsorge & nachhaltige Stadtentwicklung: Empirische Befunde zu Stadtwerken als Digitalisierungspartner & Gestaltungsperspektiven(DiDa-Stadt), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.57938/O.2022.001>
- | Papenfuß, U./Haas, M./Galioto, M./Blischke, B./Stritt, C./Müller, K./Krystofiak, F. (2022): Reflektierte Führungskultur durch Public Corporate Governance Kodizes – Umgang mit comply-or-explain & Digitalisierungswege (PCGK-Report 2022), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15023.00168>

# Auszug Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy (2/2) (Lehrstuhlhomepage: [zu.de/pmpp-downloads](https://zu.de/pmpp-downloads))

- | Expertenkommission D-PCGM (2022): Deutscher Public Corporate Governance- Musterkodex (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend/Kristin Wagner-Krechlok, in der Fassung vom 14.03.2022, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14710.47688>
- | Papenfuß, U./ Wagner-Krechlok, K. (2021): Kommunale Beteiligungssteuerung für nachhaltige Daseinsvorsorge in der digitalen Transformation - Befunde zur Informationsnutzung & Perspektiven für die Softwaregestaltung (K-BIT), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22840.06400/1>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2022): Personnel Governance of Corporatized Public Services: Effects of Executive Resources and Corporation Forms on Turnover, Public Administration, online first. <https://doi.org/10.1111/padm.12752>
- | Keppeler F./Papenfuß, U. (2021): Understanding Vertical Pay Dispersion in the Public Sector: The Role of Publicness for Manager-to-Worker Pay Ratios and Interdisciplinary, in: Public Management Review.
- | Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2022): Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Daseinsvorsorge & Vertrauen in den Staat: Qualitätsmodell & Diffusion von Governance-Standards, in: der moderne staat. <https://doi.org/10.3224/dms.vXiX.01>
- | Papenfuß, U. (2021): Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Unternehmensführung in Gemeinwirtschaft & Nonprofit-Organisationen, in Zeitschrift für Gemeinwirtschaft & Gemeinwohl, 44 (1), S. 79-94. <https://doi.org/10.5771/2701-4193>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2021): Understanding Self-Regulation for Political Control and Policy-Making: Effects of Governance Mechanisms on Accountability, in: Governance, <https://doi.org/10.1111/gove.12549>
- | Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance, in: C. Reichard/S. Veit/G. Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 319-332.