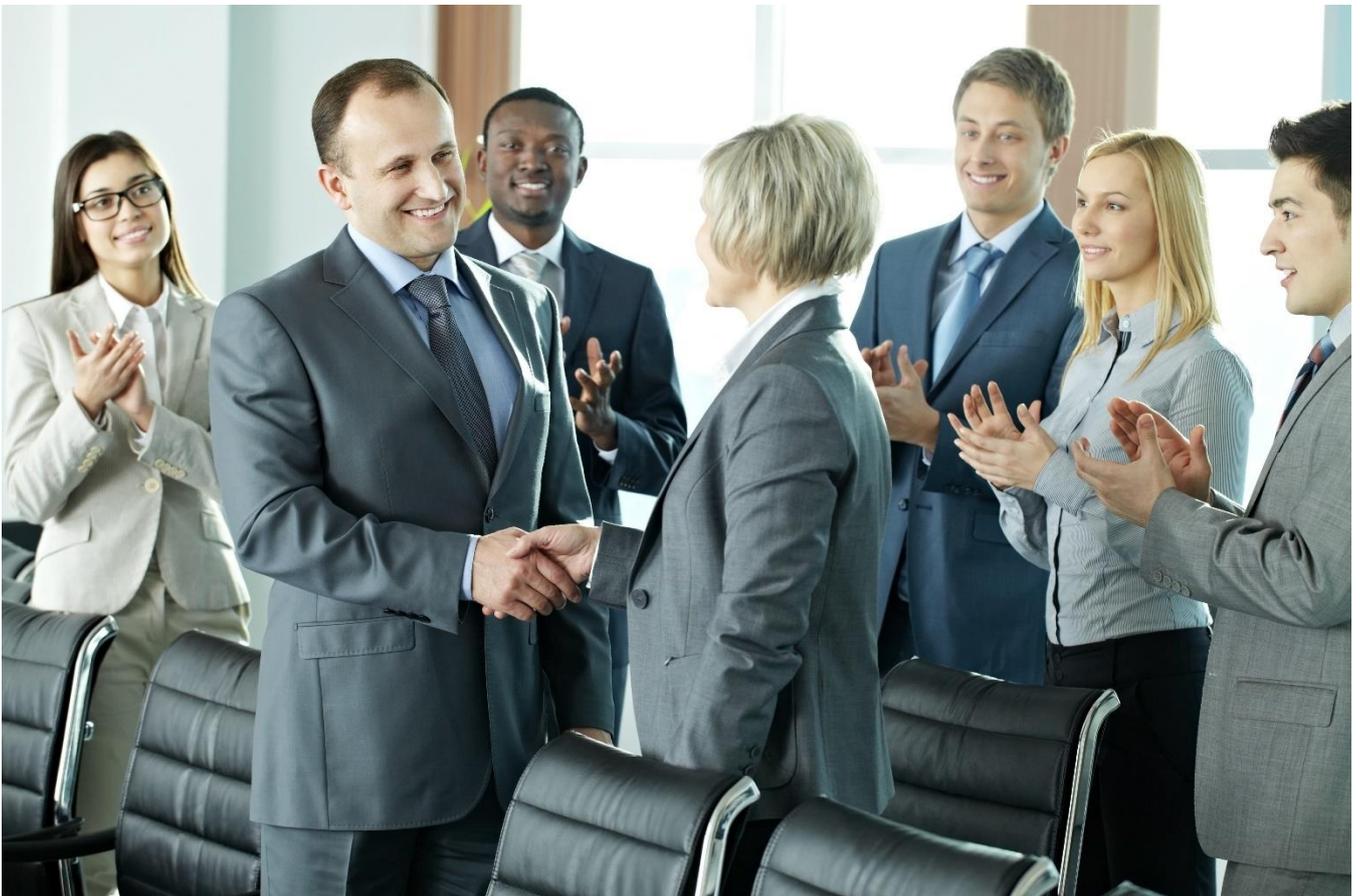


Public Pay Studie 2022

Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen
Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige
Vergütungsstrukturen (P-Pay)



Gemeinsame Studie vom Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen und LAB & Company Düsseldorf GmbH

Gemeinsame Studie vom Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen und LAB & Company Düsseldorf GmbH

Autorenschaft:

Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Dr. Christian A. Schmidt und Benedikt Hartel, B.A. (Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität, Friedrichshafen)

Mitarbeit:

Dr. Klaus Aden, Heike Schoon-Pernkopf und Elke Vorholt (Geschäftsführende Gesellschafter/-innen, LAB & Company Düsseldorf GmbH)

Bitte zitieren als:

Papenfuß, U., Schmidt, C. A., Hartel, B. (2022): Public Pay Studie 2022: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01234>

Weitere Studien des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy zum Download:
puma.zu.de/download

Bildnachweis:

Titelbild von mediaphotos / iStock by Getty Images – istockphoto.com

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Das Team um Prof. Dr. Ulf Papenfuß und Dr. Christian Schmidt forscht im Kontext Public Corporate Governance. Prof. Dr. Ulf Papenfuß ist wissenschaftlicher Vorsitzender der Expertenkommission D-PCGM. An der ZU veranstaltet er den ZU|kunftssalon Public Corporate Governance und ist Mitkoordinator des Masterstudiengangs Public Management & Digitalisierung. Zur Unterstützung der Praxis bietet das Team als gemeinnützige, wissenschaftliche Ausgründung das Vergütungsportal öffentliche Unternehmen an.

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy
 Zeppelin Universität Friedrichshafen
 Am Seemooser Horn 20 | 88045 Friedrichshafen
puma.zu.de
 Tel.: 07541 6009 1442 | puma@zu.de



LAB & Company gehört in ihren Kernmärkten Kommunalwirtschaft, Energie, Mobilität, Infrastruktur, Public Sector und Verbände zu den führenden Personalberatungen im deutschsprachigen Raum. Uns ist es wichtig, im Besetzungsprozess das Vertrauen aller Stakeholder zu gewinnen und Vertraulichkeit und Datenschutz mit höchster Transparenz zu vereinen. Dabei verstehen wir uns als Moderatorin und Sparringspartnerin, um nachhaltige Top-Management-Besetzungen möglich zu machen.

LAB & Company Düsseldorf GmbH
 Königsallee 60F | 40212 Düsseldorf
www.LABcompany.net
 Tel.: 0211 159 799 0 | DUS@LABcompany.net

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Executive Summary	4
Vorwort.....	6
1. Motivation und Bedarf der Studie.....	8
2. Methodik der Studie.....	10
2.1 Unternehmensidentifizierung und Datenbasis	10
2.2 Erläuterung zu Auswertungsaspekten und statistischen Maßen	12
3. Höhe und Ausgestaltung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen	14
3.1 Substanzielle Regelungsunterschiede zur Ausgestaltung der Top-Management- vergütung öffentlicher Unternehmen in Public Corporate Governance Kodizes.....	14
3.1.1 Anforderungen an die Ausgestaltung der Vergütung in Gesetzen und Public Corporate Governance Kodizes insbesondere zu Vergleichsgruppe.....	14
3.1.2 Anforderungen und Perspektiven zu nachhaltigen Vergütungsstrukturen von Top-Managementmitgliedern	16
3.2 Branchenübergreifende Befunde zur Höhe und Ausgestaltung der Top-Management- vergütung und Branchenvergleich bei Kommunen	18
3.3 Befunde zur Höhe und Ausgestaltung der Top-Managementvergütung bei Kommunen innerhalb von Branchen	22
3.3.1 Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke.....	22
3.3.2 Verkehr/ÖPNV & Transport.....	23
3.3.3 Abfall- & Abwasserentsorgung.....	24
3.3.4 Flug- & Seehäfen.....	25
3.3.5 Krankenhäuser	26
3.3.6 Messen & Kongresse.....	27
3.3.7 Wohnungswesen	28
3.3.8 Grund- & Gebäudewesen	29
3.3.9 IT/Digitalisierung	30
3.3.10 Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing.....	31
3.3.11 Kultur, Kunst & Erholung.....	32
3.3.12 Gesundheit- & Sozialwesen	33
3.3.13 Bildung, Wissenschaft & Forschung.....	34
3.3.14 Sparkassen.....	35
3.4 Befunde zur Höhe und Ausgestaltung der Top-Managementvergütung bei Bund und Bundesländern	36
4. Befunde zur Ausgestaltung der Top-Managementvergütung von Frauen und Männern in der gesellschaftspolitischen Debatte um Gender Pay Gap	38
5. Erstellung von Vergleichsgruppen für Vergütungsentscheidungen und Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen	42
6. Vergütungstransparenz als positives Gestaltungsthema und zur Stärkung des Vertrauens in den Staat.....	48
6.1 Anforderungen in Gesetzen und Public Corporate Governance Kodizes zur Vergütungsoffenlegung	48
6.2 Befunde zur divergierenden Transparenzkultur bei der Offenlegung der Top- Managementvergütung öffentlicher Unternehmen	50
7. Fazit und Ausblick	56
Literaturverzeichnis	58
Anhang.....	60

Executive Summary

Die Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen ist ein zentraler Faktor für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat. Sie gilt als Kristallisationspunkt einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung bzw. Corporate Governance und als Schlüsselfaktor zur Realisierung von Nachhaltigkeit. Die Top-Managementmitglieder sind nicht nur maßgebliche Unternehmenslenker/-innen, sondern sollen vielfach auch relevante Gesellschafts- und Demokratiegestalter/-innen sein und müssen über ein besonders Kompetenzspektrum verfügen. Die aktuelle Diskussion um die Vergütungspraktiken beim Rundfunk Berlin Brandenburg (RBB) hat die Relevanz zur anforderungsgerechten Gestaltung der Vergütungen bei öffentlichen Unternehmen für Vertrauen in den Staat und öffentliche Institutionen und die Dringlichkeit der Thematik wieder zusätzlich unterstrichen.

Die als Langfristvorhaben konzipierte, jährlich erscheinende *Public Pay Studie* untersucht aktuelle Muster bei der Höhe, Ausgestaltung und Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen und zeigt Perspektiven für nachhaltige Vergütungsstrukturen und digitale Governance auf. Die jährlichen Follow-Up Studien bieten die Möglichkeit, die Weiterentwicklung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen im Längsschnitt systematisch zu beobachten und Anstöße für deren Weiterentwicklung zu geben. Die vorliegende Studie untersucht 6.839 öffentliche Unternehmen der Städte über 30.000 Einwohner/-innen, der Landkreise sowie von Bund und Ländern in Deutschland. In die Studie eingegangen sind Vergütungsdaten von 2.061 Top-Managementmitgliedern aus 1.140 öffentlichen Unternehmen für das aktuell verfügbare Geschäftsjahr 2020.

Bei der durchschnittlichen Gesamtdirektvergütung pro Kopf (Median) bestehen substantielle Unterschiede zwischen Branchen und Unternehmensgrößenklassen. Insgesamt 42,3 % der Top-Managementmitglieder erhalten eine Vergütung von weniger als 150.000 Euro. Eine Vergütung zwischen 150.000 Euro und 300.000 Euro erhalten 40,7 %. Über 300.000 Euro erhalten 17 %; 3,8 % erhalten eine Vergütung über 500.000 Euro. In den Branchen „Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke“ (234.000 Euro) und „Verkehr/ÖPNV & Transport“ (191.000 Euro) liegt die Vergütung substantiell höher als z. B. in der Branche „Gesundheit- & Sozialwesen“ (110.000 Euro). Dies erklärt sich auch über die in den Branchen sehr unterschiedlich großen Unternehmen; jedoch bestehen auch bei gleichgroßen Unternehmen substantielle Vergütungsunterschiede zwischen den Branchen, was für die gesellschaftspolitische Diskussion weiter relevant ist. Die Befunde unterstreichen die Notwendigkeit von klaren Regelungen zu den Ausgestaltungskriterien von Vergütungen und für eine faktenorientierte Planung/Entscheidung. Jedoch zeigt die Studie, dass die hierfür sehr relevanten Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) nach wie vor selten eingeführt werden und substantielle Defizite bei den Regelungen in vorliegenden PCGKs bestehen, wie u. a. zu Vergleichsgruppen und nachhaltigen Vergütungsstrukturen. Bei der Einführung und Evaluation von PCGKs kann neben dem Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) der Expertenkommission auch auf die vorliegenden vielen lobenswerten Positivbeispiele in Gebietskörperschaften zurückgegriffen werden.

Ein Schlüsselthema für die Zukunft und nachhaltige Vergütungsstrukturen ist die anforderungsgerechte Erstellung einer Vergleichsgruppe für jede relevante Vergütungsentscheidung. Hier zeigt die Studie Perspektiven auf, wie diese Anforderung in der übergreifenden Diskussion um

Digitalisierung und digitale Entscheidungsunterstützung durch eine anforderungsgerechte digitale Governance – Gestaltung und Führung der digitalen Transformation – alltagsgerecht und mit realistischem Ressourcenaufwand zeitgemäß realisiert werden kann. So kann neben dem Branchenmedian in Größenklassen jeweils die Vergleichsgruppe des Unternehmens mitbetrachtet werden, die in der Diskussion um nachhaltige Daseinsvorsorge auch für viele weitere Themen große Potenziale besitzt.

Bei der Vergütungstransparenz zeigt sich, dass nur bei 21,8 % der kommunalen Unternehmen die Vergütung personenbezogen offengelegt wird; auf Bundes-/Landesebene liegt der Wert immerhin bei 43,5 %. Unter den Kommunen mit mindestens 5 öffentlichen Unternehmen haben 6 Kommunen eine personenbezogene Vergütungsoffenlegungsquote von 100 %, was die Realisierbarkeit einer vollständigen Transparenz in diesem Kontext verdeutlicht und positive Anknüpfungspunkte für andere Gebietskörperschaften liefert. Bei weiteren 6 Kommunen sind es mindestens 75 %, bei 31 Kommunen zwischen 50-75 %. Bei beachtlichen 241 Kommunen liegt dagegen weiterhin eine Vergütungsoffenlegung von 0 % vor. Vergütungstransparenz bei Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen ist eine wichtige Grundlage für Vertrauen in den Staat und öffentliche Institutionen. Hier bestehen besondere Anforderungen und eine Vorbildfunktion. Die Befunde belegen, dass die Vergütung in struktureller Gesamtsicht nur bei sehr klaren Regeln offengelegt wird; es gibt nur wenige Beispiele für eine freiwillige Vergütungsoffenlegung. Allerdings liegen aktuell immer noch nur in 7 der 16 Bundesländer/Stadtstaaten Transparenzgesetze vor, deren Vergleich zudem starke Defizite offenbart. Zudem zeigt die Analyse, dass die Regelungen in PCGKs auch zur Vergütungstransparenz weiter verbesserungsbedürftig sind wie u. a. zur Offenlegung der Altersversorgungselemente. Auch hier bestehen lobenswerte Positivbeispiele, die in der Praxis zusätzlichen Mut für neue Wege machen können. Sehr deutlich zeigen die Ergebnisse, dass es sowohl Transparenzgesetze als auch PCGKs bedarf, da gerade das Zusammenspiel der Regulierungsvarianten die größten Effekte für die politisch formulierten Ziele entfaltet.

Zur Unterstützung der Praxis und zur Realisierung von Forschungszielen ist ein Zusammenwirken von universitärer Forschung mit wissenschaftlicher Methodenkompetenz und Praxiskompetenzen und -erfahrungen besonders relevant und chancenreich.

Die Studie liefert eine einzigartige Informationsgrundlage und einen fundierten Orientierungsrahmen zur Unterstützung von Vergütungsplanungen/-entscheidungen im Alltag. Weiterhin liefert sie eine wegweisende Grundlage für weitere Reformentwicklungen bei Gesetzen und in PCGKs und für den gesellschaftlichen Diskurs. Übergreifend möchte die Studie zur Weiterentwicklung einer faktenbasierten und wertorientierten Entscheidungs- und Transparenzkultur im öffentlichen Sektor und Chancengerechtigkeit beitragen.

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,



öffentliche Unternehmen sind aufgrund der von ihnen übernommenen Aufgaben und ihrer Anzahl von zentraler Relevanz für das demokratische Gemeinwesen. Aufgrund der Problemlagen und der von der Politik formulierten Ziele ist eine nachhaltige Public Corporate Governance und das Zusammenspiel von Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen ein Schlüsselthema für Staat und Gesellschaft. Es ist von übergreifender Bedeutung besser zu verstehen, wie öffentliche Unternehmen wirksam in die Staats- und Verwaltungsmodernisierung einbezogen werden können.

Als Kristallisationspunkt für eine nachhaltige Public Corporate Governance und Vertrauen in den Staat wird die Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen in der gesellschaftlichen Debatte stark diskutiert. Diese sind nicht nur maßgebliche Unternehmenslenker/-innen, sondern sollen vielfach auch relevante Gesellschafts- und Demokratiegestalter/-innen sein, die über ein besonderes Kompetenzspektrum verfügen müssen.

Spitzenkräfte mit besonderen Fähigkeiten für das öffentliche Gemeinwesen sollen angemessen vergütet werden und einer eventuellen Neiddebatte sollte entschieden entgegengetreten werden. Wie für börsennotierte Unternehmen und in Public Corporate Governance Kodizes vorgesehen, sollte die Vergütung aber anhand einer Vergleichsgruppe faktenorientiert begründet und dokumentiert werden. Die Public Pay Studie zeigt im Zusammenspiel mit dem in dieser Studie gelieferten Orientierungsrahmen auch Perspektiven auf, wie diese Anforderung durch eine anforderungsgerechte digitale Governance zeitgemäß und alltagsgerecht realisiert werden kann.

Bei der Vergütungstransparenz wäre es aufgrund der aktuellen Diskussion um die Vorkommnisse beim öffentlichen Rundfunk wie bspw. beim RBB sowie der Diskussion um Vertrauen in den Staat und öffentliche Institutionen nun bei öffentlichen Unternehmen folgerichtig, überall zeitnah zu handeln. Auch viele Akteure/-innen in der Politik haben sich in der letzten Zeit in den Medien sehr offensiv für Vergütungstransparenz bei öffentlichen Unternehmen ausgesprochen. Es wäre politisch konsequent, den Worten nun auch schnell Taten folgen zu lassen. Zur Realisierung der von der Politik formulierten Ziele ist nach den Befunden in jedem Bundesland ein Transparenzgesetz und in jeder Gebietskörperschaft ein Public Corporate Governance Kodex erforderlich.

Zur Unterstützung der Praxis und zur Realisierung von Forschungszielen ist ein Zusammenwirken von universitärer Forschung mit wissenschaftlicher Methodenkompetenz und Praxiskompetenzen und -erfahrungen in der Diskussion um angemessene Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen und Vergütungstransparenz besonders relevant und chancenreich. Mein Team und ich danken unserem Kooperationspartner LAB, insbesondere Dr. Klaus Aden, Heike Schoon-Pernkopf und Elke Vorholt, für die Förderung der Studie, den fachlich wie menschlich sehr guten Austausch und die Begleitung der Diskussion in der Praxis. Wir freuen uns sehr auf die weitere Zusammenarbeit und hoffen, dass diese in Deutschland einzigartige Studie konkrete Hilfe im Alltag und relevante Impulse für die weitere gesellschaftliche Diskussion liefern kann.

Prof. Dr. Ulf Papenfuß
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy
Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,



öffentliche Unternehmen stehen unter besonderer Beobachtung – und das ist auch gut so. Neben betriebswirtschaftlichen Kategorien müssen sich öffentliche Unternehmen insbesondere an gesellschaftspolitischen Zielsetzungen orientieren. Dazu zählen z. B. Diversität, soziale Teilhabe und Klimaschutz. Nur wer bereit ist, seine Aktivitäten dem Oberziel der Nachhaltigkeit zu unterwerfen, darf als demokratisch legitimiert gelten. Dazu gehören sicherlich auch und gerade die Höhe und Struktur der Vergütungen auf Organebene als Steuerungsinstrument durch die Aufsichtsgremien.

Als Personalberatung, die zum weit überwiegenden Teil genau in diesem Segment bei der Besetzung von Geschäftsführungs- und Vorstandspositionen unterstützt, freuen wir uns daher über die Projektpartnerschaft mit dem Team um Herrn Prof. Dr. Papenfuß, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Die nun vorliegende Erstausgabe der Public Pay Studie untersucht die Vergütungssysteme der operativen Organmitglieder in ausgewählten im öffentlichen Besitz stehenden Unternehmen in Deutschland. Damit liegt die nach unserem Eindruck in ihrer Tiefe und Breite umfassendste wissenschaftliche Studie in diesem Themengebiet vor. Auf Basis unserer langfristig vereinbarten Projektpartnerschaft wollen wir die Studie jährlich wiederholen, die Datenbasis weiter vertiefen und zusätzlich aktuelle Themen der Top-Managementvergütung empirisch analysieren und mit Wissenschaft und Praxis diskutieren.

Unser gemeinsames Ziel ist es, damit eine objektive Datengrundlage für eine angemessene Ausgestaltung der Vergütungssysteme auf Topmanagement-Ebene im öffentlichen Bereich zu schaffen und damit den Entscheider/-innen in den Aufsichtsräten und Gesellschafterversammlungen eine erste belastbare Orientierung zu geben.

Dies bedeutet natürlich nicht, dass sich konkrete Vergütungsentscheidungen für Geschäftsführungen und Vorstandsteams ausschließlich an Durchschnittswerten zu orientieren haben. Im Gegenteil: die spezifische Aufgabe und Verantwortung, die bisherige Performance und nicht zuletzt der Wettbewerb um das betreffende Organmitglied sollten in die Entscheidungsfindung einfließen. Die Ergebnisse dieser Studie bieten die Möglichkeit, diese Entscheidung in einen objektiven Rahmen einzupassen.

Wir bedanken uns bei dem gesamten beteiligten Forschungsteam der Zeppelin Universität, insbesondere den Herren Prof. Dr. Ulf Papenfuß und Dr. Christian Arno Schmidt, für die immer konstruktive und dialogorientierte Zusammenarbeit und freuen uns auf deren Fortsetzung.

Dr. Klaus Aden, Heike Schoon-Pernkopf, Elke Vorholt
Geschäftsführung der LAB & Company Düsseldorf GmbH

1. Motivation und Bedarf der Studie

Als ein zentrales Thema für eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung in öffentlichen Unternehmen wird die Vergütung von Top-Managementmitgliedern¹ in der gesellschaftlichen Debatte weiter stark diskutiert. Die besondere Relevanz und Aktualität einer angemessenen Top-Managementvergütung und Vergütungstransparenz werden nicht zuletzt durch die intensive Mediendiskussion um den aktuellen Skandal um Vergütungspraktiken beim Rundfunk Berlin-Brandenburg (u. a. Althammer et al. 2022, Ernst 2022, Hanfeld 2022) unterstrichen. Zudem verdeutlichen jüngste gesetzgeberische Initiativen, z. B. das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II)² und die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)³ vom 28. April 2022, die besondere Relevanz der Thematik. Dabei liegt der Fokus häufig auf dem privaten Sektor, insbesondere börsennotierten Unternehmen. Öffentliche Unternehmen werden weniger häufig betrachtet, obwohl diese eine Vorbildfunktion besitzen. Sie sind für die Realisierung von politischen Zielen von großer Bedeutung und verantworten maßgeblich die sichere Versorgung der Bürger/-innen mit lebensnotwendigen Leistungen sowie kritischer Infrastruktur (van Genugten et al. 2022). Deutschlandweit liegt die Anzahl von Unternehmen in öffentlicher Hand bei 19.009 – 87,5 % auf kommunaler Ebene (Statistisches Bundesamt 2022a). Fast 50 % der von der öffentlichen Hand Beschäftigten sind außerhalb der Kernverwaltung in ausgegliederten Organisationseinheiten wie öffentlichen Unternehmen tätig; die Verschuldung in den ausgegliederten Organisationseinheiten liegt oft höher als in den öffentlichen Kernhaushalten (Bertelsmann Stiftung 2013, 2008).

Im Wettbewerb um die besten Köpfe für den öffentlichen Sektor wird der Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen besondere Bedeutung zugewiesen. Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten und motivierten Top-Managementmitgliedern ist für eine nachhaltige Daseinsvorsorge und das demokratische Gemeinwesen von zentraler Bedeutung (Papenfuß/Schmidt 2022a, 2022b). Mit Blick auf überalterte Bevölkerungsstrukturen und einen ausgeprägten Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte ist die öffentliche Hand in Deutschland allerdings zunehmend vor gravierende Herausforderungen gestellt (Papenfuß/Keppeler 2020). Top-Managementmitglieder öffentlicher Unternehmen sind nicht nur Unternehmenslenker/-innen, sondern auch maßgebliche Gesellschafts- und Demokratiegestalter/-innen und spielen eine herausragende Rolle bei der Bewältigung großer Herausforderungen wie digitale Transformation, Diskriminierung/Gleichberechtigung, Klimawandel, Populismus und soziale Ungleichheit, wie sie auch das Sustainable Development Goal 16 der Vereinten Nationen adressiert (Vereinte Nationen 2020).

In der Diskussion um Personalgewinnung, Personalbindung und Verhaltenssteuerung im Sinne der öffentlichen Hand besitzt die angemessene Ausgestaltung der Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen besondere Relevanz. Vergütungsentscheidungen bei

¹ Der Begriff „Top-Managementmitglieder“ beinhaltet zusammenfassend Mitglieder von Geschäftsführungsorganen. Mit „Geschäftsführungsorgan“ werden Geschäftsführungen, Vorstände, Werkleitungen und vergleichbare Organe bezeichnet. Mit „Aufsichtsorgan“ werden Aufsichtsräte, Verwaltungsräte und vergleichbare Organe bezeichnet.

² Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) vom 12. Dezember 2019, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2019 Teil I Nr. 50, ausgegeben zu Bonn am 19. Dezember 2019.

³ Regierungskommission DCGK (2022): Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 28. April 2022.

Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen besitzen mit Blick auf die Höhe des Finanzmitteleinsatzes zur Gewinnung und Bindung qualifizierter Personen hohe Tragweite im Bereich Public Corporate Governance. Häufig übersteigt die Top-Managementvergütung aufgrund besonderer Anforderungen an entsprechende Fähigkeitsprofile und notwendiges Know-how sowie aufgrund des starken und weiter zunehmenden Wettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt um diese relevante Human Resource die Vergütung von Verwaltungsspitzen. Von der Vergütung gehen zentrale funktionale oder auch dysfunktionale Verhaltensanreize und Ausstrahlungswirkungen aus. Entscheidungsträger/-innen in Gebietskörperschaften und Aufsichtsorgane in öffentlichen Unternehmen sind regelmäßig vor die Aufgabe gestellt, anspruchsvolle Vergütungsentscheidungen vorzubereiten, zu treffen und zu prüfen. Für die Top-Managementvergütung bei öffentlichen Unternehmen betonen der Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) sowie in der Praxis etablierte Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) analog zu § 87 AktG, dass für die Festlegung einer angemessenen Vergütung insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Top-Managementmitglieds, die wirtschaftliche Lage, das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds/ der Vergleichsgruppe beachtet werden soll.

Von betroffenen Akteuren/-innen in Gebietskörperschaften wird regelmäßig ein hoher Bedarf für einen faktenorientierten und aussagekräftigen Orientierungsrahmen für Vergütungsplanungen und -entscheidungen artikuliert. Die Ausgestaltung und die verwendeten Informationsgrundlagen für die Vergütungsentscheidung sind zunehmend auch Bestandteil der sog. Betätigungsprüfung von Rechnungshöfen und Rechnungsprüfungsämtern. Prüfberichte von Rechnungshöfen unterstreichen die Relevanz der Thematik sowie Bedarf und Chancen zur Nutzung eines fundierten Orientierungsrahmens bei Vergütungsentscheidungen.

Ziel der Studie ist es, aktuelle Muster bei der Höhe, Ausgestaltung und Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen zu ergründen und Perspektiven für nachhaltige Vergütungsstrukturen und digitale Governance aufzuzeigen. Die Studie liefert eine einzigartige Informationsgrundlage und einen fundierten Orientierungsrahmen zur Unterstützung von Vergütungsplanungen/-entscheidungen im Alltag. Weiterhin liefert sie eine wegweisende Grundlage für weitere Reformentwicklungen bei Gesetzen und in PCGKs und für den gesellschaftlichen Diskurs. Übergreifend möchte die Studie maßgebliche Impulse für den gesellschaftlichen Diskurs zur Weiterentwicklung einer faktenbasierten und werteorientierten Entscheidungs- und Transparenzkultur im öffentlichen Sektor sowie für Chancengerechtigkeit liefern.

In die Studie sind die aktuellen verfügbaren Vergütungsdaten des Geschäftsjahres 2020 von 2.061 Top-Managementmitgliedern aus 1.140 unmittelbar und mittelbar maßgeblich von der öffentlichen Hand beeinflussten Unternehmen (Beteiligungsanteil von mindestens 50 %) aus allen Städten mit einer Einwohnerzahl über 30.000, allen Landkreisen sowie von Bund und Ländern in Deutschland eingeflossen. Zudem wurden alle Sparkassen einbezogen.

Die Studie bietet branchen- und größenklassendifferenzierte Auswertungen zur Höhe und Ausgestaltung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen für 14 Branchen der kommunalen Ebene sowie für Bund und Länder. In einem zusätzlichen Kapitel werden Unterschiede bei der Vergütung zwischen Frauen und Männern mit Blick auf die gesellschaftspolitische Debatte zum Gender Pay Gap und zur Unterstützung der Gleichstellungsarbeit aufgezeigt. Daneben zeigt

die Studie besonders chancenreiche Perspektiven einer digitalen Governance – d. h. eines Einsatzes digitaler Technologien und digitalisierter Strukturen/Prozesse für die integrierten Steuerung von öffentlichen Unternehmen und Verwaltungseinheiten – auf, um den formulierten Anforderungen zur Vergütungsbemessung in Vergleichsgruppen für die Top-Managementmitglieder in öffentlichen Unternehmen vor Ort gerecht werden zu können. Darüber hinaus werden Unterschiede in der Transparenzkultur bei der Vergütungs Offenlegung zwischen föderalen Ebenen und Bundesländern dargestellt.

Diese Studie möchte einen wissenschaftlich fundierten Beitrag zur Versachlichung der Diskussion ohne ideologisierte Neiddebatten über die Vergütung der Top-Managementmitglieder öffentlicher Unternehmen. Zur Realisierung der Forschungsziele und für zusätzliche handfeste Entwicklungsbeiträge zur Versachlichung der Diskussion im Vergütungskontext in der Praxis ist ein Austausch zwischen universitärer Forschung mit wissenschaftlicher Methodenkompetenz und Praxiskompetenzen und -erfahrungen besonders relevant und chancenreich.

2. Methodik der Studie

2.1 Unternehmensidentifizierung und Datenbasis

In dieser Studie werden die öffentlichen Unternehmen aller Städte mit über 30.000 Einwohnern/-innen, aller Landkreise sowie des Bundes und der Bundesländer in Deutschland analysiert. Durch diesen Ansatz wird eine deutschlandweit flächendeckende und regional ausgewogene Auswahl von Gebietskörperschaften über alle föderalen Ebenen sichergestellt. Zudem wurden alle Sparkassen in die Studie einbezogen.

Entsprechend einschlägiger Definitionen von öffentlichen Unternehmen (OECD 2015, Papenfuß/Keppeler 2020, Papenfuß/Schmidt 2021, van Genugten et al. 2022) wurden in den aktuell verfügbaren Beteiligungsberichten/-übersichten, Haushaltsplänen und auf den Internetseiten der jeweiligen Gebietskörperschaften alle unmittelbaren und mittelbaren Unternehmen der zweiten Ebene identifiziert, an denen die Stadt, der Landkreis, der Bund oder das Bundesland mehrheitlich (mindestens 50 %) beteiligt ist oder durch anderweitige Ausübung einen beherrschenden Einfluss besitzt. Einige Gebietskörperschaften halten direkt die Anteile aller großen Beteiligungen, während dies in anderen Gebietskörperschaften durch eine Beteiligungsmanagementgesellschaft erfolgt. Unternehmen wurden ebenfalls als unmittelbar eingestuft, sofern sie direkte Tochtergesellschaften einer speziell für die Steuerung und Verwaltung von öffentlichen Unternehmen zuständigen Beteiligungsmanagementgesellschaft sind, welche zu 100 % im Besitz der Gebietskörperschaft steht. Mit diesem Ansatz wird eine differenzierte Vergleichbarkeit gewährleistet, unabhängig von unterschiedlichen Ansätzen in der Beteiligungsmanagementorganisation. Die Beteiligungsquote bei mittelbaren öffentlichen Unternehmen wurde stets in adäquater Weise unter Berücksichtigung direkter und indirekter Anteile von Mutter-, Tochter- oder Enkelunternehmen berechnet. Unternehmen, die sich in Liquidation/Abwicklung oder in Gründung befinden und Unternehmen, die ihre operative Tätigkeit eingestellt oder noch nicht aufgenommen haben, wurden nicht berücksichtigt.

Die systematische und differenzierte Branchenzuordnung der identifizierten Unternehmen erfolgte entsprechend der Haupttätigkeit des Unternehmens gemäß der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt 2008). Vereinzelt sind öffentliche Unternehmen gemäß der Klassifikation der Wirtschaftszweige den Branchen „Öffentliche Verwaltung“, „Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen“, „Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen“ oder „Erbringung sonstiger Dienstleistungen“ zugeordnet. Für diese Unternehmen wurden zusätzlich die Beteiligungsberichte und die darin geschilderten Unternehmensgegenstände als weiteres Kriterium für die Branchenzuordnung herangezogen. Die Studie differenziert zwischen folgenden Branchen: (1) Abfall- & Abwasserentsorgung, (2) Bildung, Wissenschaft & Forschung, (3) Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke, (4) Flug- & Seehäfen, (5) Gesundheit- & Sozialwesen, (6) Grund- & Gebäudewesen, (7) IT/Digitalisierung, (8) Krankenhäuser, (9) Kultur, Kunst & Erholung, (10) Messen & Kongresse, (11) Sparkassen, (12) Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing, (13) Wohnungswesen und (14) Verkehr/ÖPNV & Transport. Konnten einzelne Unternehmen nicht eindeutig einer dieser Branchen zugeordnet werden, wurden sie in die Kategorie „Sonstige“ aufgenommen.

Für die Datenerhebung der Public Pay Studie 2022 wurden bei insgesamt 6.839 öffentlichen Unternehmen Jahresabschlüsse, Corporate Governance Berichte, Beteiligungs- und Vergütungsberichte sowie Offenlegungs- und Transparenzportale in Bezug zur Vergütungsoffenlegung für das Geschäftsjahr 2020 analysiert. Mit Blick auf die üblichen Verzögerungen bei der Offenlegung der Jahresabschlüsse, Beteiligungsberichte und der anderen untersuchten Dokumente basiert die Studie auf den einheitlich aktuell verfügbaren Daten.⁴ In die Studie sind Vergütungsdaten von 2.061 Top-Managementmitgliedern aus 917 kommunalen Unternehmen (inklusive 212 Sparkassen) und aus 223 öffentlichen Unternehmen der Bundes-/Landesebene (gesamt: 1.140 öffentlichen Unternehmen) eingegangen – die im Vergleich zu anderen Studien umfassendste und repräsentativste Datenbasis für typische öffentliche Unternehmen aus Beteiligungsportfolien von Kommunen, Bund und Bundesländern.

Die Vergütungsdaten für die Unternehmen der Städte und der Landkreise (kommunale Ebene) werden gemeinsam betrachtet, da sich die Aufgaben dieser kommunalen Unternehmen in der Regel nicht unterscheiden. Durch die vergleichbare Art, Organisation und den Umfang der öffentlichen Leistungserbringungen spielt es zudem keine wesentliche Rolle, ob sich ein Unternehmen im Eigentum einer (häufig kreisfreien) Stadt oder im Eigentum eines Landkreises befindet. Aufgrund ähnlicher Branchen bzw. Politikfelder und für differenziertere und aussagekräftigere Vergleichsmöglichkeiten werden die Unternehmen von Bund und Ländern separat in Abschnitt 3.4 betrachtet.

⁴ Öffentliche Unternehmen, für die in den Vorjahren in Beteiligungsberichten (z. B. Augsburg, Neu-Ulm), Haushaltsplänen (z. B. Leipzig für Eigenbetriebe) und in Offenlegungsportalen (z. B. Schleswig-Holstein) Angaben zur Vergütung von Top-Managementmitgliedern veröffentlicht wurden, zum Erhebungszeitpunkt allerdings für das Geschäftsjahr 2020 noch nicht vorlagen, konnten entsprechend des methodischen Vorgehens für diese Studie nicht berücksichtigt werden.

2.2 Erläuterung zu Auswertungsaspekten und statistischen Maßen

In den Auswertungen wird stets die Gesamtdirektvergütung pro Kopf gezeigt. Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf ist die personenbezogene Vergütung eines einzelnen Top-Managementmitglieds und entspricht der Summe aus Fixvergütung, variabler Vergütung (ggf. zuzüglich anteiliger Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung, Long Term Incentives) sowie ausgewiesener Sach-/Nebenleistungen. Altersversorgungselemente werden – sofern angegeben – nicht in die Gesamtdirektvergütung einbezogen. Es ist zu beachten, dass bei Angaben zur Top-Managementvergütung nicht in allen analysierten Dokumenten zwischen den genannten Vergütungsbestandteilen unterschieden wird und unter Umständen in der ausgewiesenen Gesamtdirektvergütung auch andere Vergütungsbestandteile, wie u. a. Altersversorgungselemente, enthalten sind.

Im öffentlichen Sektor sind Top-Managementmitglieder häufig mit der Leitung mehrerer öffentlicher Unternehmen betraut. In einigen Fällen sind Top-Managementmitglieder für mehrere Unternehmen hauptamtlich tätig, in anderen Fällen sind sie für ein Unternehmen hauptamtlich und für weitere Unternehmen nebenamtlich tätig. Die Vergütung erfolgt dabei oftmals unterschiedlich. In einigen Fällen erhalten Top-Managementmitglieder von einem Unternehmen die gesamte Vergütung für die Tätigkeiten in mehreren Unternehmen, in anderen Fällen erhalten Top-Managementmitglieder in den einzelnen Unternehmen eine anteilige Vergütung. Für die nebenamtliche Tätigkeit wird dabei in der Regel keine oder eine deutlich geringere Vergütung gezahlt. Für eine einheitliche Berücksichtigung der unterschiedlichen Vergütungskonstellationen wurden stets anteilige Vergütungen aus Tätigkeiten in verschiedenen Unternehmen in einer Gesamtdirektvergütung pro Kopf für das jeweilige Top-Managementmitglied zusammengefasst.

Nicht einbezogen in die Auswertung sind Top-Managementmitglieder, die nach Angaben in den analysierten Dokumenten ausschließlich nebenamtlich in den untersuchten öffentlichen Unternehmen tätig sind. In der weit überwiegenden Mehrheit werden in Jahresabschlüssen und Beteiligungsberichten keine Informationen über eine haupt- bzw. nebenamtliche Tätigkeit von Top-Managementmitgliedern geliefert. In diesen Fällen wurde eine jährliche Gesamtdirektvergütung von unter 50.000 Euro als nebenamtliche Tätigkeit gewertet. Auch Top-Managementmitglieder die unterjährig in das Geschäftsführungsorgan eingetreten oder ausgetreten sind und nur eine anteilige Vergütung erhalten, bleiben unberücksichtigt. Im Geschäftsjahr ausgetretene Top-Managementmitglieder erhalten oft zusätzliche (sonstige) Vergütungen, wie Abfindungen/Einmalzahlungen, welche die Vergütung verzerren können. Bei neu eingetretenen Top-Managementmitgliedern werden regelmäßig gewisse Vergütungskomponenten, wie etwa variable Vergütungsbestandteile, nicht anteilig gezahlt, sondern erst im (vollständigen) Folgegeschäftsjahr geleistet.

Die Fixvergütung enthält alle festen Vergütungsbestandteile (Fest-, Grundvergütung/-gehalt), deren Gewährung nicht auf besonderen Leistungen, Jahreserfolg oder Zielvereinbarungen beruht. Die variable Vergütung beinhaltet alle Vergütungsbestandteile, die als erfolgsbezogene, erfolgsabhängige oder variable Bestandteile (Tantieme, Jahresbonus, Erfolgsprämie, etc.) bezeichnet werden. Sie kann eine einjährige oder eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben (sog. Long Term Incentives), die zur Erreichung einer mittel- bis langfristigen Anreizwirkung dient. Sach- und Nebenleistungen (Zusatzleistungen) umfassen freiwillige, gesetzlich nicht vorgeschriebene (geldwerte) Zusatzleistungen des Arbeitgebers (z. B. Dienstwagen, Dienstwohnung, Berufsunfähigkeitsversicherung). Unter Versorgungsaufwendung für Altersversorgung fallen alle

Vergütungselemente, die der Altersversorgung dienen. Die betriebliche Altersversorgung kann dabei ein wesentlicher Bestandteil der Vergütung sein.

Die Berechnung der durchschnittlichen Gesamtdirektvergütung und variablen Vergütung pro Kopf erfolgt grundsätzlich auf Basis der personenbezogen angegebenen Vergütung. Wird bspw. ein Unternehmen durch 3 Top-Managementmitglieder geführt, werden alle 3 Gesamtdirektvergütungen (z. B. 220.000 Euro, 200.000 Euro, 180.000 Euro) einzeln in die Berechnung einbezogen. Bei nicht personenbezogener Offenlegung wird die Gesamtorganvergütung durch die Anzahl der Top-Managementmitglieder dividiert. Durch diese Berechnung werden für den spezifischen Kontext der öffentlichen Wirtschaft die aussagekräftigsten, differenziertesten und repräsentativsten Vergütungswerte für Einzelvergütungsentscheidungen gezeigt. Insbesondere werden dadurch häufiger auftretende Vergütungsunterschiede zwischen Mitgliedern innerhalb eines Geschäftsführungsorgans sowie die unterschiedlichen Organgrößen berücksichtigt.

Für die Berechnung der durchschnittlichen variablen Vergütung pro Kopf wird zunächst der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung für die einzelnen Top-Managementmitglieder mit entsprechend ausgewiesenen Vergütungskomponenten berechnet. Erhält ein Top-Managementmitglied bspw. eine Gesamtdirektvergütung in Höhe von 200.000 Euro und eine variable Vergütung von 20.000 Euro, so liegt der Anteil der variablen Vergütung bei 10 %. Im Anschluss wird für alle so ermittelten Anteile der variablen Vergütung der einzelnen Top-Managementmitglieder der Median berechnet (zur Medianberechnung siehe nächster Absatz). Der berechnete durchschnittliche Anteil der variablen Vergütung pro Kopf (Median) wird in einem letzten Schritt mit der durchschnittlichen Gesamtdirektvergütung (Median) multipliziert. Liegt der durchschnittliche Anteil der variablen Vergütung pro Kopf z. B. bei 15 % und die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung pro Kopf z. B. bei 200.000 Euro, so ergibt sich eine durchschnittliche variable Vergütung pro Kopf von 30.000 Euro.

Für die meisten Analysezwecke und Auswertungen erweist sich der Median im Grundsatz als vorzugswürdiger Orientierungspunkt, da er sich im Gegensatz zum Mittelwert durch seine Robustheit gegenüber Ausreißern im Datensatz (sehr hohe oder niedrige Vergütungen) auszeichnet. Der Median markiert den mittleren Vergütungswert, der genau in der Mitte eines nach der Höhe sortierten Datensatzes liegt. 50 % der erfassten Vergütungswerte liegen demnach über dem Median, 50 % darunter.

Für Teilauswertungen zur Größe des Geschäftsführungsorgans sind Mittelwerte – auch arithmetisches Mittel genannt – in den Übersichtstabellen ausgewiesen.

Zusätzlich werden für eine differenzierte Auswertung der Top-Managementvergütung die betrachteten Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen gruppiert – in Abhängigkeit der Bilanzsumme und der Zahl der Arbeitnehmer/-innen. Die Merkmale der Unternehmensgröße sind branchenübergreifend und branchenintern in der Regel heterogen ausgeprägt. Während manche Unternehmen eine geringe Bilanzsumme und eine geringe Zahl der Arbeitnehmer/-innen haben, weisen andere Unternehmen höhere Bilanzsummen bei vergleichbarer Zahl der Arbeitnehmer/-innen auf. In Abhängigkeit der Branchenspezifika kann es empfehlenswert und notwendig sein, nur einzelne, für den konkreten Fall besonders einschlägige Merkmale für Vergütungsentscheidungen zu nutzen. Die Umsatzerlöse könnten als zusätzliches Kriterium herangezogen werden.

Allerdings spielen Umsätze bei öffentlichen Unternehmen einiger Branchen eine eher untergeordnete Rolle und unterliegen im Vergleich stärkeren Schwankungen. Die Gruppierung erfolgt dabei anhand der Größenklassen-Quartile. Das 1. Quartil markiert das erste Viertel eines nach der Höhe sortierten Datensatzes, das 2. Quartil entspricht dem Median und das 3. Quartil markiert das dritte Viertel des Datensatzes. Das 4. Quartil kennzeichnet den Maximalwert.

3. Höhe und Ausgestaltung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen

3.1 Substantielle Regelungsunterschiede zur Ausgestaltung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen in Public Corporate Governance Kodizes

3.1.1 Anforderungen an die Ausgestaltung der Vergütung in Gesetzen und Public Corporate Governance Kodizes insbesondere zu Vergleichsgruppe

Für börsennotierte Unternehmen hat der Gesetzgeber im Aktiengesetz (AktG) verschiedene Anforderungen zur Prüfung der Angemessenheit der Vergütung formuliert. Nach § 87 Abs. 1 AktG hat das Aufsichtsorgan bei der Festsetzung der Gesamtbezüge des einzelnen Top-Managementmitglieds dafür Sorge zu tragen, dass diese in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des Top-Managementmitglieds sowie zur Lage der Gesellschaft stehen und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen. Ferner ist die Vergütungsstruktur bei börsennotierten Gesellschaften auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft auszurichten. Nach Empfehlung des DCGK soll das Aufsichtsorgan zur Beurteilung der Üblichkeit der konkreten Gesamtvergütung eine geeignete Vergleichsgruppe anderer Unternehmen heranziehen, deren Zusammensetzung es offenlegt.

Für öffentliche Unternehmen liegt eine derartige gesetzliche Vorschrift bislang nicht vor. Auch § 52 Abs. 1 GmbH-Gesetz (GmbHG)⁵ verweist nicht auf § 87 Abs. 1 AktG. Für öffentliche Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH mit Aufsichtsorgan wird die Regelung des § 87 Abs. 1 AktG nicht etwa wie andere Vorschriften aus dem AktG zur Anwendung gebracht. Gleichwohl ließen sich aufgrund der besonderen Anforderungen an öffentliche Unternehmen die Regelungen des AktG sinngemäß und zweckmäßig übertragen.

In Deutschland existieren auf den verschiedenen föderalen Ebenen alternativ oder ergänzend zu gesetzlichen Vorgaben in einigen Bundesländern und Kommunen für öffentliche Unternehmen bereits Empfehlungen zur Angemessenheit der Top-Managementvergütung in PCGKs. Ein PCGK ist eine Zusammenstellung von bewährten Grundsätzen für die verantwortungsvolle Leitung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen (Papenfuß 2019, Papenfuß/Schmidt 2021, Papenfuß/Wagner-Krechlok 2021). In der Diskussion wird einschlägig und vorherrschend betont, dass ein PCGK – eine anforderungsgerechte Ausgestaltung vorausgesetzt – hilfreiche und wichtige Beiträge leisten kann (Expertenkommission D-PCGM 2022, Papenfuß/Wagner-Krechlok 2022, 2021, Papenfuß 2021, 2019, Papenfuß/Schmidt 2021, Plazek/Papenfuß/Schmidt/Schuster

⁵ Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4123-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 15. Juli 2022 (BGBl. I S. 1146) geändert worden ist.

2020, Papenfuß/Haas 2021). PCGKs sollen Grundcharakteristika des Public Corporate Governance Systems kompakt zusammenfassen und verständlich machen sowie regelmäßig auftretende Fragen der Governance, Unklarheiten oder Lücken in Gesetzen gezielt adressieren und damit unterstützende Hinweise geben. Selbstregulierung mit PCGKs ermöglicht der öffentlichen Hand eine präzisere Formulierung von Anforderungen, um die angestrebten Policy- und Verhaltensziele zu erreichen und die Rollen der jeweiligen Akteure/-innen präziser zu definieren (Papenfuß/Wagner-Krechlok 2022).

Ein PCGK ist zu unterscheiden von einer sog. Beteiligungsrichtlinie. Ein PCGK richtet sich insbesondere auch an die Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane der Unternehmen und formuliert Grundsätze verantwortungsvoller Public Corporate Governance sowie Wertmaßstäbe. Demgegenüber formuliert eine Beteiligungsrichtlinie administrative Hinweise für die Verwaltung und die von der öffentlichen Hand entsandten/benannten Delegierten und hat eher den Charakter einer „Behördenanweisung“ mit noch detaillierteren und formalrechtlich geprägten Regelungen (Expertenkommission D-PCGM 2022). Ein zentraler Unterschied ist ferner das comply-or-explain Prinzip, welches anforderungsgerecht und für alle Adressatengruppen (z. B. auch das Geschäftsführungsorgan) nur in einen PCGK integriert werden kann. Die Unternehmen können von Empfehlungen eines PCGK situationsgerecht abweichen, sind aber gemäß Kodex verpflichtet, diese Abweichungen jährlich in sog. Entsprechenserklärungen offenzulegen und zu begründen (Papenfuß et al. 2022, Papenfuß 2013).

In PCGKs finden sich verschiedene Regelungen zu Kriterien für die Angemessenheit der Top-Managementvergütung, welche die öffentliche Hand und ihre Entscheidungsträger/-innen in die Pflicht nehmen und entsprechend fundierte Entscheidungsgrundlagen hinsichtlich einer üblichen Vergütung notwendig machen. Neben weiteren Kriterien formulieren die PCGKs vieler Gebietskörperschaften die Berücksichtigung des Vergleichsumfelds als zentrales Kriterium bei der Vergütungsbemessung (siehe Anhang Anlage 1). Von den 21 PCGKs auf Ebene von Bund und Bundesländern sowie der Landeshauptstädte sehen 20 PCGKS eine entsprechende Regelung vor. Allerdings fallen die Regelungen in weiteren wichtigen Details deutschlandweit sehr unterschiedlich aus und sollten mit Blick auf § 87 Abs. 1 AktG und den DCGK weiter präzisiert und harmonisiert werden.

Aufgrund der besonderen Verantwortung öffentlicher Unternehmen und der öffentlichen Hand sollten die Vorschriften zur fundierten und transparenten Angemessenheitsprüfung der Vergütung und die gelebte Praxis nicht hinter den Anforderungen für börsennotierte Unternehmen zurückbleiben. Als Referenz für öffentliche Unternehmen empfiehlt der D-PCGM der Expertenkommission in den Regelungsziffern 119 und 120 – angelehnt an die Regelungen für börsennotierte Unternehmen – als Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen folgende Empfehlungen zur Aufnahme in die PCGKs vor Ort:

„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 seines Vergleichsumfelds / seiner Vergleichsgruppe sein. Die Vergütung im Vergleichsumfeld / in der Vergleichsgruppe soll dokumentiert werden. Bei der Beurteilung soll auch die Zusammenset-

zung der Vergütung einschließlich Beiträgen zur Altersversorgung und sonstigen Versorgungszuschlägen berücksichtigt werden. Kriterien für die Angemessenheit variabler / erfolgsbezogener Vergütungsbestandteile, soweit diese enthalten sind, sollen die persönliche Leistung des jeweiligen Mitglieds des Geschäftsführungsorgans und die Leistung des Geschäftsführungsorgans als Gesamtorgan sein.“ (Rz.119)

„Kriterium für die Angemessenheit der Vergütung soll auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung der Vergütungsstruktur, die ansonsten in dem Unternehmen gilt, sein. Hierbei soll das Aufsichtsorgan das Verhältnis der Vergütung des Geschäftsführungsorgans zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen, wobei das Aufsichtsorgan für den Vergleich festlegt, wie der obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abzugrenzen sind. Die Vergütungsstruktur soll auch im Vergleichsumfeld / in der Vergleichsgruppe betrachtet werden.“ (Rz.120)

Der D-PCGM ist, wie in seiner Präambel herausgestellt, nicht als Ersatz für den PCGK einer Gebietskörperschaft vorgesehen, der jeweils vor Ort entwickelt und vom zuständigen politischen Gremium (z. B. Stadtrat, Landtag) verabschiedet wird. Er dient vielmehr als systematisch entwickelte Unterstützung für die Erarbeitung bzw. Überarbeitung eines für die jeweilige Gebietskörperschaft als situationsgerecht empfundenen PCGK (Expertenkommission D-PCGM 2022).

Entsprechend der dargestellten Anforderungen im D-PCGM und in bestehenden PCGKs zur Berücksichtigung der Vergleichsgruppe / des Vergleichsumfeldes als zentrales Kriterium bei der Vergütungsbemessung sollte für alle öffentlichen Unternehmen einer Gebietskörperschaft faktenbasiert eine Vergleichsgruppe zur Höhe und Ausgestaltung der Top-Managementvergütung erstellt werden. Für eine Kriterienbasierte und transparent nachvollziehbare Erstellung von Vergleichsgruppen für Vergütungsplanung und -entscheidung mit tabellarischen Übersichten siehe Kapitel 5.

3.1.2 Anforderungen und Perspektiven zu nachhaltigen Vergütungsstrukturen von Top-Managementmitgliedern

In den vergangenen Jahren sind auf europäischer wie nationaler Ebene unterschiedliche Regulierungen auf den Weg gebracht worden, um Unternehmen verstärkt zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu bewegen. Hierbei stehen zwei Nachhaltigkeitskonzepte im Fokus. Nach vorherrschendem Verständnis des Corporate Social Responsibility (CSR)-Konzepts umfasst Nachhaltigkeit eine gleichrangige Berücksichtigung der sog. Triple Bottom Line bestehend aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Dimension. Diese spiegeln sich u. a. auch in den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen wider (Vereinte Nationen 2020). Zudem existiert das Environmental, Social- & Governance (ESG)-Konzept, das die Wechselwirkungen zwischen sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit einerseits und der Corporate Governance andererseits verdeutlicht. Drei zentrale ESG-Berichtspflichten, die auf regulatorischer Ebene seitens der Europäischen Kommission in den vergangenen Jahren ausgeweitet wurden, umfassen die Erklärung zur Unternehmensführung, die nichtfinanzielle Erklärung sowie den Vergütungsbericht (Velte 2022).

In Bezug auf die Vergütungsstrukturen hat der deutsche Gesetzgeber seit dem 1. Januar 2020 klargestellt, dass die variable Top-Managementvergütung bei börsennotierten Aktiengesellschaften an der „nachhaltigen und langfristigen Entwicklung der Gesellschaft“ auszurichten ist. Rechtliche Grundlage ist der durch das ARUG II neu gefasste § 87 Abs. 1 Satz 2 AktG. Während § 87 Abs. 1 Satz 2 AktG (alte Fassung) nach herrschender Ansicht erfüllt war, wenn die Vergütungsstruktur an einem längerfristigen wirtschaftlichen Interesse ausgerichtet war, sollen nach der Begründung des Rechtsausschusses die Begriffe „nachhaltig“ und „langfristig“ verdeutlichen, dass das Aufsichtsorgan bei der Festsetzung der Vergütung auch soziale und ökologische Gesichtspunkte „in den Blick zu nehmen“ hat.

Auch der D-PCGM und einzelne bestehende PCGKs empfehlen, dass die Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung des Unternehmens auszurichten ist. Unternehmen sind demnach angehalten, durch die Wahl der finanziellen und nichtfinanziellen Kriterien zur Bemessung der Vergütung dem Nachhaltigkeitsgedanken angemessene Rechnung zu tragen. Der D-PCGM empfiehlt in Regelungsziffer 119, dass die Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung grundsätzlich auch das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen umfassen sollen (Rz. 119). Sofern eine Entscheidung für variable Vergütungsbestandteile getroffen wurde, sollen diese ebenfalls an das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen gebunden werden (Rz. 120). Neben PCGKs weiterer Gebietskörperschaften formuliert zum Beispiel der PCGK des Bundes vom 16. September 2020 als Grundsatz guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes zu prüfen, ob variable Vergütungsbestandteile als Anreiz zur Förderung der nachhaltigen und wirtschaftlichen Verfolgung des wichtigen Bundesinteresses gewährt werden können (Rz. 5.3.1).

Mit Blick auf die aktuellen regulatorischen Entwicklungen wird eine Integration von Nachhaltigkeitszielen bzw. ESG-Zielen in die Top-Managementvergütung auch bei öffentlichen Unternehmen eine naheliegende und sich in der Praxis weitverbreitende Lösung für eine nachhaltige Unternehmensführung und -entwicklung werden. Nach dem ESG-Konzept können öffentliche Unternehmen Ziele aus den Bereichen Umwelt (z. B. Klima, Ressourcenverbrauch oder Erhalt der Artenvielfalt), Soziales (z. B. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Diversity oder Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz) und Governance (z. B. Compliance) wählen. Dabei ist in der Diskussion um nachhaltige Vergütungssysteme von Entscheidungsträgern/-innen in den Gebietskörperschaften zunächst zu prüfen, welche Vergütungsstruktur sich für das jeweilige Unternehmen als zieladäquat erweist, d. h. ob z. B. variable Vergütungskomponenten gezahlt werden oder nicht. Wenn nur eine Fixvergütung gewählt wird, bedeutet nachhaltige Vergütung im Sinne der Nachhaltigkeitsziele, dass hierrüber adäquate qualifizierte und motivierte Personen gewonnen und gebunden werden können. Bei der Steuerung über variable Vergütungskomponenten muss im Sinne der öffentlichen Hand durch die Entscheidungsträger/-innen sichergestellt werden, dass keine Anreize für überproportional kurzfristiges Handeln gesetzt werden oder nur einzelne Dimensionen von Nachhaltigkeit in den Vergütungssystemen adressiert werden.

Eine nachhaltige variable Vergütung sollte ausgewogen die ökonomischen, sozialen und ökologischen Zieldimensionen widerspiegeln. Bei der Entscheidung für eine variable Vergütung sollte es für alle Unternehmen in der ökologischen Dimension im Grundsatz möglich sein, auch Ziele im Hinblick auf die Reduzierung der eigenen CO₂-Emissionen, z. B. durch sinnvolle Vorgaben zur Beheizung der Büroräume und möglicherweise eine Umstellung der Dienstwagenflotte auf

Elektrofahrzeuge, zu vereinbaren. In der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit geht es u. a. auch um ein gerechtes Lohnverhältnis und einen vertikalen Vergütungsvergleich zwischen der Belegschaft und den Top-Managementmitgliedern sowie eine gleiche Vergütung für gleiche oder gleichwertige Arbeit zwischen Frauen und Männern, womit im Grundsatz auch die fixe Vergütung angesprochen ist.

3.2 Branchenübergreifende Befunde zur Höhe und Ausgestaltung der Top-Managementvergütung und Branchenvergleich bei Kommunen

Für eine fundierte und faktenorientierte Vergütungsplanung und als Orientierungsrahmen für Vergütungsentscheidungen ist es hilfreich, in einem ersten Schritt die Vergütung pro Kopf – d. h. die personenbezogene Vergütung eines einzelnen Top-Managementmitglieds – in aggregierter Form und im Vergleich zwischen den Branchen zu betrachten.

Die Studienergebnisse zeigen, dass für die kommunale Ebene (ohne Sparkassen) die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung pro Kopf branchenübergreifend 169.000 Euro beträgt, davon 20.000 Euro variable Vergütung (Abbildung 1). Über 40 % der Top-Managementmitglieder erhalten eine Vergütung von weniger als 150.000 Euro im Jahr (42,3 %). Eine Vergütung zwischen 150.000 Euro und 300.000 Euro erhalten 40,7 % der Top-Managementmitglieder. Über 300.000 Euro erhalten 17,0 %, dabei 3,8 % oberhalb von 500.000 Euro.

Im Branchenvergleich zeigen sich substantielle Vergütungsunterschiede. Die höchste durchschnittliche Gesamtdirektvergütung pro Kopf weisen Sparkassen auf (373.000 Euro, davon 37.000 Euro variable Vergütung). In der Branche „Energie- und Wasserversorgung und Stadtwerke“ liegt die Vergütung bei 234.000 Euro und in der Branche „Verkehr/ÖPNV & Transport“ bei 191.000 Euro. In vielen Branchen ist die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung pro Kopf um ein Vielfaches höher als in der Branche „Gesundheit- und Sozialwesen“ mit 110.000 Euro und der Branche „Bildung, Wissenschaft & Forschung“ mit 104.000 Euro. Abbildung 1 stellt die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung und variable Vergütung pro Kopf differenziert nach Branchen dar. Die Sortierung erfolgt nach Höhe der Gesamtdirektvergütung pro Kopf absteigend.

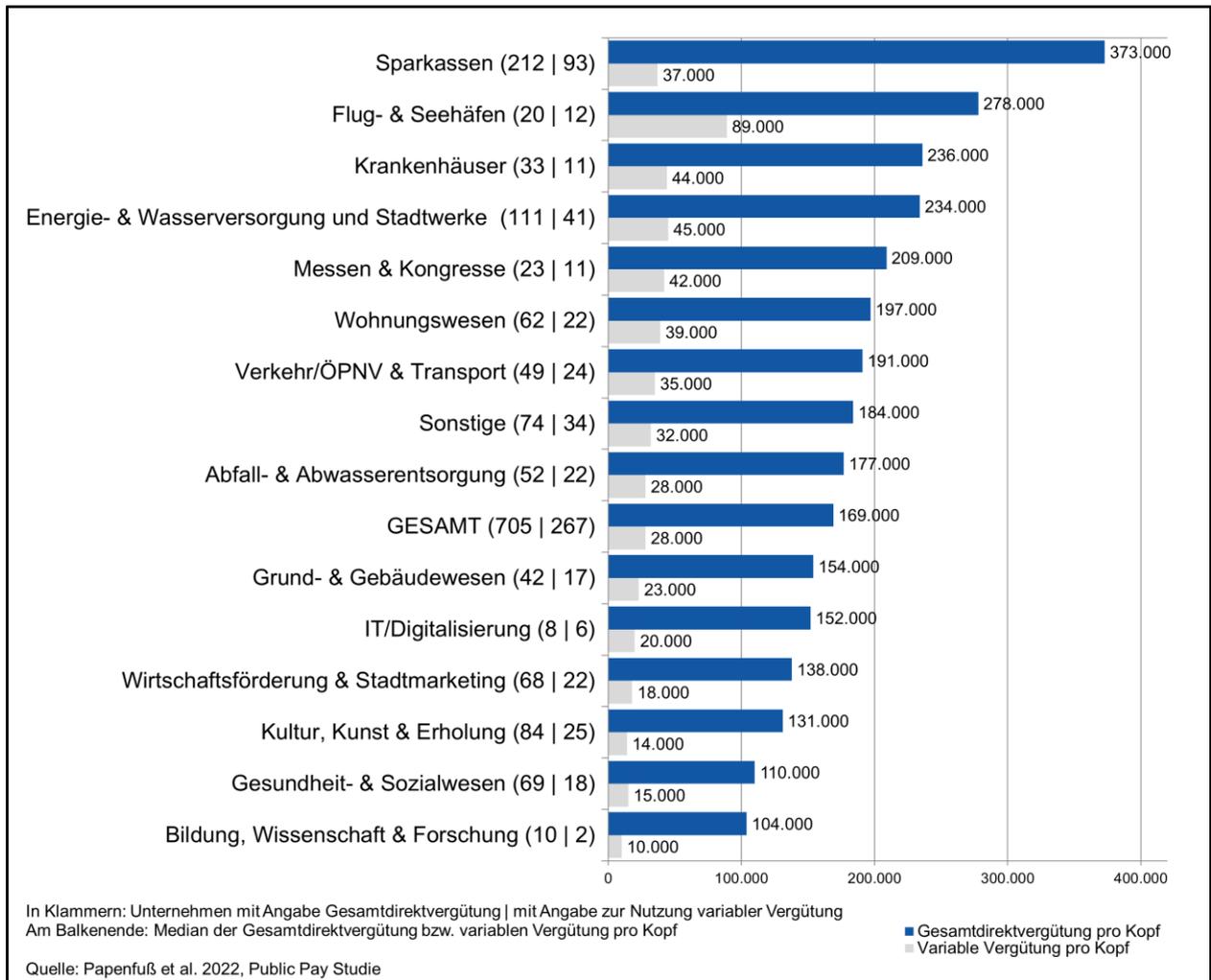


Abbildung 1: Gesamt- und variable Vergütung pro Kopf auf kommunaler Ebene im Branchenvergleich⁶

In Tabelle 1 wird die Anzahl an Unternehmen mit einem, zwei, drei, vier oder über vier Top-Managementmitgliedern absolut (Abs.) und in Prozent (in %) dargestellt. Am rechten Rand der Tabelle wird die durchschnittliche Zahl der Top-Managementmitglieder je Branche (Mittelwert) und die Gesamtanzahl an einbezogenen Unternehmen je Branche dargestellt. Die Sortierung erfolgt nach der durchschnittlichen Zahl der Top-Managementmitglieder je Branche absteigend.

⁶ Bei der Gesamtanzahl der Unternehmen und der Berechnung der Gesamtschnitte (Balken „Gesamt“) wird die Branche „Sparkassen“ nicht berücksichtigt, da die überdurchschnittliche Offenlegung und Vergütung in dem besonderen Tätigkeitsfeld zu Verzerrungen führen würden.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Sparkassen	1	0,5	129	60,6	61	28,6	14	6,6	8	3,8	2,8	213
Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke	52	46,8	41	36,9	13	11,7	5	4,5	0	0	1,7	111
Kultur, Kunst & Erholung	53	63,1	27	32,1	1	1,2	0	0	3	3,6	1,5	84
Sonstige	38	51,4	24	32,4	8	10,8	4	5,4	0	0	1,7	74
Gesundheit- & Sozialwesen	54	78,3	12	17,4	3	4,3	0	0	0	0	1,3	69
Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing	53	77,9	13	19,1	2	2,9	0	0	0	0	1,3	68
Wohnungswesen	37	59,7	23	37,1	1	1,6	1	1,6	0	0	1,5	62
Abfall- & Abwasserentsorgung	28	53,8	21	40,4	3	5,8	0	0	0	0	1,5	52
Verkehr/ÖPNV & Transport	30	61,2	13	26,5	5	10,2	1	2,0	0	0	1,5	49
Grund- & Gebäudewesen	25	59,5	15	35,7	2	4,8	0	0	0	0	1,5	42
Krankenhäuser	15	45,5	11	33,3	4	12,1	2	6,1	1	3,0	1,9	33
Messe & Kongresse	11	47,8	7	30,4	5	21,7	0	0	0	0	1,7	23
Flug- & Seehäfen	12	60,0	6	30,0	1	5,0	1	5,0	0	0	1,6	20
Bildung, Wissenschaft & Forschung	8	80,0	1	10,0	0	0	1	10,0	0	0	1,4	10
IT/Digitalisierung	5	62,5	3	37,5	0	0	0	0	0	0	1,4	8
Gesamt	421	59,7	217	30,8	48	6,8	15	2,1	4	0,6	1,5	705

Tabelle 1: Anzahl Top-Managementmitglieder in öffentlichen Unternehmen der kommunalen Ebene nach Branchen⁷

Das Geschäftsführungsorgan umfasst auf kommunaler Ebene in einer überwiegenden Mehrheit maximal 2 Top-Managementmitglieder. In 59,7 % der untersuchten Unternehmen ist eine Alleingeschäftsführung zu verzeichnen, in knapp einem Drittel eine Doppelspitze (30,8 %). Organe mit mehr als 3 Top-Managementmitgliedern sind nur in Ausnahmefällen vorhanden (3,6 %). Die Größe des Geschäftsführungsorgans variiert zum Teil aufgrund organisations-/aufgabenbezogener Besonderheiten der einzelnen Branchen. So findet man bspw. in den Branchen „Abfall- & Abwasserentsorgung“, „Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke“ und „Verkehr/ÖPNV & Transport“ häufig eine Trennung von kaufmännischer und technischer Geschäftsführung. In der Branche „Kulturbetriebe“ ist, neben der kaufmännischen Geschäftsführung, regelmäßig eine künstlerische Geschäftsführung (Intendanten/-innen) vorzufinden. In der Branche „Krankenhäuser“ wird zum Teil eine Dreiteilung in kaufmännische, ärztliche und pflegerische Geschäftsführung vorgenommen.

Eine Analyse der Gesamtdirektvergütung und variablen Vergütung im Größenklassenvergleich zeigt, dass sowohl die Gesamtdirektvergütung als auch die variable Vergütung je nach Zahl der Arbeitnehmer/-innen und der Höhe der Bilanzsumme schwankt (Abbildung 2 und Abbildung 3).

⁷ Bei der Gesamtanzahl der Unternehmen (Zeile „Gesamt“) wird die Branche „Sparkassen“ nicht berücksichtigt, da die überdurchschnittliche Offenlegung und das besondere Tätigkeitsfeld zu Verzerrungen führen würden.

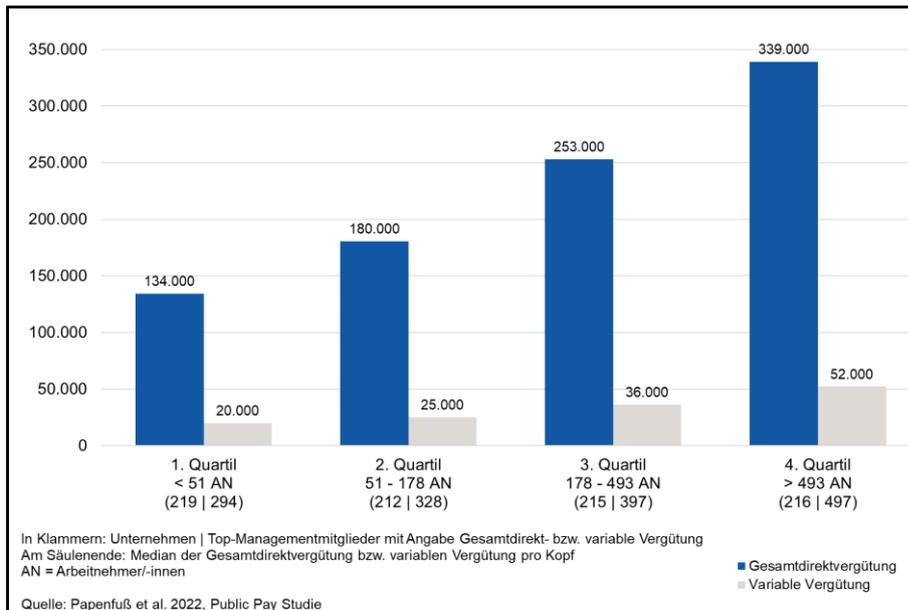


Abbildung 2: Gesamtdirekt- und variable Vergütung pro Kopf im Größenklassenvergleich auf kommunaler Ebene (Zahl der Arbeitnehmer/-innen)

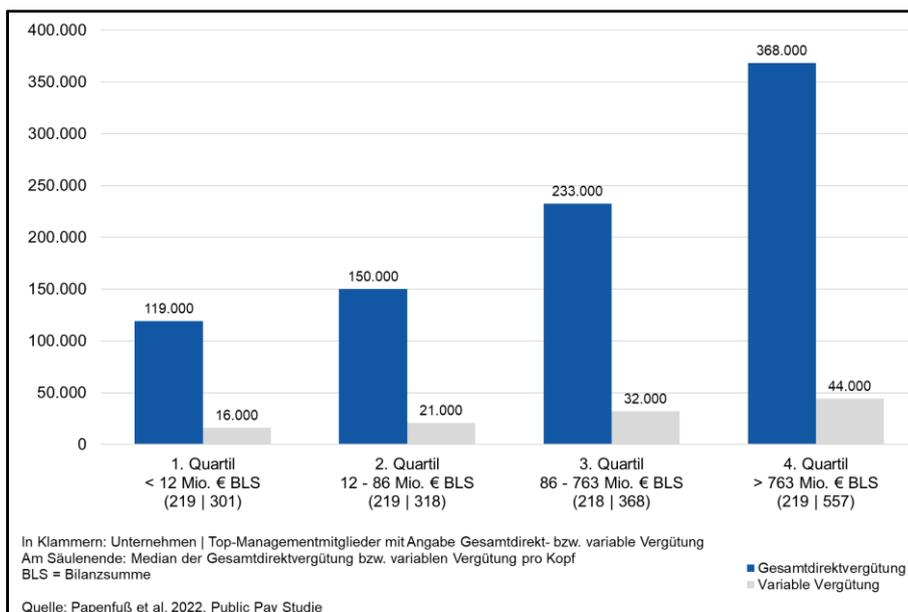
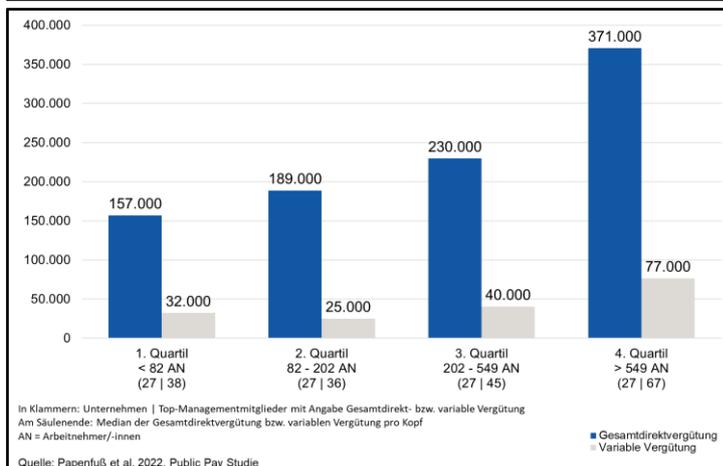
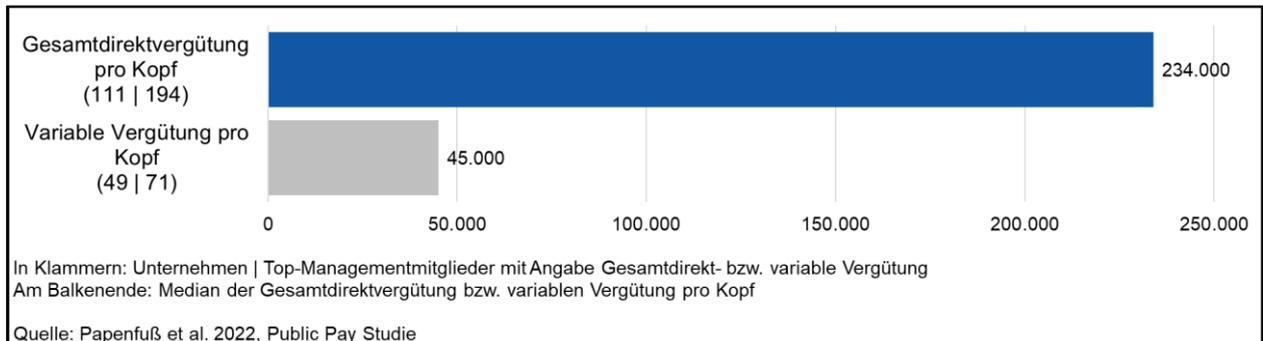


Abbildung 3: Gesamtdirekt- und variable Vergütung pro Kopf im Größenklassenvergleich auf kommunaler Ebene (Bilanzsumme)

3.3 Befunde zur Höhe und Ausgestaltung der Top-Managementvergütung bei Kommunen innerhalb von Branchen

3.3.1 Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke

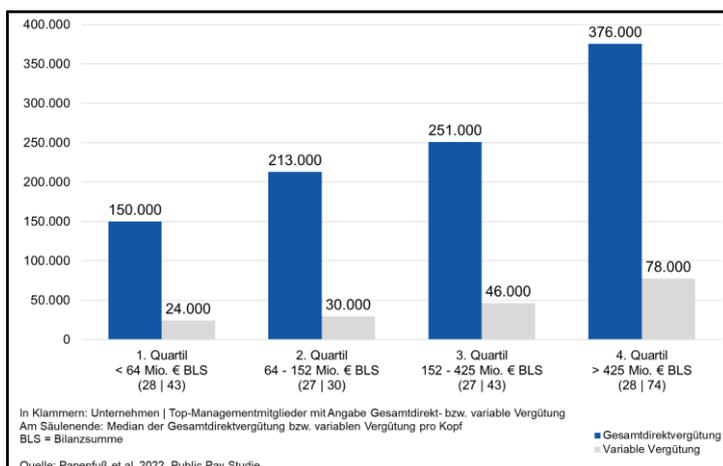
Die Branche „Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Erzeugung und Gewinnung von Energie, Strom, Wärme und/oder Wasser sowie den Betrieb entsprechender (Erzeuger-)Anlagen umfasst. Ferner sind Unternehmen mit multiplen Versorgungsaufgaben, z. B. Strom, Gas, Wasser, Wärme, Verkehr und/oder Bäder, enthalten (Stadtwerke).



| Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke“ liegt bei 234.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 45.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 19,3 %.

| Bei 12 Top-Managementmitgliedern (6,2 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

| Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen und Bilanzsumme steigen die Gesamtdirekt- und variable Vergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Zahl unter 82 Arbeitnehmer/-innen (1. Quartil) im Durchschnitt 157.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Zahl über 549 Arbeitnehmer/-innen (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 371.000 Euro.



| Bei 33 Top-Managementmitgliedern (17,0 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 3 Mitglieder (1,5 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

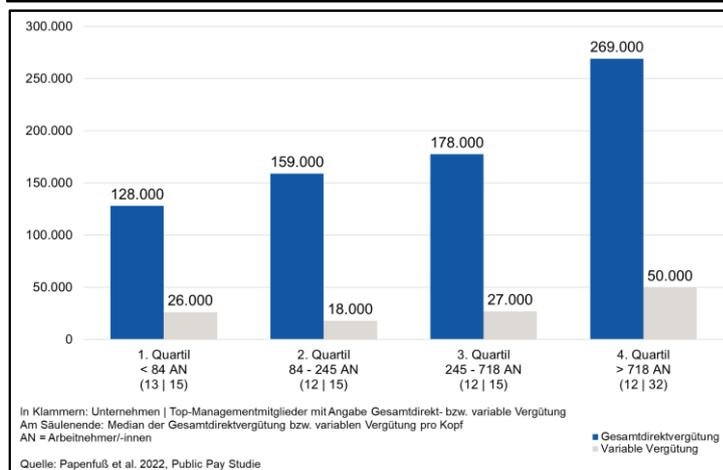
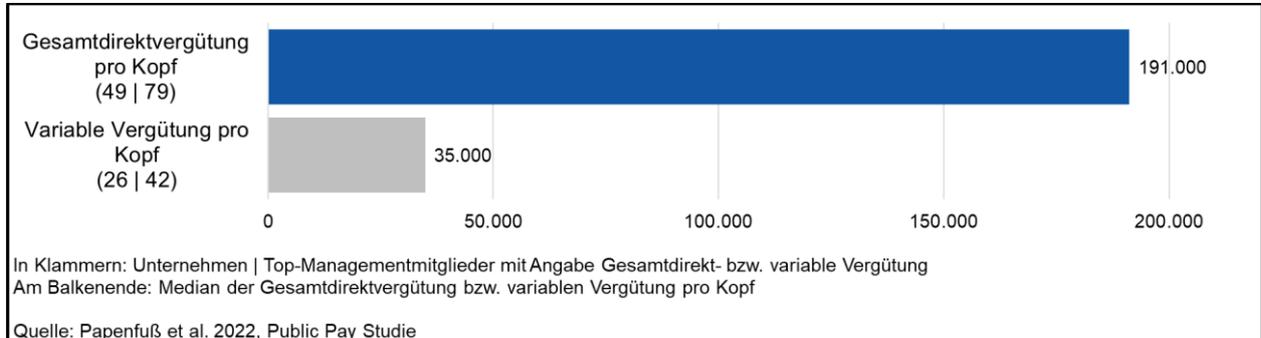
| Bei 76 Top-Managementmitgliedern (39,2 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 13.000 Euro.

| Mit 83,7 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan mehrheitlich maximal 2 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke	52	46,8	41	36,9	13	11,7	5	4,5	0	0	1,8	111

3.3.2 Verkehr/ÖPNV & Transport

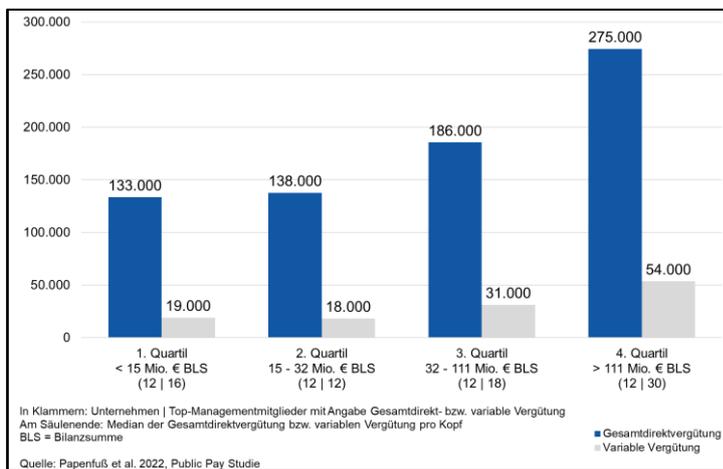
Die Branche „Verkehr, ÖPNV & Transport“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Beförderung von Personen durch u. a. Bahn, Bus und/oder Fähre beinhaltet. Außerdem umfasst sie Unternehmen, deren Gegenstand die Verwaltung, Verpachtung, Einrichtung, Vorhaltung und den Betrieb von branchenspezifischen Infrastruktureinrichtungen und Schienen beinhaltet.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Verkehr/Transport & ÖPNV“ liegt bei 191.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 35.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 18,5 %.

Bei 7 Top-Managementmitgliedern (8,9 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen und Bilanzsumme steigt die Gesamtdirektvergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Zahl unter 84 Arbeitnehmer/-innen (1. Quartil) im Durchschnitt 128.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Zahl über 718 Arbeitnehmer/-innen (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 269.000 Euro.



Bei 26 Top-Managementmitgliedern (32,9 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 6 Mitglieder (7,6 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

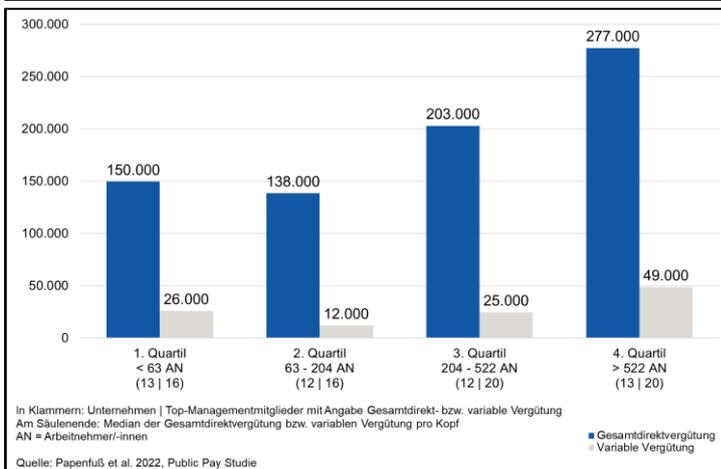
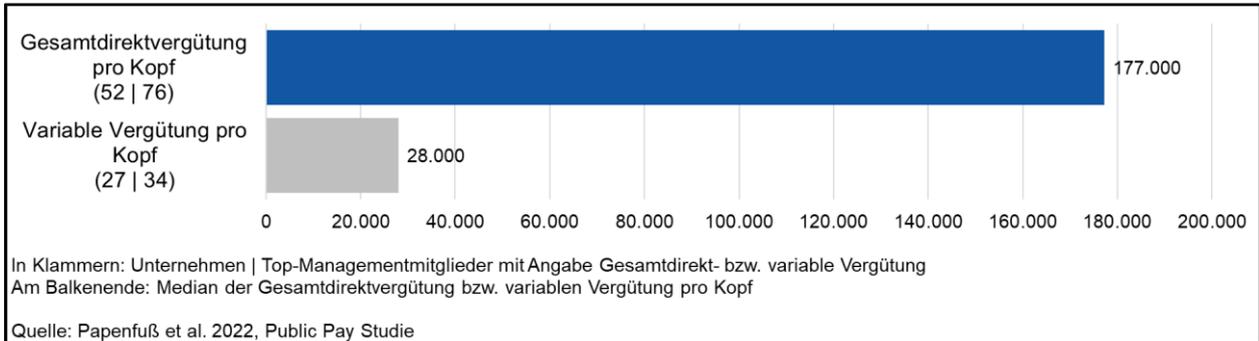
Bei 40 Top-Managementmitgliedern (50,6 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 12.000 Euro.

Mit 87,7 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan mehrheitlich maximal 2 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Verkehr/ÖPNV & Transport	30	61,2	13	26,5	5	10,2	1	2,0	0	0	1,5	49

3.3.3 Abfall- & Abwasserentsorgung

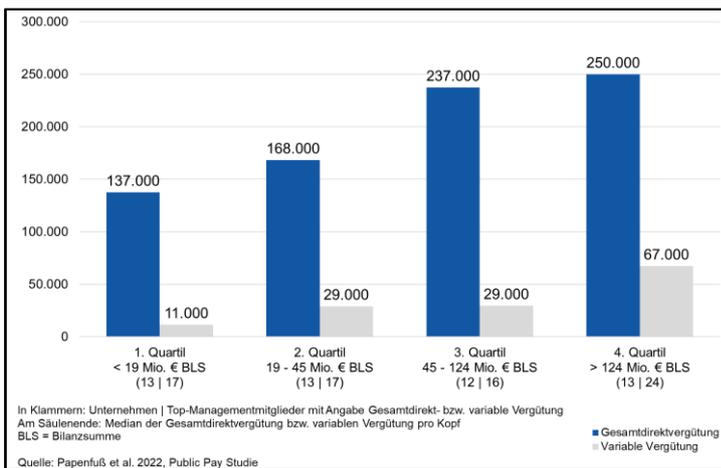
Die Branche „Abfall- & Abwasserentsorgung“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Abfallvermeidung, die Abfallentsorgung und die Abfallverwertung sowie die Straßenreinigung beinhaltet. Die Stadtentwässerung und Abwasserbeseitigung sind ebenfalls in dieser Branche enthalten. Betriebshöfe, deren Gegenstand die Unterhaltung der Wasserläufe, die Kanalreinigung, die Überwachung und Wartung von Abwasseranlagen sowie, neben der Reinigung der öffentlichen Straßen, Wege und Plätze, auch die Durchführung des Winterdienstes beinhaltet, sind ebenfalls erfasst.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Abfall- und Abwasserentsorgung“ liegt bei 177.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 28.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 15,6 %.

Bei 7 Top-Managementmitgliedern (9,2 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Bilanzsumme steigen die Gesamtdirekt- und variable Vergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit Bilanzsumme unter 19 Mio. Euro (1. Quartil) im Durchschnitt 137.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit Bilanzsumme über 124 Mio. Euro (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 250.000 Euro.



Bei 17 Top-Managementmitgliedern (22,4 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 4 Mitglieder (5,3 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

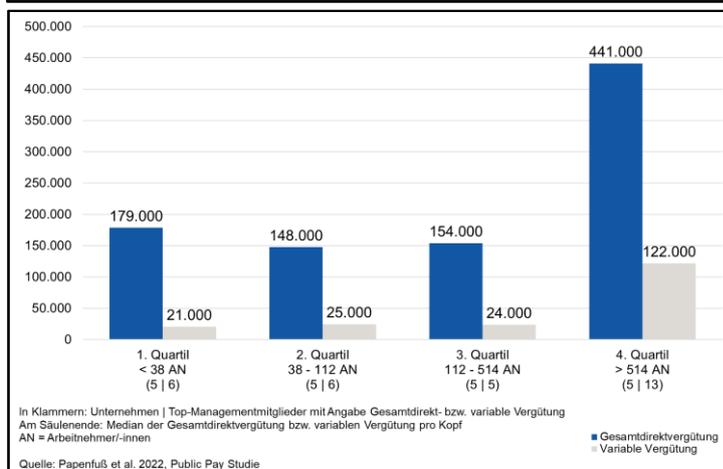
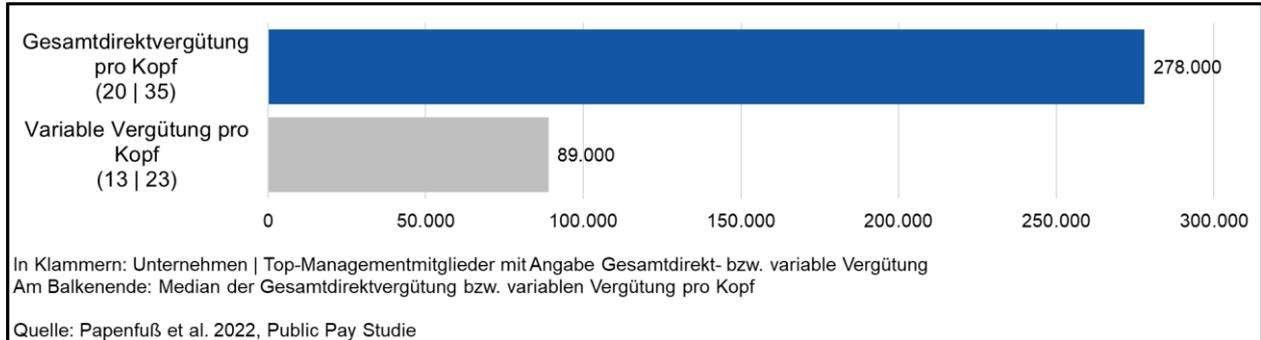
Bei 33 Top-Managementmitgliedern (43,4 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 11.000 Euro.

Mit 94,2 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan überwiegend maximal 2 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Abfall- & Abwasserentsorgung	28	53,8	21	40,4	3	5,8	0	0	0	0	1,6	52

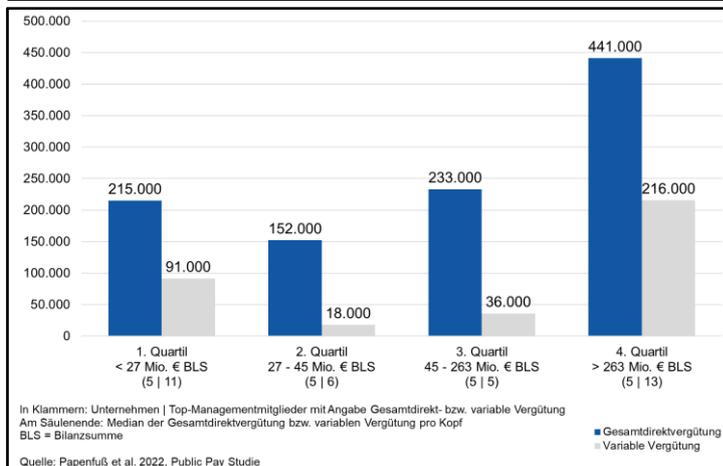
3.3.4 Flug- & Seehäfen

Die Branche „Flug- & Seehäfen“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand den Betrieb, die Verwaltung, die Unterhaltung und den Ausbau von Flug-, See- und Binnenhäfen (und dazugehöriger Anlagen) sowie die hafenwirtschaftliche Umschlagfähigkeit beinhaltet.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Flug- & Seehäfen“ liegt bei 278.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 89.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 32,1 %.

In Abhängigkeit der Zahl der Arbeitnehmer/-innen und Bilanzsumme schwanken die Gesamtdirekt- und variable Vergütung stark. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Zahl unter 38 Arbeitnehmer/-innen (1. Quartil) im Durchschnitt 179.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Zahl über 514 Arbeitnehmer/-innen (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 441.000 Euro.



Bei 19 Top-Managementmitgliedern (54,3 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. Ein Mitglied (2,9 %) erhält nach Angabe keine Altersversorgung.

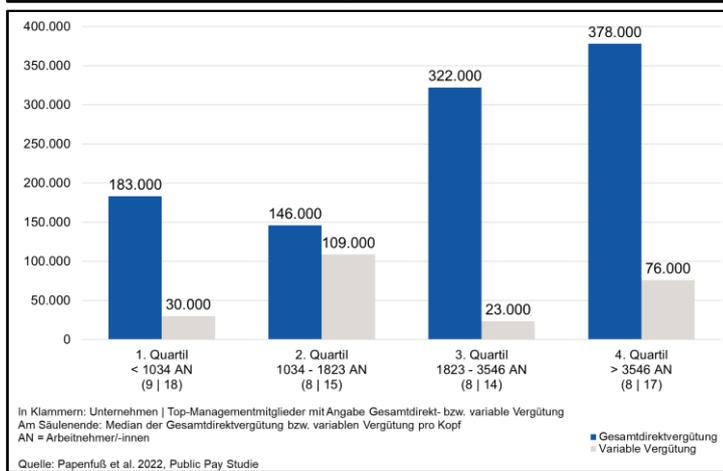
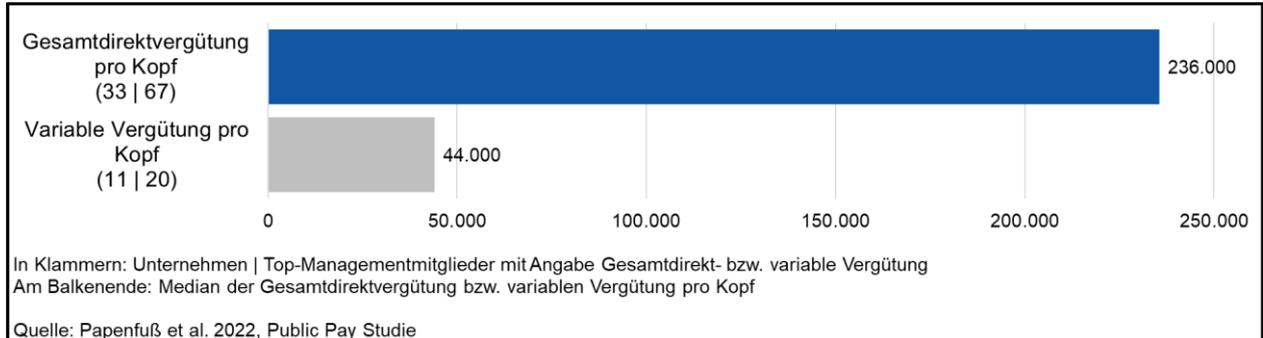
Bei 22 Top-Managementmitgliedern (62,9 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 11.000 Euro.

Mit 90,0 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan mehrheitlich maximal 2 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Flug- & Seehäfen	12	60,0	6	30,0	1	5,0	1	5,0	0	0	1,5	20

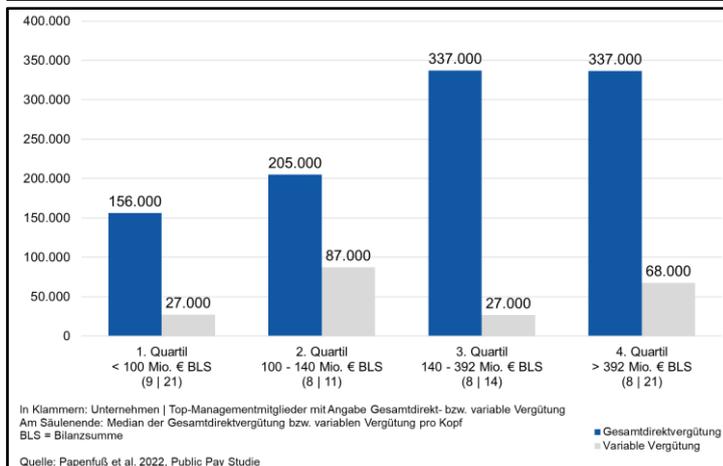
3.3.5 Krankenhäuser

Die Branche „Krankenhäuser“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens durch den ärztlichen, pflegerischen, technischen und wirtschaftlichen Betrieb eines Krankenhauses beinhaltet.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Krankenhäuser“ liegt bei 236.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 44.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 18,4 %.

Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen und Bilanzsumme schwanken die Gesamtdirekt- und variable Vergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Bilanzsumme unter 100 Mio. Euro (1. Quartil) im Durchschnitt 156.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Bilanzsumme über 140 Mio. Euro (3. und 4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 337.000 Euro.



Bei 10 Top-Managementmitgliedern (14,9 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. Ein Mitglied (1,5 %) erhält nach Angabe keine Altersversorgung.

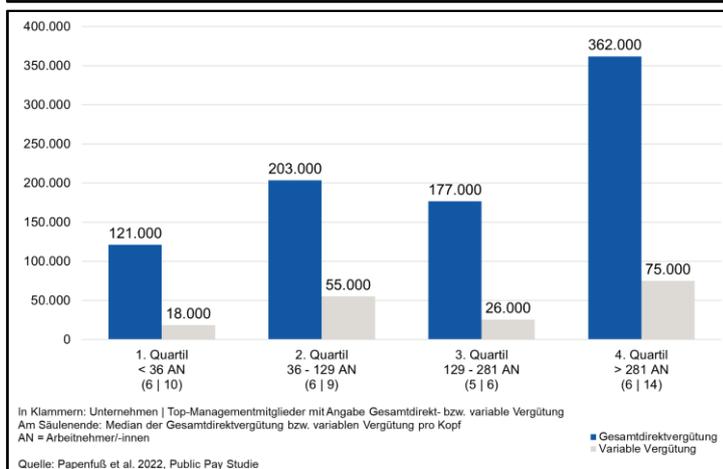
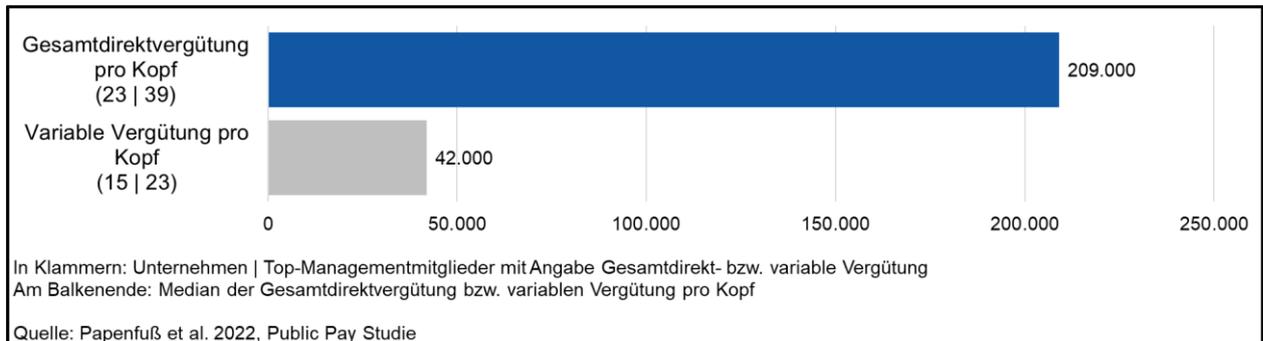
Bei 14 Top-Managementmitgliedern (20,9 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 6.000 Euro.

Mit 54,5 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan mehrheitlich mindestens 2 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Krankenhäuser	15	45,5	11	33,3	4	12,1	2	6,1	1	3	2,0	33

3.3.6 Messen & Kongresse

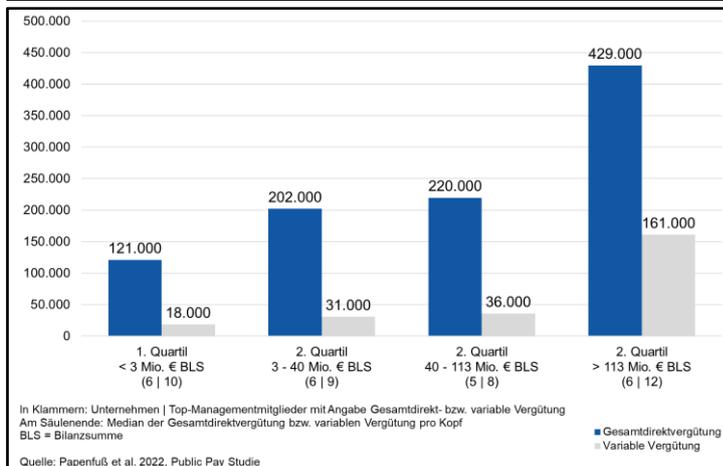
Die Branche „Messen & Kongresse“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Durchführung, Organisation, Planung und Veranstaltung von Messen, Ausstellungen und Kongressen sowie den Erwerb, Betrieb, die Vermietung oder Bewirtschaftung von Hallen, Großmärkten oder Kongresszentren beinhaltet.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Messen & Kongresse“ liegt bei 209.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 42.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 20,2 %.

Bei 4 Top-Managementmitgliedern (10,3 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Bilanzsumme steigt die Gesamtdirektvergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Bilanzsumme unter 3 Mio. Euro (1. Quartil) im Durchschnitt 121.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Bilanzsumme über 113 Mio. Euro (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 429.000 Euro.



Bei 9 Top-Managementmitgliedern (23,1 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 2 Mitglieder (5,1 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

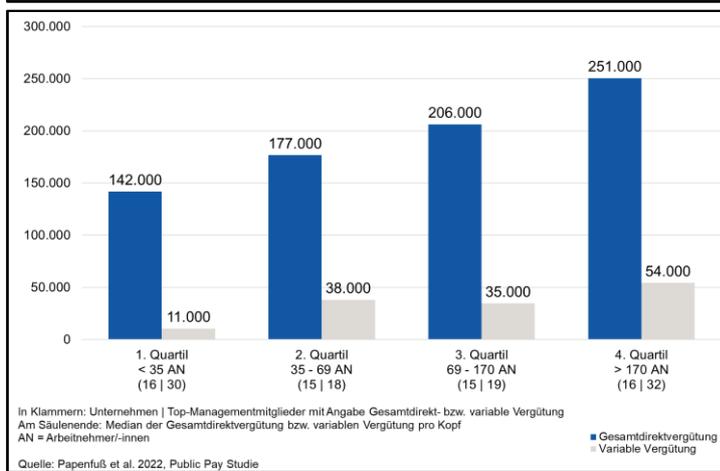
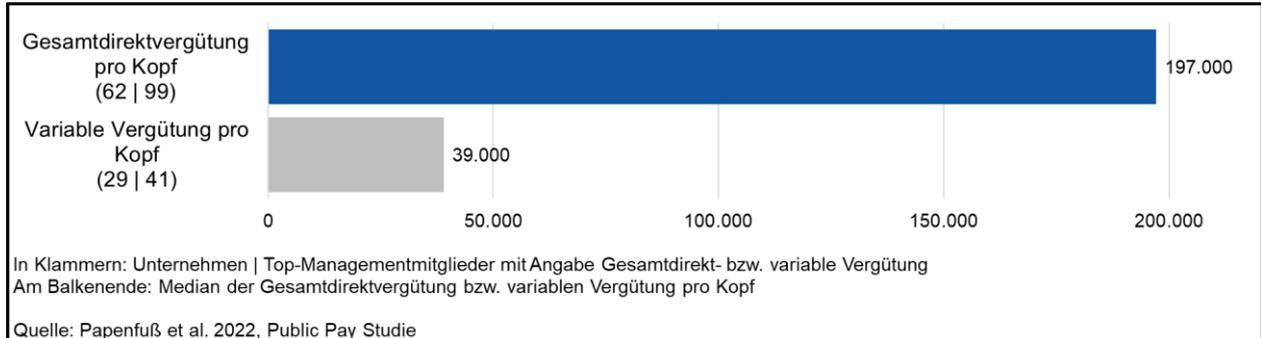
Bei 25 Top-Managementmitgliedern (64,1 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 13.000 Euro.

Mit 52,1 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan häufiger mindestens 2 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Messen & Kongresse	11	47,8	7	30,4	5	21,7	0	0	0	0	1,7	23

3.3.7 Wohnungswesen

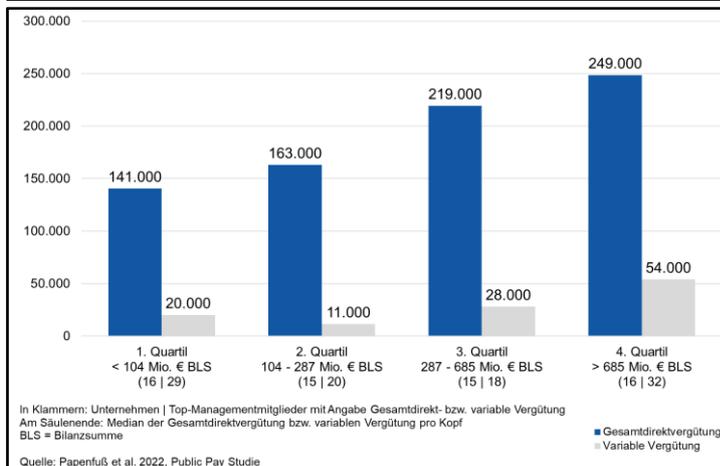
Die Branche „Wohnungswesen“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Errichtung, Betreuung, Bewirtschaftung und Verwaltung von Wohnungen in allen Rechts- und Nutzungsformen sowie den sozialen Wohnungsbau beinhaltet.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Wohnungswesen“ liegt bei 197.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 39.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 20 %.

Bei 12 Top-Managementmitgliedern (12,1 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen steigen die Gesamtdirekt- und variable Vergütung. Unternehmen dieser Branche mit einer Zahl unter 35 Arbeitnehmer/-innen (1. Quartil) zahlen im Durchschnitt 142.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Zahl über 170 Arbeitnehmer/-innen (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 251.000 Euro.



Bei 29 Top-Managementmitgliedern (29,3 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 2 Mitglieder (2,0 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

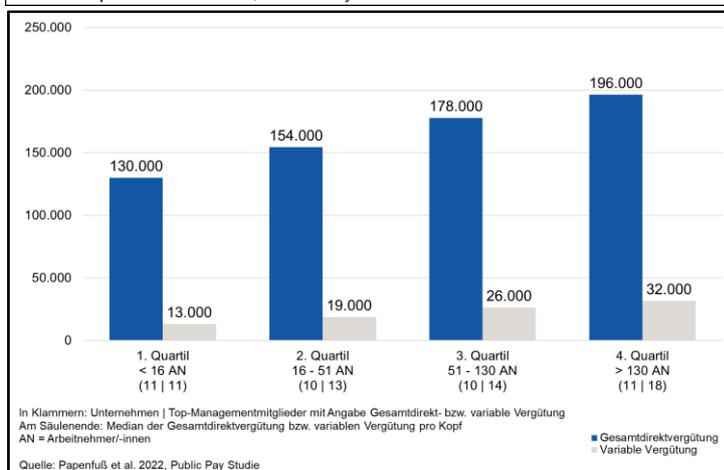
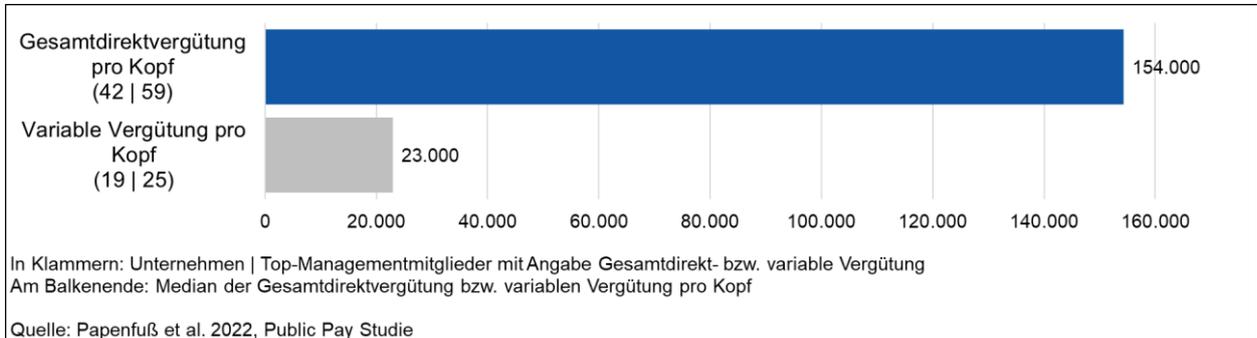
Bei 45 Top-Managementmitgliedern (45,5 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 10.000 Euro.

Mit 59,7 % liegt in dieser Branche im Vergleich häufiger eine Alleingeschäftsführung vor.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Wohnungswesen	37	59,7	23	37,1	1	1,6	1	1,6	0	0	1,5	62

3.3.8 Grund- & Gebäudewesen

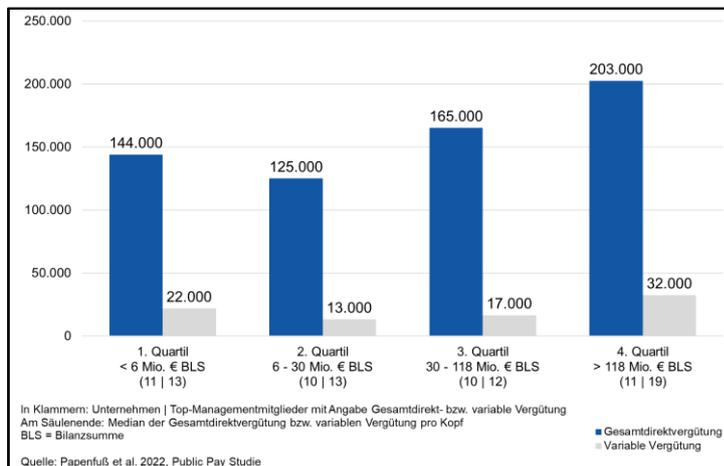
Die Branche „Grund- & Gebäudewesen“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Bewirtschaftung, Bebauung, Beschaffung, Baureifmachung, Entwicklung, Verwertung und Verwaltung eigener und fremder Grundstücke sowie die Verwaltung, Vermietung, Verpachtung, Sanierung, Bereitstellung, Modernisierung, den Erwerb und den Bau von Gebäuden aller Art beinhaltet.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Grund- & Gebäudewesen“ liegt bei 154.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 23.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 14,8 %.

Bei 3 Top-Managementmitgliedern (5,1 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen steigen die Gesamtdirekt- und variable Vergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Zahl unter 16 Arbeitnehmer/-innen (1. Quartil) im Durchschnitt 130.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Zahl über 130 Arbeitnehmer/-innen (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 196.000 Euro.



Bei 12 Top-Managementmitgliedern (20,3 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 4 Mitglieder (6,8 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

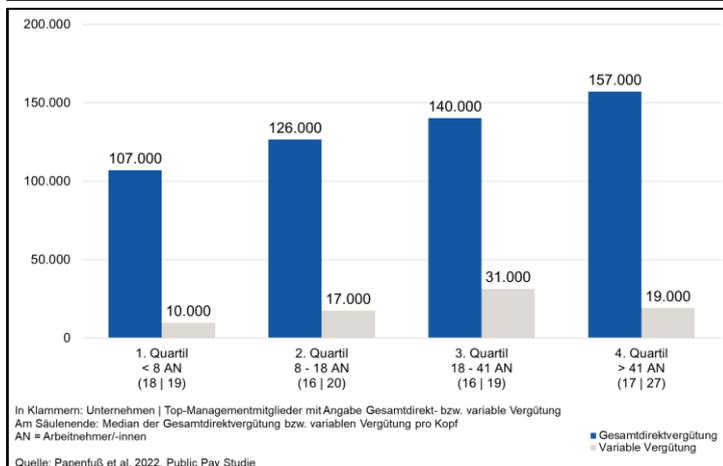
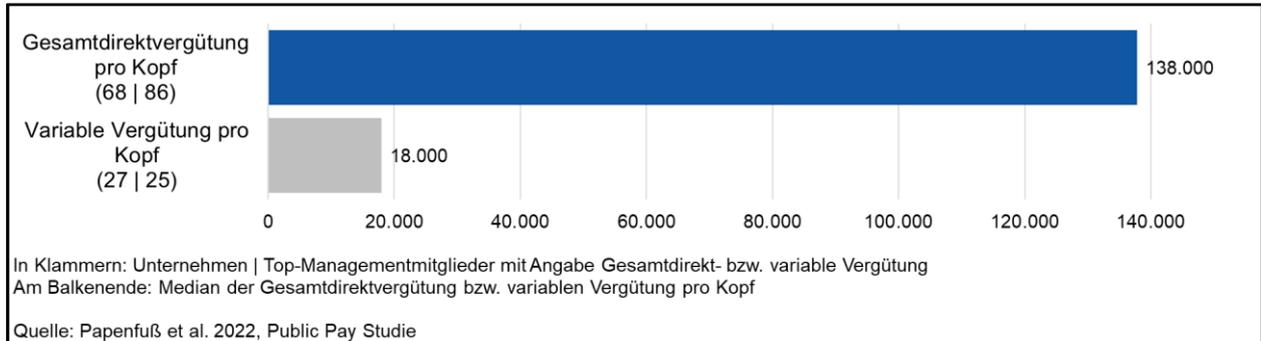
Bei 26 Top-Managementmitgliedern (44,1 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 9.000 Euro.

Mit 95,2 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan mehrheitlich maximal 2 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Grund- & Gebäudewesen	25	59,5	15	35,7	2	4,8	0	0	0	0	1,5	42

3.3.10 Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing

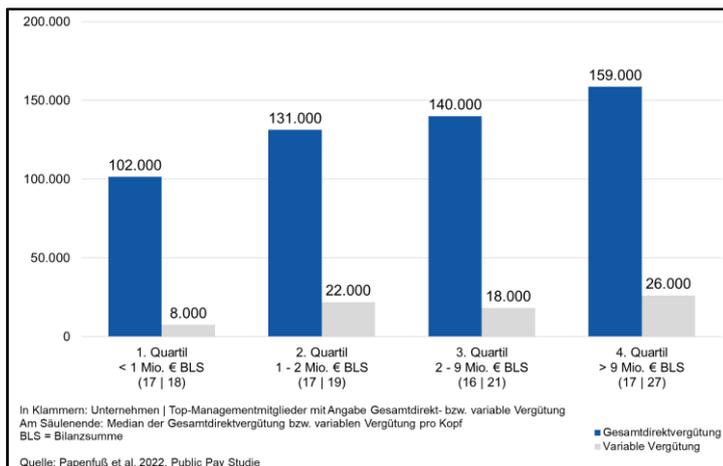
Die Branche „Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Stärkung der wirtschaftlichen Strukturen sowie der Aufbau, die Entwicklung, die Finanzierung und die Verpachtung von – der Wirtschaftsförderung dienenden – Infrastruktureinrichtungen ist. Dazu gehören auch die Tourismusförderung und die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Gebietskörperschaft (Stadtmarketing). Darüber hinaus werden Unternehmen der Stadtplanung sowie Gewerbe- und Technologieparks unter dieser Branche erfasst.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing“ liegt bei 138.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 18.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 13,2 %.

Bei 6 Top-Managementmitgliedern (7,0 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen und Bilanzsumme steigt die Gesamtdirektvergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Zahl unter 8 Arbeitnehmer/-innen (1. Quartil) im Durchschnitt 107.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Zahl über 41 Arbeitnehmer/-innen (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 157.000 Euro.



Bei 9 Top-Managementmitgliedern (10,5 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 2 Mitglieder (2,3 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

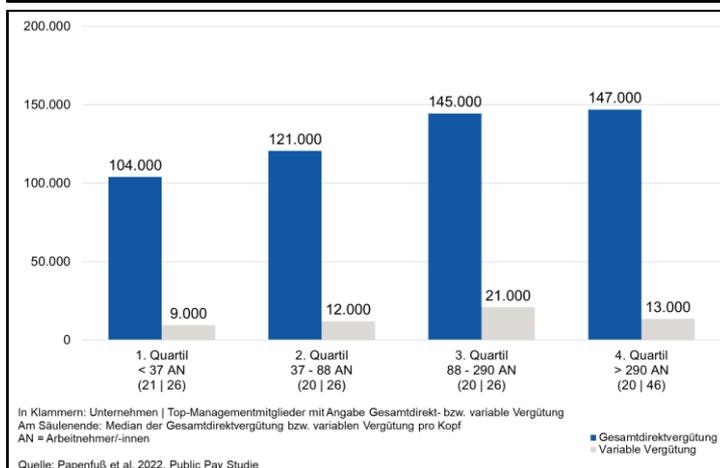
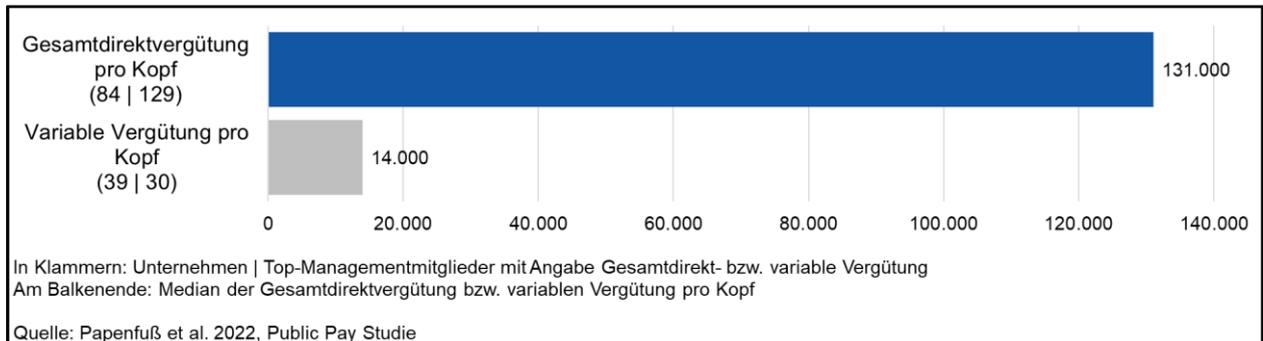
Bei 22 Top-Managementmitgliedern (25,6 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 7.000 Euro.

Mit 2,9 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan nur selten über 2 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing	53	77,9	13	19,1	2	2,9	0	0	0	0	1,3	68

3.3.11 Kultur, Kunst & Erholung

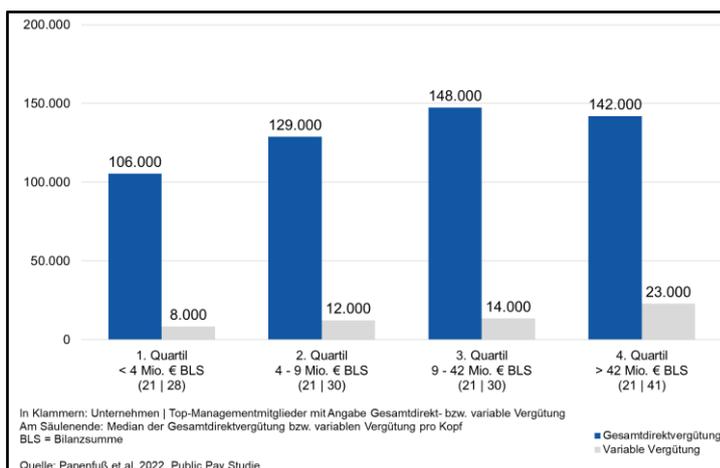
Die Branche „Kultur, Kunst & Erholung“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Förderung von Kunst, Kultur oder Musik durch den Betrieb von Theatern, Opern, Museen, Konzertsälen oder die Organisation von kulturellen bzw. musikalischen Veranstaltungen oder Festspielen/Festivals beinhaltet. Außerdem zählen zu dieser Branche Unternehmen, deren Gegenstand der Betrieb, die Vermarktung, Unterhaltung und Verwaltung von Stadien, Bädern und anderen Sporteinrichtungen beinhaltet. Zudem sind botanische und zoologische Gärten sowie (Natur-)Parks erfasst.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Kultur, Kunst & Erholung“ liegt bei 131.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 14.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 10,8 %.

Bei 25 Top-Managementmitgliedern (19,4 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen steigt die Gesamtdirektvergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Zahl unter 37 Arbeitnehmer/-innen (1. Quartil) im Durchschnitt 104.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Zahl über 290 Arbeitnehmer/-innen (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 147.000 Euro.



Bei 17 Top-Managementmitgliedern (13,2 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 4 Mitglieder (3,1 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

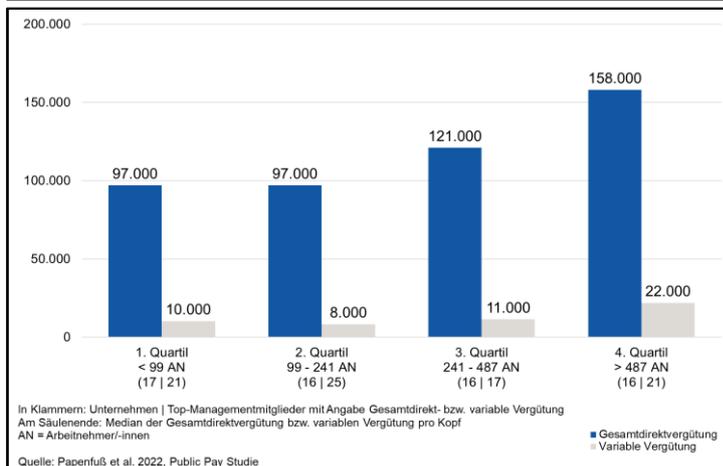
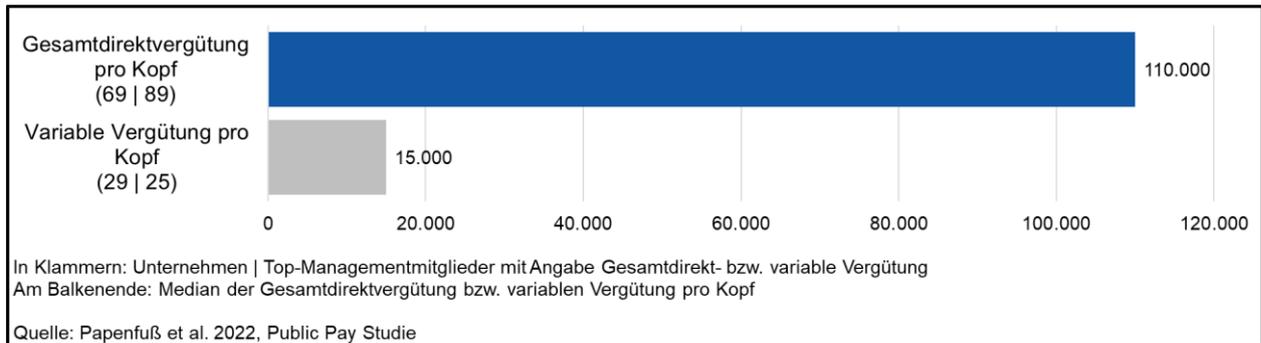
Bei 39 Top-Managementmitgliedern (30,2 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 8.000 Euro.

Mit 95,2 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan mehrheitlich maximal 2 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Kultur, Kunst & Erholung	53	63,1	27	32,1	1	1,2	0	0,0	3	3,6	1,6	84

3.3.12 Gesundheit- & Sozialwesen

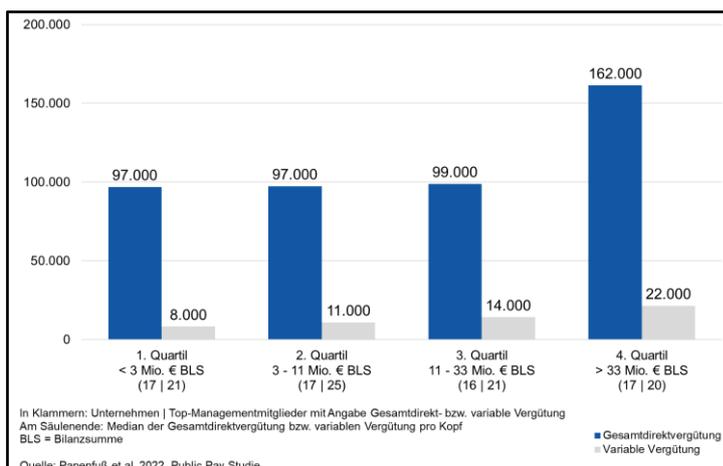
Die Branche „Gesundheit- & Sozialwesen“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Förderung von Kindern, die Pflege und Betreuung von alten, kranken, (drogen-)abhängigen und behinderten Menschen sowie die berufliche Rehabilitation von Erwachsenen beinhaltet. Außerdem zählen zu dieser Branche diejenigen Unternehmen, deren Gegenstand die Erbringung von ambulanten Leistungen und/oder den Betrieb eines medizinischen Versorgungszentrums als öffentliche Gesundheitseinrichtung beinhaltet. Nicht umfasst sind öffentliche Kliniken und Krankenhäuser, diese sind in der Branche „Krankenhäuser“ (Abschnitt 3.3.5) erfasst.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Gesundheit- & Sozialwesen“ liegt bei 110.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 15.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 13,5 %.

Bei 13 Top-Managementmitgliedern (14,6 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen und der Bilanzsumme steigt die Gesamtdirektvergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Zahl unter 241 Arbeitnehmer/-innen (1. und 2. Quartil) im Durchschnitt 97.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Zahl über 487 Arbeitnehmer/-innen (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 158.000 Euro.



Bei 17 Top-Managementmitgliedern (19,1 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 6 Mitglieder (6,7 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

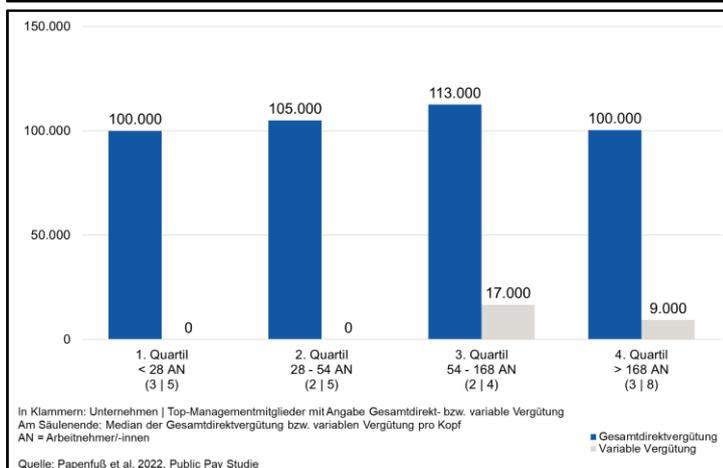
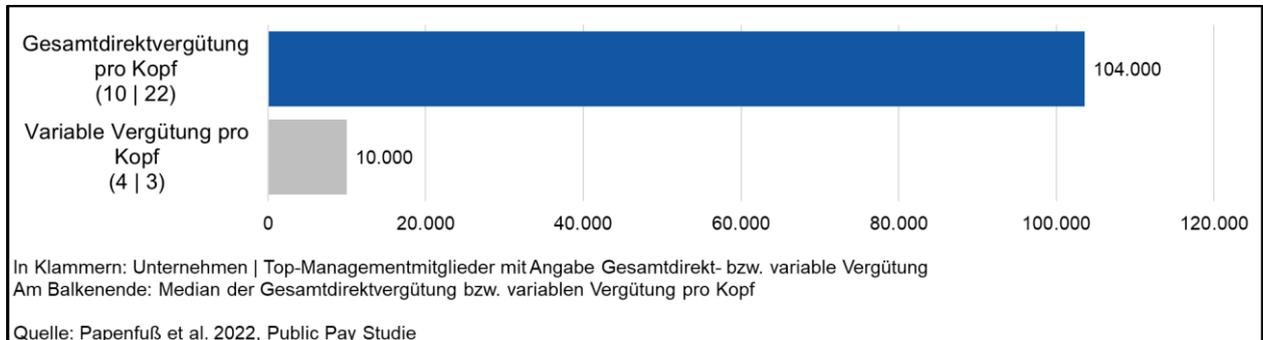
Bei 24 Top-Managementmitgliedern (27,0 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 8.000 Euro.

Mit 78,3 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan mehrheitlich ein Mitglied.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Gesundheit- & Sozialwesen	54	78,3	12	17,4	3	4,3	0	0	0	0	1,4	69

3.3.13 Bildung, Wissenschaft & Forschung

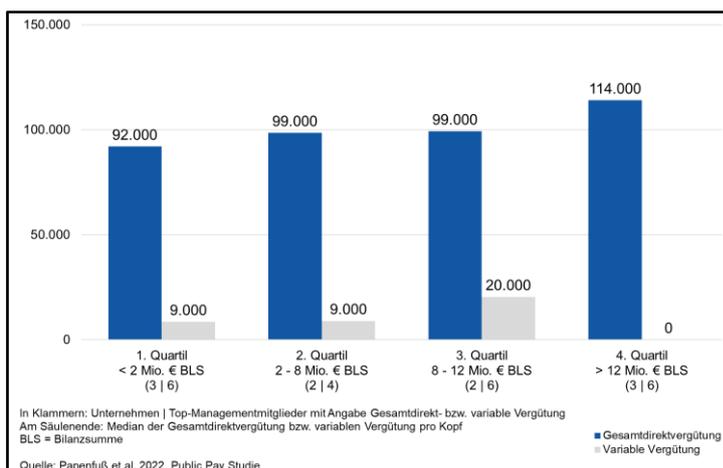
Die Branche „Bildung, Wissenschaft & Forschung“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand das Errichten und Betreiben eines Wissens-, Forschungs- und Transferzentrums für Forschung und Entwicklung beinhaltet. Die Branche umfasst zudem Unternehmen, deren Gegenstand die Allgemeinbildung, Ausbildung sowie Fort- und Weiterbildung von Erwachsenen und Jugendlichen (z. B. Volkshochschulen) beinhaltet.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Bildung, Wissenschaft & Forschung“ liegt bei 104.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 10.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 9,3 %.

Bei 5 Top-Managementmitgliedern (22,7 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Bilanzsumme steigt die Gesamtdirektvergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Bilanzsumme unter 2 Mio. Euro (1. Quartil) im Durchschnitt 92.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Bilanzsumme über 12 Mio. Euro (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 114.000 Euro.



Bei 3 Top-Managementmitgliedern (13,6 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 2 Mitglieder (9,1 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

Bei 4 Top-Managementmitgliedern (18,2 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 10.000 Euro.

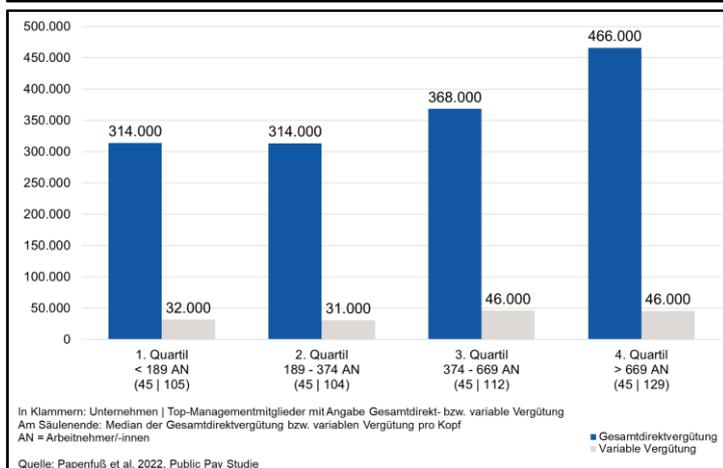
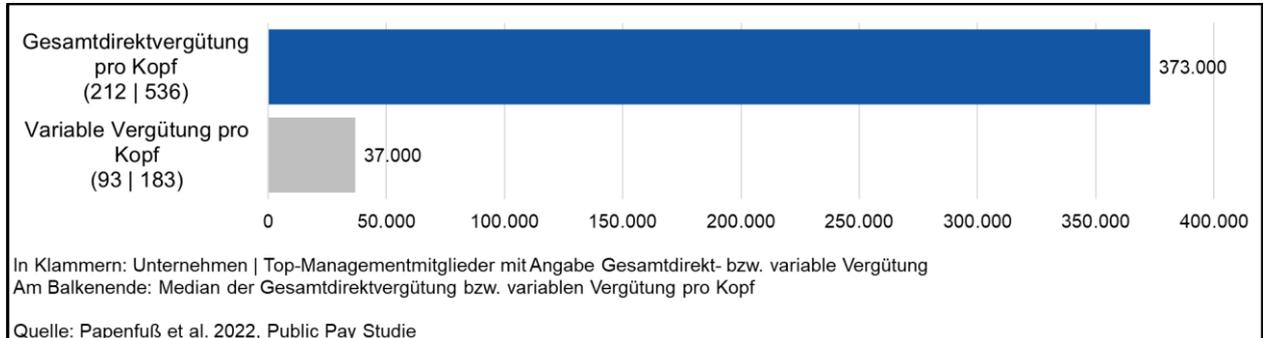
Mit 80,0 % der Unternehmen umfasst das Geschäftsführungsorgan häufig ein Mitglied.

Die dargestellten Befunde in dieser Branche sind vor dem Hintergrund der vergleichsweise geringen Zahl an Unternehmen und Top-Managementmitgliedern mit offengelegten Vergütungsdaten einzuordnen und zu reflektieren.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Bildung, Wissenschaft & Forschung	8	80,0	1	10,0	0	0	1	10,0	0	0	1,6	10

3.3.14 Sparkassen

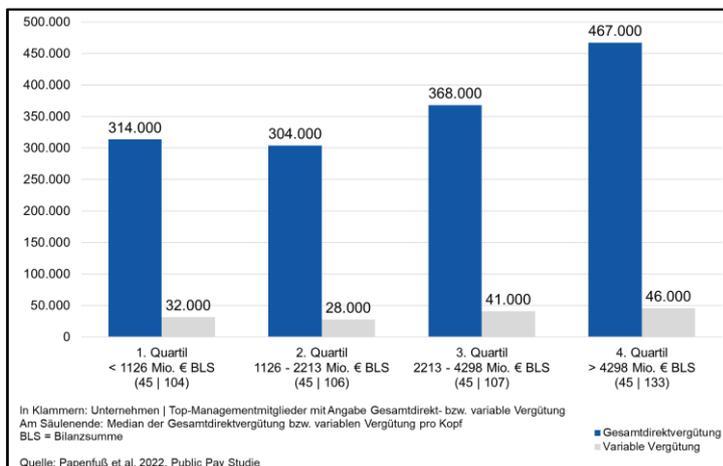
Die Branche „Sparkassen“ umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die geld- und kreditwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung beinhaltet. Sie sind flächendeckender, öffentlicher Anbieter von kreditwirtschaftlichen Geschäften für alle Kunden- und Bevölkerungsgruppen und regionaler Wirtschaftsförderer mit klarer Gemeinwohlbindung.



Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in der Branche „Sparkassen“ liegt bei 373.000 Euro (Median). Davon sind durchschnittlich 37.000 Euro variable Vergütung (Median) - ein Anteil von 9,9 %.

Bei 51 Top-Managementmitgliedern (9,5 %) wird nach Angabe keine variable Vergütung genutzt.

Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen und Bilanzsumme steigen die Gesamtdirekt- und variable Vergütung. So zahlen Unternehmen dieser Branche mit einer Zahl von bis zu 374 Arbeitnehmern/-innen (1. Quartil) im Durchschnitt 314.000 Euro. Top-Managementmitglieder in Unternehmen mit einer Zahl über 669 Arbeitnehmer/-innen (4. Quartil) erhalten im Durchschnitt 466.000 Euro.



Bei 173 Top-Managementmitgliedern (32,3 %) liegen Angaben vor, dass eine Altersversorgung genutzt wird. 7 Mitglieder (1,3 %) erhalten nach Angabe keine Altersversorgung.

Bei 197 Top-Managementmitgliedern (36,8 %) liegen Angaben zu Nebenleistungen vor. Der Median der Nebenleistungen liegt bei 11.000 Euro.

Das Geschäftsführungsorgan der untersuchten Unternehmen dieser Branche umfasst häufig 2 oder 3 Mitglieder.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Sparkassen	1	0,5	129	60,8	60	28,3	14	6,6	8	4	2,5	212

3.4 Befunde zur Höhe und Ausgestaltung der Top-Managementvergütung bei Bund und Bundesländern

Für Bund und Länder beträgt die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung pro Kopf branchenübergreifend 191.000 Euro und die durchschnittliche variable Vergütung pro Kopf 29.000 Euro (Abbildung 4). Insgesamt 14,8 % Top-Managementmitglieder erhalten eine Vergütung unter 100.000 Euro, 42,4 % erhalten eine Vergütung zwischen 100.000 Euro und 200.000 Euro. Bei 18 % dotiert die Vergütung zwischen 200.000 Euro und 300.000 Euro. Bei 24,8 % liegt die Vergütung über 300.000 Euro, davon bei 10,8 % über 500.000 Euro.

Im Branchenvergleich zeigen sich substantielle Vergütungsunterschiede. Im Vergleich liegt z. B. die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung in der Branche „Verkehr & Transport“ bei 339.000 Euro und in der Branche „Gesundheit- & Sozialwesen“ bei 135.000 Euro.

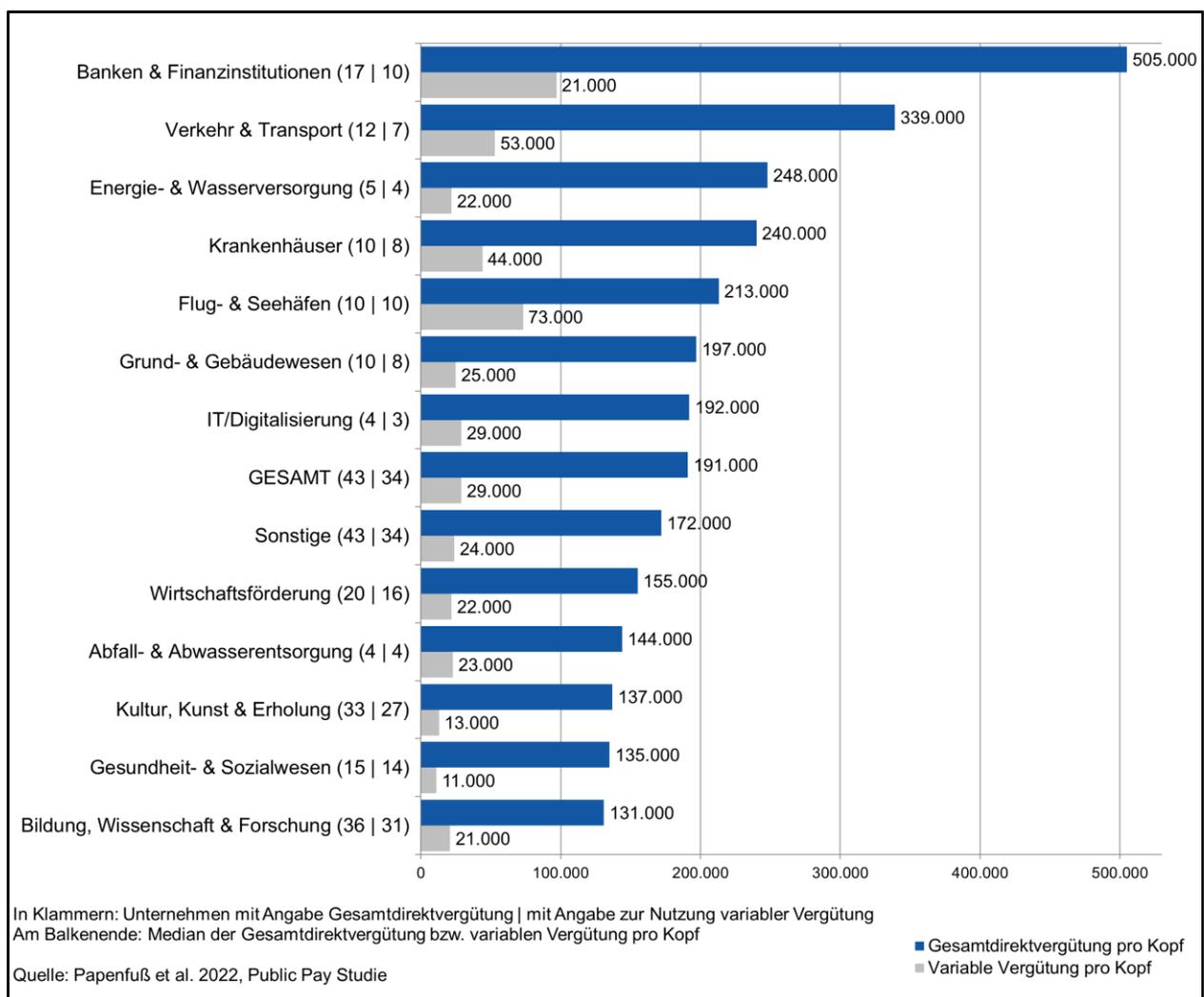


Abbildung 4: Gesamt- und variable Vergütung pro Kopf auf Bundes-/Landesebene im Branchenvergleich⁸

⁸ Keine Angaben bzw. zu geringe Datenbasis für die Branchen „Messen & Kongresse“ und „Wohnungswesen“.

Branche	Anzahl Top-Managementmitglieder										Mittelwert	Anzahl Unternehmen
	1		2		3		4		über 4			
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %		
Krankenhäuser	2	20,0	1	10,0	2	20,0	1	10,0	4	40,0	3,6	10
Banken & Finanzinstitutionen	1	5,9	8	47,1	1	5,9	4	23,5	3	17,6	3,1	17
Verkehr & Transport	6	50,0	1	8,3	2	16,7	0	0	3	25,0	2,7	12
Grund- & Gebäudewesen	1	10,0	7	70,0	1	10,0	1	10,0	0	0	2,2	10
Abfall- & Abwasserentsorgung	1	25,0	3	75,0	0	0	0	0	0	0	1,8	4
Energie- & Wasserversorgung	3	60,0	1	20,0	0	0	1	20,0	0	0	1,8	5
Bildung, Wissenschaft & Forschung	13	36,1	20	55,6	3	8,3	0	0	0	0	1,7	36
Sonstige	21	48,8	18	41,9	2	4,7	2	4,7	0	0	1,7	43
Flug- & Seehäfen	6	60,0	2	20,0	2	20,0	0	0	0	0	1,6	10
Wirtschaftsförderung	11	55,0	6	30,0	3	15,0	0	0	0	0	1,6	20
IT/Digitalisierung	2	50,0	2	50,0	0	0	0	0	0	0	1,5	4
Kultur, Kunst & Erholung	23	69,7	8	24,2	1	3,0	1	3,0	0	0	1,4	33
Gesundheit- & Sozialwesen	14	93,3	1	6,7	0	0	0	0	0	0	1,1	15
Gesamt	105	47,1	80	35,9	18	8,1	10	4,5	10	4,5	3,0	223

Tabelle 2: Anzahl Top-Managementmitglieder in öffentlichen Unternehmen der Bundes-/Landesebene nach Branchen⁹

Wie in Tabelle 2 gezeigt, umfasst das Geschäftsführungsorgan auch bei öffentlichen Unternehmen von Bund und Ländern in überwiegender Mehrheit maximal 2 Top-Managementmitglieder (83 %). In 47,1 % der untersuchten Unternehmen ist eine Alleingeschäftsführung zu verzeichnen, in 35,9 % eine Doppelspitze. Organe mit mehr als 3 Top-Managementmitgliedern sind auf niedrigem Niveau mit 9,0 % etwas häufiger als auf kommunaler Ebene vorhanden. Die Größe des Geschäftsführungsorgans variiert zum Teil aufgrund organisations-/aufgabenbezogener Besonderheiten der einzelnen Branchen.

Eine Analyse im Größenklassenvergleich zeigt, dass auch bei Unternehmen der Bundes- und Landesebene sowohl die Gesamtdirekt- als auch die variable Vergütung je nach Zahl der Arbeitnehmer/-innen und Höhe der Bilanzsumme schwankt (Abbildung 5 und Abbildung 6).

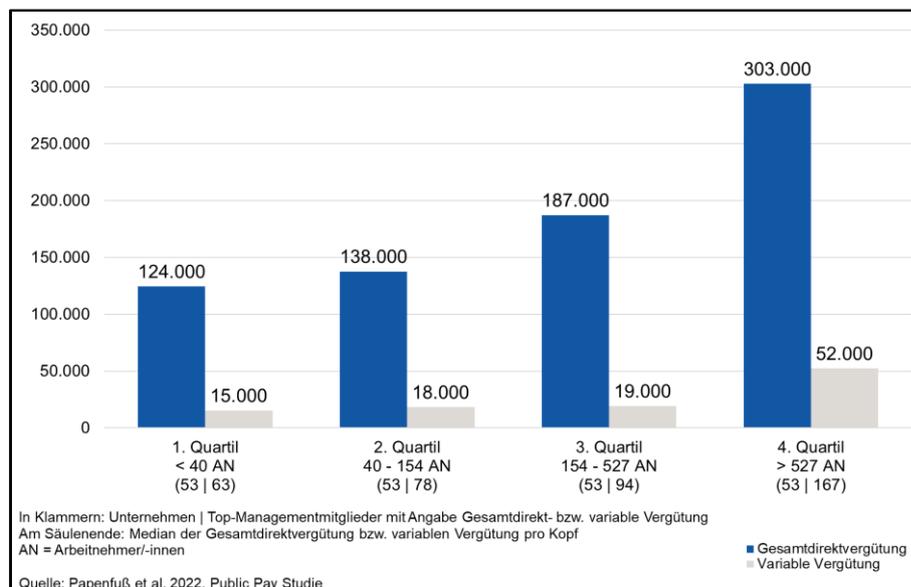


Abbildung 5: Gesamtdirekt- und variable Vergütung pro Kopf im Größenklassenvergleich auf Bundes-/Landesebene (Zahl der Arbeitnehmer/-innen)

⁹ Keine Angaben bzw. zu geringe Datenbasis für die Branchen „Messen & Kongresse“ und „Wohnungswesen“.

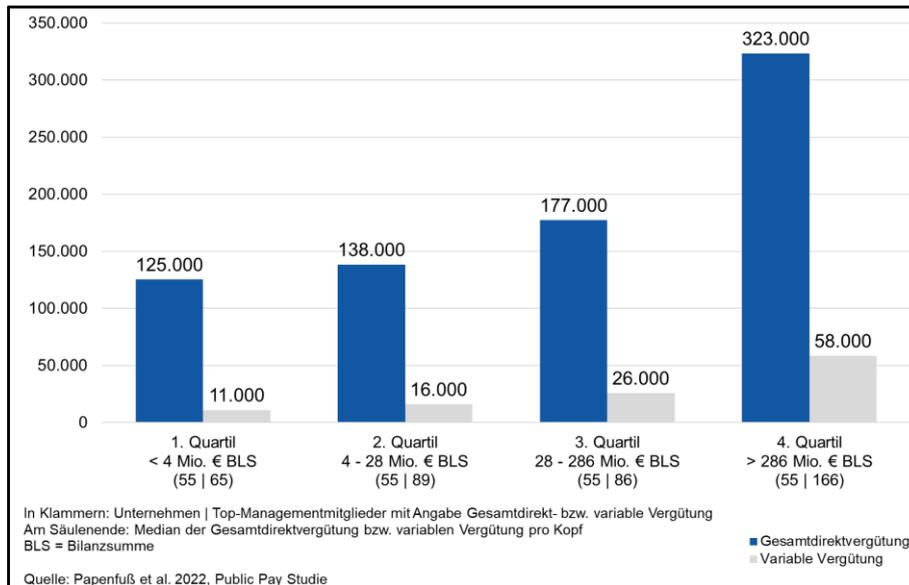


Abbildung 6: Gesamtdirekt- und variable Vergütung pro Kopf im Größenklassenvergleich auf Bundes-/Landesebene (Bilanzsumme)

4. Befunde zur Ausgestaltung der Top-Managementvergütung von Frauen und Männern in der gesellschaftspolitischen Debatte um Gender Pay Gap

Die Vergütungsunterschiede von Frauen und Männern sind ein besonders diskutiertes Thema in der gesellschaftspolitischen Debatte. Weltweit zeigen veröffentlichte Statistiken immer noch wachsende geschlechterspezifische Unterschiede bei der Bezahlung trotz gleicher oder gleichwertiger Arbeit (Europäische Kommission 2018, Statistisches Bundesamt 2022b, OECD 2020). Das öffentliche Bewusstsein für geschlechtsspezifische Lohnunterschiede hat sich im Zuge der COVID-19-Pandemie weiter verstärkt. Das Weltwirtschaftsforum gibt an, dass es aufgrund der Auswirkungen der Pandemie im Jahr 2021 zusätzliche 36 Jahre – insgesamt 136 Jahre – dauern wird, um das weltweite geschlechtsspezifische Lohngefälle zu schließen (Weltwirtschaftsforum 2021). In Deutschland wird die besondere Bedeutung nicht erst seit in Kraft treten des Gesetzes zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern am 6. Juli 2017 deutlich.¹⁰

Empirische Befunde zu geschlechtsspezifischen Unterschieden in der Vergütung von Top-Managementmitgliedern liegen bisher vor allem für die Privatwirtschaft vor, insbesondere für große, börsennotierte Unternehmen (z. B. Cook et al. 2019, Wang et al. 2019). Für öffentliche Unternehmen liegen trotz ihrer Relevanz und Vorbildfunktion bislang keine empirischen Untersuchungen vor. Auch das Statistische Bundesamt nimmt keine separate Auswertung für öffentliche Unternehmen vor (Statistisches Bundesamt 2022b).

Die Leistungserbringung öffentlicher Unternehmen und die Public Corporate Governance sollten in hohem Maße auf gesellschaftspolitische Ziele, öffentliche Werte und öffentliche Interessen ausgerichtet sein wie z. B. die Erfüllung gesellschaftlicher Bedürfnisse und die Schaffung eines

¹⁰ Entgelttransparenzgesetz vom 30. Juni 2017 (BGBl. I S. 2152), das durch Artikel 25 des Gesetzes vom 5. Juli 2021 (BGBl. I S. 3338) geändert worden ist.

gerechten und diskriminierungsfreien Umfelds. Die Lohngleichheit sollte in der Corporate Governance öffentlicher Unternehmen von großer Bedeutung sein, da sie einen der einschlägigen Werte des öffentlichen Sektors widerspiegelt, die als normative Grundsätze für die Organisationen des öffentlichen Sektors gelten sollten (Keppeler/Papenfuß 2021). Das Geschlecht darf kein Kriterium für Vergütungsentscheidungen sein.¹¹ Der D-PCGM empfiehlt die Gewährleistung einer gleichstellungsfördernden, toleranten und diskriminierungsfreien Kultur im Unternehmen mit gleichen Entwicklungschancen ohne Ansehung der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität (Rz. 100).

Ziel dieses Kapitels ist es, erste Ergebnisse zu Unterschieden bei der Höhe der Vergütung zwischen weiblichen und männlichen Top-Managementmitgliedern in öffentlichen Unternehmen aufzuzeigen. Die folgenden Auswertungen können Verantwortlichen in Gebietskörperschaften und mit Gleichstellungsarbeit befassten Akteuren/-innen einen ersten Einblick bieten. Es soll ein erster Beitrag dazu geleistet werden, eine stärkere Sensibilisierung für dieses Thema auch bei öffentlichen Unternehmen zu erreichen und die derzeitige Vergütungspraxis vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse zu reflektieren.

Nach einer aktuellen Studie des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität, liegt die Repräsentation von Frauen in Geschäftsführungsorganen öffentlicher Unternehmen branchenübergreifend auf kommunaler Ebene bei einem Gesamtdurchschnitt von 20,6 %. Dabei zeigt die Studie, dass zwischen den Branchen substantielle Repräsentationsunterschiede festzustellen. So beträgt z. B. der Anteil von Frauen in der Branche „Gesundheit- & Sozialwesen“ 34,5 % und in der Branche „Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke“ 11,4 % (Papenfuß/Schmidt/Dünwald 2022). Mit Blick auf die vorliegenden Ergebnisse der Public-Pay-Studie ist weiter besonders auffällig, dass auch bei öffentlichen Unternehmen Frauen deutlich häufiger in Branchen mit vergleichsweise geringerer Vergütung Top-Managementpositionen besetzen (Abbildung 1).

Abbildung 7 bietet einen Einblick zu Vergütungsunterschieden zwischen Frauen und Männer innerhalb von Branchen der kommunalen Ebene. Mit Blick auf die in der Abbildung mitgezeigte niedrige Anzahl an Frauen in den jeweiligen Branchen sind die Informationen ein erster interessanter Einblick für weiterführende Fragen, aber nicht für alle Auswertungsaspekte repräsentativ. Es ist bei der Interpretation der Abbildung stets die ausgewiesene Anzahl von Frauen in den Branchen zu berücksichtigen.¹²

¹¹ Vgl. insbesondere Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist.

¹² Es werden ausschließlich Abbildungen und Tabellen gezeigt, bei denen Angaben zu mindestens 5 Frauen verfügbar sind.

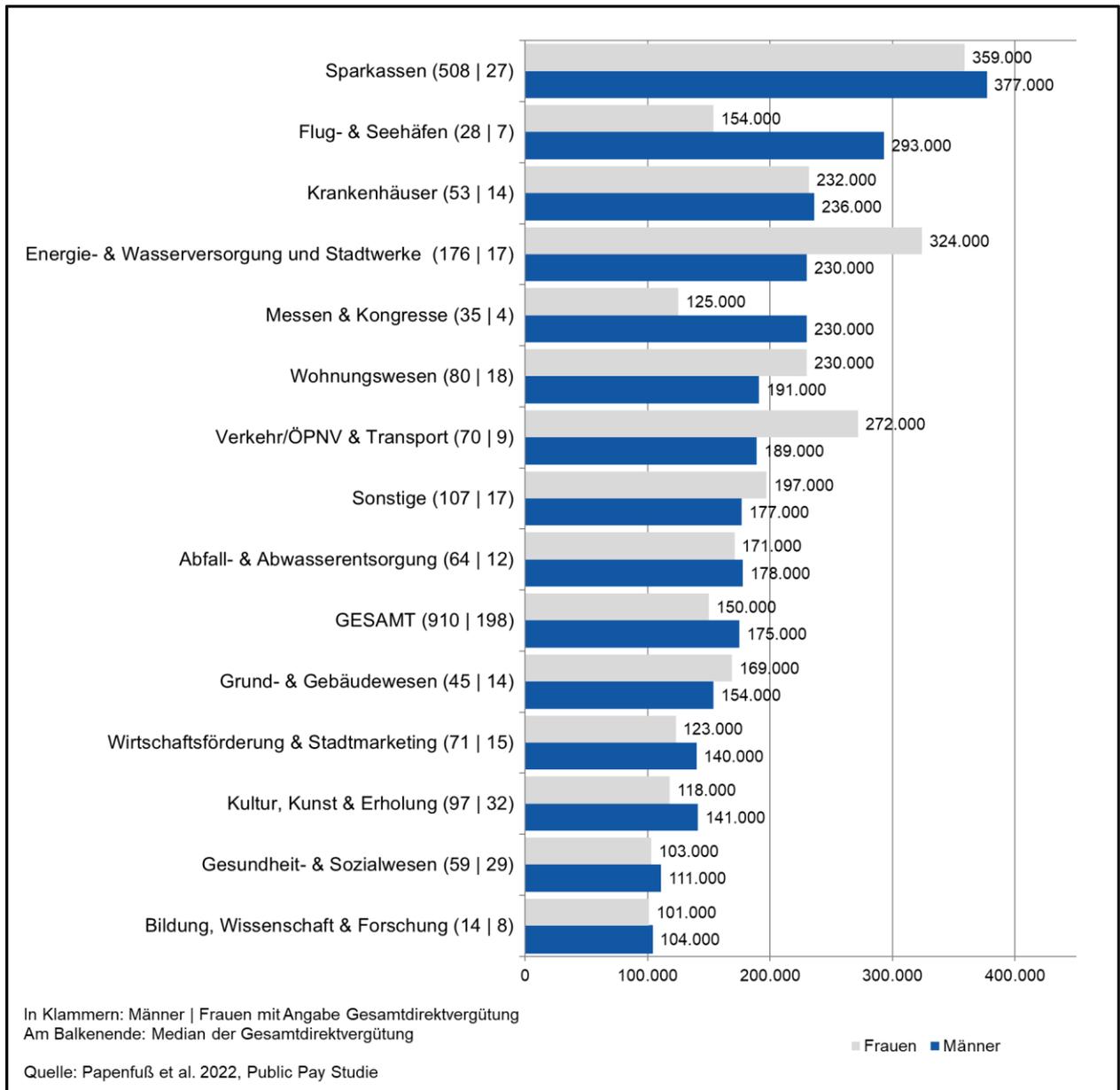


Abbildung 7: Gesamtdirektvergütung pro Kopf auf kommunaler Ebene im Branchenvergleich differenziert für Frauen und Männer¹³

In 9 Branchen zeigt sich eine höhere absolute Gesamtdirektvergütung pro Kopf bei männlichen, in 4 Branchen sowie bei „Sonstige“ bei weiblichen Top-Managementmitgliedern. Dabei variieren die Vergütungsunterschiede zwischen weiblichen und männlichen Top-Managementmitgliedern zwischen den Branchen substantziell. In der Branche „Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing“ erhalten Frauen im Durchschnitt eine deutlich niedrigere Vergütung (123.000 Euro) als Männer (140.000 Euro). In anderen Branchen wie z. B. „Bildung, Wissenschaft & Forschung“ zeigen sich geringere Vergütungsunterschiede (Frauen 101.000 Euro und Männer 104.000 Euro).

Die Vergütungsunterschiede zwischen Frauen und Männern können zahlreiche Gründe haben. Frauen und Männer könnten z. B. in unterschiedlich großen Unternehmen tätig sein oder unterschiedliche Funktionen bzw. Positionen in einem Geschäftsführungsorgan wahrnehmen.

¹³ Keine Angaben bzw. zu geringe Datenbasis für die Branchen „IT/Digitalisierung“.

Beobachtbare Unterschiede sollten angemessen reflektiert und deren Gründe sachlich diskutiert werden.

Neben der absoluten Vergütung ist die Betrachtung der relativen Vergütung in Bezug zu den Merkmalen der Unternehmensgröße erforderlich und hilfreich. Durch eine graphische Verdichtung von Informationen können Organisationskomplexität und Größenunterschiede berücksichtigt werden. Hierzu werden die Vergütungsdaten in Relation zur Zahl der Arbeitnehmer/-innen und zur Bilanzsumme differenziert für Frauen und Männer gezeigt. Auf der horizontalen x-Achse steht das jeweilige Merkmal der Unternehmensgröße: Zahl der Arbeitnehmer/-innen oder Bilanzsumme. Auf der vertikalen y-Achse ist die Höhe der Gesamtdirektvergütung pro Kopf abgetragen. Die Abbildungen enthalten eine graue (Frauen) und eine blaue durchgezogene Linie (Männer). Diese Linien zeigen differenziert für Frauen und Männer, wie hoch die Gesamtdirektvergütung pro Kopf in Bezug zum jeweiligen Merkmal der Unternehmensgröße im Durchschnitt aller untersuchten Top-Managementmitglieder ist.¹⁴

Abbildung 8 und Abbildung 9 zeigt, dass auf kommunaler Ebene branchenübergreifend Frauen in Bezug zur Zahl der Arbeitnehmer/-innen eine durchschnittlich geringere Vergütung erhalten als Männer. So erhält z. B. eine Frau als Mitglied des Geschäftsführungsorgans in einem Unternehmen mit einer Zahl von 750 Arbeitnehmern/-innen knapp 230.000 Euro, wohingegen ein Mann etwa 250.000 Euro erhält.

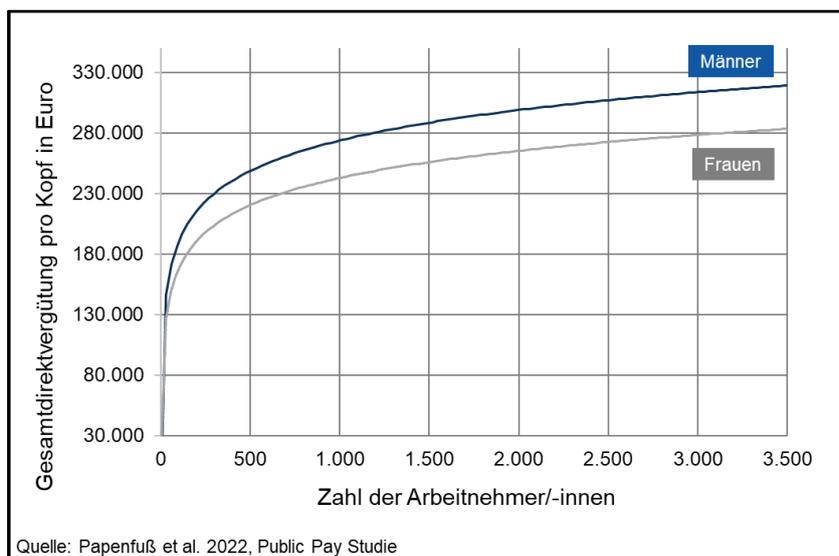


Abbildung 8: Relative Gesamtdirektvergütung pro Kopf in Bezug zur Zahl der Arbeitnehmer/-innen differenziert für Frauen und Männer

¹⁴ Statistisch ergeben sich diese Linien über Zusammenhangsanalysen zwischen der Vergütungshöhe und dem Merkmal der Unternehmensgröße (z. B. Zahl der Arbeitnehmer/-innen). Alle erhobenen Datenpunkte fließen in die Berechnung der Linie ein, auch wenn sie – wie vorangehend erläutert – in der Abbildung nicht gezeigt werden. Mit zunehmender Zahl der Arbeitnehmer/-innen steigt die Gesamtdirektvergütung zunächst stärker. Im weiteren Verlauf nimmt die Steigung der Linie kontinuierlich ab. Hierdurch wird auch grafisch deutlich, dass zwischen der Vergütungshöhe und der Zahl der Arbeitnehmer/-innen (bzw. auch den jeweiligen anderen Größenklassenmerkmalen) kein linearer Zusammenhang besteht. Die sich aus den einzelnen Vergütungswerten ergebende Linie hat somit keinen linearen, sondern einen logarithmischen Verlauf (sog. Sättigungskurve). Um eine übersichtliche und entscheidungsnützliche Darstellung zu ermöglichen, wird nur der Bereich mit besonders vielen und aussagekräftigen Daten gezeigt. Für einen methodisch fundierten und standardisierten Ansatz werden die 25 % der höchsten Datenpunkte in Bezug zur Vergütung und Zahl der Arbeitnehmer/-innen nicht in die Abbildung aufgenommen (statistisch die 75 %-Quartilsgrenze). Diese Ausreißerpunkte werden nicht in der Abbildung gezeigt.

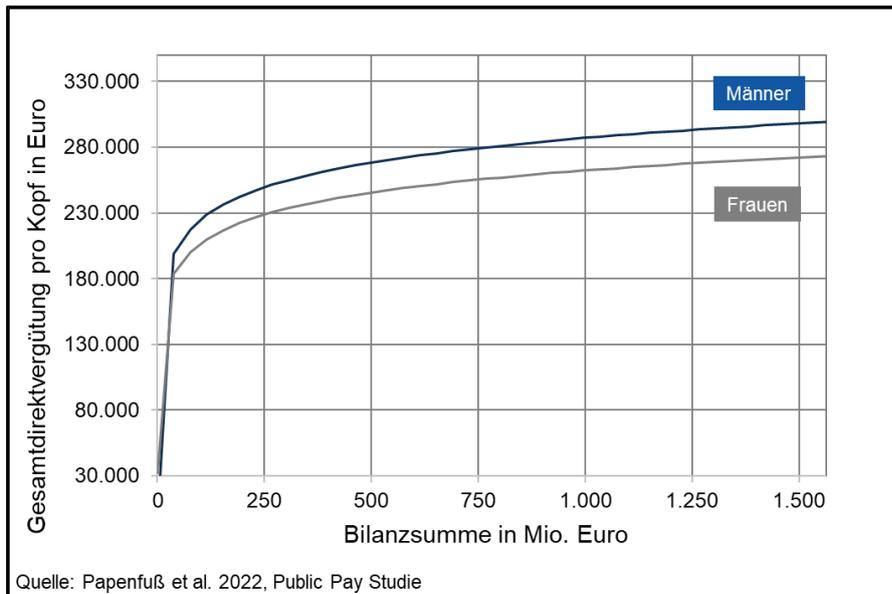


Abbildung 9: Relative Gesamtdirektvergütung pro Kopf in Bezug zur Bilanzsumme differenziert für Frauen und Männer

Die Studie zeigt für die kommunale Ebene branchenübergreifend erste Ergebnisse zu Unterschieden bei der Höhe der Vergütung zwischen weiblichen und männlichen Top-Managementmitgliedern in öffentlichen Unternehmen. Bei der teilweise geringen Datenverfügbarkeit bzw. Anzahl an Frauen liefern die Informationen interessante Einblicke für eine sachliche Auseinandersetzung mit dem gesellschaftspolitischen Thema, sind aber nicht repräsentativ.

Vor dem Hintergrund der andauernden Debatte zum Gender Pay Gap soll ein erster Beitrag zur stärkeren Sensibilisierung für dieses Thema bei öffentlichen Unternehmen geleistet werden. Die Auswertungen verdeutlichen die Notwendigkeit, die derzeitige Vergütungspraxis angemessen zu reflektieren und Gründe für Vergütungsunterschiede sachlich zu diskutieren. Mit der Studie erhalten (politisch) Verantwortliche und mit Gleichstellungsarbeit befasste Akteure/-innen erste interessante Einblicke. Die Zahlen dokumentieren einen Analyse- und Handlungsbedarf.

5. Erstellung von Vergleichsgruppen für Vergütungsentscheidungen und Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen

Wie in Abschnitt 3.1 veranschaulicht ist die Erstellung einer Vergleichsgruppe für Vergütungsentscheidungen eine zentrale Anforderung und chancenreich für fundierte Entscheidungen und die Entwicklung von nachhaltigen Vergütungsstrukturen (Expertenkommission D-PCGM 2022, Velte 2022). In Zeiten der Digitalisierung und der digitalen Transformation ist es von hoher Bedeutung gezielt nach möglichen Wegen zu suchen, wie die Anforderungen zur Erstellung einer sachgerechten Vergleichsgruppe über leistungsstarke digitale Governance und digitale Entscheidungsunterstützung im Alltag mit realistischem Ressourcen- und Zeitaufwand bestmöglich gelingen kann. Unter digitaler Governance wird die „übergreifende Gestaltung und Führung der digitalen Transformation eines Systems (oder einer Organisation) sowie des daraus resultierenden Systems (bzw. der daraus resultierenden Organisation)“ (Fischer 2019, S. 8, sie auch Fraunhofer Fokus 2016) verstanden. Zunächst werden im nachfolgenden Kapitel die Anforderungen zur

Erstellung und Dokumentation von fundierten und aussagekräftigen Vergleichsgruppen dargestellt. Im Anschluss werden Perspektiven für die digitale Governance formuliert.

Die veranschaulichten Anforderungen und die Befunde dieser Studie unterstreichen den Bedarf für einen fundierten Orientierungsrahmen zur Vergütungshöhe und -struktur mit Vergleichsgruppen zur faktenorientierten Vergütungsplanung und für fundierte Vergütungsentscheidungen. Entsprechend der in Abschnitt 3.1 dargestellten Anforderungen in PCGKs zur Berücksichtigung der Vergleichsgruppe / des Vergleichsumfeldes als zentrales Kriterium bei der Vergütungsbeurteilung sollte für alle öffentlichen Unternehmen einer Gebietskörperschaft faktenbasiert eine Vergleichsgruppe zur Höhe und Struktur der Top-Managementvergütung erstellt werden. Bereits bestehende Regelungen in PCGKs zur Erstellung von Vergleichsgruppen sowie die Empfehlungen im D-PCGM der Expertenkommission sollten gelebte Praxis sein, damit öffentliche Unternehmen nicht hinter den Anforderungen für börsennotierte Unternehmen zurückbleiben. Vor diesem Hintergrund ist es in allen Gebietskörperschaften hilfreich und notwendig, für jede Vergütungsplanung und -entscheidung Kriterien basierend auf einer transparent nachvollziehbaren Vergleichsgruppe zu erstellen. Ein exemplarischer Ansatz zur Darstellung einer solchen Vergleichsgruppe ist in Tabelle 3 dargestellt.

Vergleichsgruppe/-umfeld	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEuro)						Unternehmensmerkmale		
	Anzahl TM	Gesamtdirektorganvergütung (TEuro)	TM	Gesamtdirektvergütung pro Kopf (ohne AV)	Fixvergütung (FV)	Variable Vergütung (VV)	Nebeneistung (NL)	Altersversorgung (AV)	Arbeitnehmer/-innen	Bilanzsumme (Mio. Euro)	Umsatzerlöse (Mio. Euro)
Muster GmbH	-	-	TM1	-	-	-	-	-	453	321	298
Unternehmen A	2	1137	TM1	649	451	85	15	98	1.231	662	561
			TM2	488	423	57	8	56			
Unternehmen B	1	333	TM1	333	283	0	6	45	750	280	191
Unternehmen C	1	381	TM1	381	285	0	18	78	1.231	310	235
Unternehmen D	1	321	TM1	321	280	41	0	0	921	462	463
Unternehmen E	1	350	TM1	350	254	32	8	56	745	370	312
Unternehmen F	1	330	TM1	330	250	0	12	68	821	362	340
Unternehmen G	1	292	TM1	292	200	36	0	56	765	341	250
Unternehmen H	1	230	TM1	230	198	32	0	0	685	332	263
Unternehmen I	2	488	TM1	252	195	0	6	52	453	625	780
			TM2	235	185	0	8	43			
Unternehmen J	2	398	TM1	188	165	23	0	0	436	547	420
			TM2	210	156	21	6	28			
...											
...											
Durchschnitt	1,3	426		328	256	25	7	45	772	465	430

Tabelle 3: Exemplarischer Ansatz zur Darstellung einer Vergleichsgruppe für Vergütungsplanung/-entscheidung bei Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen

Vergleichsgruppen sind für die Vergütungsplanung/-entscheidung und -dokumentation besonders relevant und hilfreich. Nachfolgend werden auszugsweise zwei Ansätze zur Darstellung von Vergleichsgruppen auf Basis der in der Studie enthaltenen öffentlichen Unternehmen dargestellt und stellvertretend die Vergütungswerte von je 5 Unternehmen gezeigt. Es ist zu beachten, dass die gezeigten Werte und die dargestellte Unternehmensanzahl lediglich exemplarischen Charakter haben und es hier nur darum geht, die Grundidee von Vergleichsgruppen zusätzlich zu visualisieren.

Tabelle 4 beinhaltet eine exemplarische Vergleichsgruppe für ein Beispiel-Unternehmen der Branche „Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke“ und Tabelle 5 für ein Beispiel-

Unternehmen der Branche „Gesundheit- & Sozialwesen“. Die Auswahl der Unternehmen ist hier branchenbezogen anhand der Unternehmensgröße erfolgt. Hierfür wurden in beiden Branchen Unternehmen identifiziert, deren Größenklassenmerkmale (Zahl der Arbeitnehmer/-innen und Bilanzsumme) möglichst nah zusammenliegen und für deren Top-Managementmitglieder Vergütungsdaten öffentlich verfügbar sind. Neben den Größenklassenmerkmalen Zahl der Arbeitnehmer/-innen, Bilanzsumme und Umsatz sowie der Anzahl der Top-Managementmitglieder werden folgende Vergütungswerte dargestellt: Gesamtdirektorganvergütung, Gesamtdirektvergütung pro Kopf, Fixvergütung (FV), variable Vergütung (VV), Sach-/Nebenleistungen (NL) und Aufwendungen für Altersversorgung (AV). Die Gesamtdirektvergütung pro Kopf berechnet sich aus fixen und variablen Vergütungsbestandteilen sowie den Sach- und Nebenleistungen. Altersversorgungselemente sind nicht in die Gesamtdirektvergütung eingerechnet.

Vergleichsgruppe/-umfeld	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEuro)						Unternehmensmerkmale		
	Anzahl TM	Gesamtdirektorganvergütung (TEuro)	TM	Gesamtdirektvergütung pro Kopf (ohne AV)	Fixvergütung (FV)	Variable Vergütung (VV)	Nebenleistung (NL)	Altersversorgung (AV)	Arbeitnehmer/-innen	Bilanzsumme (Mio. Euro)	Umsatzerlöse (Mio. Euro)
Muster-Stadtwerke GmbH	-	-	TM1	-	-	-	-	-	157	144	89
Stadtwerke Detmold GmbH	1	200	TM1	200	160	34	6	18	170	120	99
Stadtwerke Hilden GmbH	1	241	TM1	241	162	49	30	121	156	53	67
Stadtwerke Iserlohn GmbH	1	261	TM1	261	225	30	6	-	197	173	138
Stadtwerke Troisdorf GmbH	2	407	TM1	191	160	25	6	30	200	112	141
Stadtwerke Wedel GmbH	1	252	TM2	216	178	30	8	0	91	72	49
...											
...											
Durchschnitt	1,2	272		227	179	37	11	37	163	106	99

Tabelle 4: Exemplarischer Ansatz für Vergleichsgruppe für Branche „Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke“

Vergleichsgruppe/-umfeld	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEuro)						Unternehmensmerkmale		
	Anzahl TM	Gesamtdirektorganvergütung (TEuro)	TM	Gesamtdirektvergütung pro Kopf (ohne AV)	Fixvergütung (FV)	Variable Vergütung (VV)	Nebenleistung (NL)	Altersversorgung (AV)	Arbeitnehmer/-innen	Bilanzsumme (Mio. Euro)	Umsatzerlöse (Mio. Euro)
Muster-Sozial GmbH	-	-	TM1	-	-	-	-	-	420	52	31
Berliner Werkstätten für Menschen mit Behinderung GmbH	1	158	TM1	158	135	16	7	0	371	26	41
Elbe-Werkstätten GmbH	2	280	TM1	149	114	19	17	9	645	86	89
Jugendhilfe Essen gGmbH	1	125	TM2	131	100	16	15	6	476	5	16
Mülheimer Seniorendienste GmbH	1	166	TM1	125	100	18	7	8	372	43	21
Werkstatt für angepasste Arbeit GmbH	1	121	TM1	166	150	8	8	6	383	26	45
...											
...											
Durchschnitt	1,2	170		142	119	13	10	6	394	37	42

Tabelle 5: Exemplarischer Ansatz für Vergleichsgruppe für Branche „Gesundheit- & Sozialwesen“

Werden die exemplarischen Vergleichsgruppen in Tabelle 4 und Tabelle 5 betrachtet, zeigen sich zwischen den Branchen und insbesondere auch innerhalb derselben Branche beträchtliche Vergütungsunterschiede trotz vergleichbarer Unternehmensgröße. Teilweise haben Unternehmen derselben Branche auch bei einer deutlich höheren Zahl der Arbeitnehmer/-innen substanzial geringere Vergütungswerte. In der Branche „Gesundheit & Soziales“ sind Vergütungswerte zu verzeichnen, die auch bei einer deutlich höheren Zahl der Arbeitnehmer/-innen deutlich unter den Vergütungswerten in der Branche „Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke“ liegen.

Die Unterschiede zeigen sich weiter bei der Betrachtung der Vergütung in Bezug auf die Unternehmensgröße und unterstreichen den Bedarf für einen fundierten Orientierungsrahmen.

Mit Blick auf die veranschaulichten Anforderungen zeigt sich die Notwendigkeit, neben Vergütungsstudien insbesondere auch Vergleichsgruppen zur Vorbereitung von Vergütungsentscheidungen zu bilden. Vergütungsstudien bieten eine sehr gute Erstorientierung, aber nur die Reflexion der Vergleichsgruppe schafft eine erforderliche und hilfreiche Basis, um die richtigen weiterführenden Fragen in Entscheidungssituationen zu stellen. Die Vergleichsgruppe muss deshalb auf eine Art und Weise zusammengestellt werden, die der Organisationskomplexität des eigenen Unternehmens bestmöglich gerecht wird. Als erster Ansatzpunkt kann hier die Größe der Gebietskörperschaft herangezogen werden. Darüber hinaus können Unternehmensgrößenmerkmale wie Bilanzsumme, Umsatzerlöse oder Anzahl Arbeitnehmer/-innen passend sein.

Die Orientierung an einem einzelnen Merkmal wie der Zahl der Arbeitnehmer/-innen wäre aber zu kurz gegriffen und könnte zu unzureichenden Folgerungen führen. Neben den Unternehmensgrößenmerkmalen können branchenspezifische Faktoren bei der Bemessung der Vergütung sein. In der Branche „Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke“ könnte es z. B. Konstellationen mit Ein-/Mehrspartenstadtwerken geben, die ein Faktor für die Bemessung der Vergütung sein könnten. Häufig wird auch die Unterscheidung von gewinn-/verlustbringenden Unternehmen als zusätzliches Kriterium angeführt. Ergänzend kann die Einwohnerzahl einer Gebietskörperschaft herangezogen werden, wenn diese in einem eindeutigen Zusammenhang mit dem Unternehmen vor Ort bzw. den Anforderungen an das Top-Managementmitglied steht.

Schlussendlich ist es zentral, die in der Vergleichsgruppe zusammengetragenen Informationen genau zu reflektieren. Auch sie bieten nur einen Orientierungsrahmen, der in einem zweiten Schritt durch weitere Überlegungen bzgl. der spezifischen Anforderungen des Unternehmens und der Gebietskörperschaft ergänzt werden muss. Es ist deshalb auch berechtigt und in vielen Fällen sogar erforderlich, sich für eine Vergütung zu entscheiden, die nicht dem typischen Fall in der Vergleichsgruppe entspricht. Wichtig ist dann jedoch, diese Entscheidung ausreichend und faktenbasiert zu begründen und zu dokumentieren. Protokollierung und Dokumentation der Vergleichsgruppe werden auch dadurch immer wichtiger, dass die Ausgestaltung der Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen zunehmend auch Bestandteil der Betätigungsprüfung durch die öffentliche Finanzkontrolle ist (Papenfuß/Schmidt/Keppeler 2017).

In den häufig emotionalen Debatten um eine angemessene Höhe und nachhaltige Struktur der Vergütung von Top-Managementmitgliedern in den zuständigen politischen Gremien und Aufsichtsorganen bieten derart aufbereitete Übersichten bei knapper Zeit einen kompakten und faktenbasierten Überblick zur Vergütungsausgestaltung bei Top-Managementmitgliedern in der Vergleichsgruppe. Dabei gibt es zwei besonders relevante Entscheidungssituationen, in denen der Einsatz von Vergleichsgruppen notwendig und hilfreich ist. Zum einen sind das Vergütungsverhandlungen im Rahmen von Neuanstellungen oder Vertragsverlängerungen, zum anderen ist die Vergleichsgruppe von zentraler Bedeutung bei der Reflexion und Festlegung von jährlichen Zielvereinbarungen. Vergleichsgruppen ermöglichen Entscheidungsträgern/-innen nicht nur eine fundierte Auseinandersetzung mit der Höhe, sondern auch mit der Struktur der Top-Managementvergütung im Vergleichsumfeld. In Bezug auf die erste Entscheidungssituation kann so faktenorientiert geprüft werden, ob eine variable Vergütung im Vergleichsumfeld strukturell Bestandteil der

Top-Managementvergütung ist und, wenn ja, wie hoch diese ausfällt. Zahlen viele Unternehmen der Vergleichsgruppe wenig bis gar keine variable Vergütung, ist es wichtig sehr eingehend zu prüfen, ob man sich im eigenen Unternehmen für einen variablen Bestandteil entscheidet. Im Rahmen der Entscheidungssituation bei der jährlichen Zielvereinbarung geben die in der Vergleichsgruppe enthaltenen Informationen über das Vorhandensein und die Höhe variabler Bestandteile ebenso wichtige Hinweise. So kann es z. B. der Fall sein, dass ein Top-Managementmitglied in Gegenüberstellung mit der Vergleichsgruppe bereits eine sehr hohe variable Vergütung ausgezahlt bekommt. Dies kann als Argument genutzt werden, um die Zielvorgaben ambitionierter zu gestalten, die zur Bemessung des variablen Anteils dienen. Daneben können Erkenntnisse über die Höhe der Altersversorgungselemente und ihr Verhältnis zur Gesamtdirektvergütung gewonnen und in die Überlegungen der Vergütungsgestaltung einbezogen werden.

Wichtig ist im übergreifenden Kontext auch, dass die erstellten Vergleichsgruppen für viele weitere Vergleichsthemen z. B. beim Vergleich von Performance-Daten und Service-Leistungen genutzt werden können. So lohnt sich die Erstellung einer Vergleichsgruppe auch längerfristig.

Im digitalen Zeitalter ist ein Schlüsselthema für die Zukunft gezielt Wege zu suchen, wie die Anforderungen zur Erstellung einer sachgerechten Vergleichsgruppe über leistungsstarke digitale Governance – Gestaltung und Führung der digitalen Transformation – und digitale Entscheidungsunterstützung im Alltag mit realistischem Ressourcen- und Zeitaufwand gelingen kann.

Das Potenzial digitaler Governance im Zusammenhang mit Vergleichsgruppen zeigt sich bei Betrachtung der zwei Schritte, die zu einer sachgerecht erstellten Vergleichsgruppe und der schlussendlichen Vergütungsentscheidung führen. Der erste Schritt ist die Kriterien basierte Zusammenstellung und Visualisierung der Vergleichsgruppe anhand von Unternehmensmerkmalen (u. a. Zahl der Arbeitnehmer/-innen, Höhe der Bilanzsumme und der Umsatzerlöse) und Charakteristika der Gebietskörperschaft. Der zweite Schritt dient zur Reflexion der so entstandenen Vergleichsgruppe unter Einbezug ergänzender institutioneller (das Unternehmen betreffende) und individueller (das Top-Managementmitglied betreffende) Besonderheiten. Wie oben angeschnitten können sich institutionelle Faktoren aus Besonderheiten der Branche ergeben, aber auch regionale Unterschiede in Lebenshaltungskosten, die aktuelle Lage des Unternehmens (z. B. besonderes öffentliches Interesse oder anstehende Sanierung) oder die Aufgabenverantwortung der zweiten und dritten Hierarchieebene können relevant sein. Besonderheiten auf individueller Ebene ergeben sich aus der fachlichen, methodischen sowie personalen und sozialen Kompetenz des möglichen Top-Managementmitglieds. Der Einbezug und die intensive inhaltliche Auseinandersetzung mit diesen institutionellen und individuellen Faktoren ist notwendig, um zu einer sachgerechten Vergütungsentscheidung zu gelangen. Jedoch sind Informationen über diese Faktoren vergleichsweise schwer auffindbar und erfordern seitens der mit der Entscheidungsvorbereitung betrauten Akteure/-innen ein umfangreiches Wissen über das Unternehmen und eine eingehende Prüfung der Kompetenzen des Top-Managementmitglieds. Dies gestaltet sich aber gerade in Bezug auf die Prüfung der Kompetenzen des zukünftigen Top-Managementmitglieds als sehr aufwandsreich. So kann es für den zweiten Schritt sachgerecht sein, externe Expertise wie z. B. aus der Personalberatung hinzuzuziehen.

Beim ersten Schritt liegt die Herausforderung weniger in der gründlichen inhaltlichen Auseinandersetzung und Reflexion, sondern zunächst in der Suche und der Bündelung von Informationen, die für eine sachgerechte Erstellung der Vergleichsgruppe notwendig sind. Informationen über Unternehmensmerkmale sind weit gestreut und die personenbezogene Offenlegung der Top-Managementvergütung liegt auf kommunaler Ebene unter 20 % (siehe hierzu Kapitel 6). Gebietskörperschaften haben im Grundsatz drei Möglichkeiten, diese Aufgabe anzugehen: Sie können die Erstellung und Visualisierung der Vergleichsgruppe selbst manuell vornehmen, sie können die Aufgabe an Beratungsunternehmen vergeben oder sie können auf digitale Vergütungsportale zurückgreifen. Bei der selbständigen manuellen Erstellung ergibt nach Schilderungen aus der Praxis ein hoher Rechercheaufwand, da bei der Auswahl der Vergleichsunternehmen anhand der Unternehmensmerkmale einzelne Jahresabschlüsse oder Beteiligungsberichte analysiert werden müssen. Im Anschluss muss zusätzlich geprüft werden, ob diese Unternehmen Vergütungswerte ihres Geschäftsführungsorgans veröffentlichen. Die Vergabe an externe Beratungsunternehmen kann hier unter Umständen hilfreich sein, ist aber nicht notwendig. Im Gegensatz zu Informationen über die institutionellen und individuellen Besonderheiten, sind Unternehmensmerkmale und Vergütungswerte im Grundsatz frei verfügbar und über die Internetseite des Bundesanzeigers und Beteiligungsberichte im Internet abrufbar, auch wenn das für Vergütungswerte nur in einem begrenzten Ausmaß zutrifft und mit großem manuellen Aufwand verbunden ist. Um diesen Aufwand zu reduzieren und sich trotzdem die Unabhängigkeit in der Erstellung der Vergleichsgruppe zu bewahren, bietet sich die Nutzung digitaler Vergleichsportale an. Vergütungsportale mit Datenbanken zu aktuellen Vergütungsdaten von Top-Managementmitgliedern – insbesondere von öffentlichen Unternehmen – können bei der Erstellung von Vergleichsgruppen und zur digitalen Entscheidungsunterstützung eine besonders potenzialreiche Hilfestellung für die öffentliche Hand darstellen. Bei sachgerechter Ausgestaltung ermöglichen digitale Vergütungsportale eine schnelle und direkt verwendbare Erstellung maßgeschneiderter und aussagekräftiger Vergleichsgruppen basierend auf aktuellen Vergütungsdaten. So können Gebietskörperschaften im Arbeitsalltag mit realistischem Zeit- und Ressourcenaufwand hilfreiche Vergleichsgruppen erstellen.¹⁵

Integrierte Informationssysteme können an dieser Stelle ein potenzialreiches Element für die anforderungsgerechte Vergütungsplanung und Dokumentation der berücksichtigten Vergleichsgruppe sein. Die Nutzung eines Vergütungsportals kann über eine direkte Schnittstelle zu einer Fachsoftware für die öffentliche Beteiligungssteuerung erfolgen. Auf diese Weise können finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen mit Vergütungsdaten verknüpft werden, um in einer einheitlichen digitalen Umgebung alle relevanten Vergütungsinformationen auf einem Dashboard aktuell ausspielen zu können. Dies ist u. a. hilfreich für die Bemessung der variablen Vergütung. Die Fachsoftware für die öffentliche Beteiligungssteuerung soll alle Informationen zum Beteiligungsportfolio und den einzelnen öffentlichen Unternehmen enthalten. Idealtypisch stellt sie eine

¹⁵ Ein Beispiel hierfür ist das [Vergütungsportal öffentliche Unternehmen](#). Das Vergütungsportal öffentliche Unternehmen ist eine datenbasierte wissenschaftliche Ausgründung des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität Friedrichshafen, die diese digitale Entscheidungsunterstützung mit formaler und inhaltlicher Unabhängigkeit anbietet. Auf dem Vergütungsportal öffentliche Unternehmen können onlinebasiert maßgeschneiderte Individualbenchmarks schnell und aufwandsarm erstellt werden.

einheitliche und konsistente Datenbasis dar, die über Benutzeroberflächen zur Entscheidungsunterstützung von Führungskräften nutzbar gemacht wird (Papenfuß/Wagner-Krechlok 2021). Um den formulierten Anforderungen zur Vergütungsbemessung in Vergleichsgruppen für die Top-Managementmitglieder in den öffentlichen Unternehmen vor Ort gerecht werden zu können, könnte im Kontext von integrierten Informationssystemen künftig ein strategisch stimmig ausgerichtetes Personalinformationssystem (Human Resource Information System) wichtige Unterstützungsbeiträge in jeder Gebietskörperschaft liefern. Das Personalinformationssystem sollte für alle öffentlichen Unternehmen der Gebietskörperschaft, die für ein modernes Personalmanagement relevanten Informationen enthalten. Hierzu zählen Fähigkeitsprofile des Schlüsselpersonals, Diversity-Management-Informationen, Informationen für ein Talentmanagement, Personalentwicklungsmaßnahmen wie Coaching- und Mentoringpartnerschaften zwischen Personen in Verwaltung und öffentlichen Unternehmen, Ausbildungsquoten, Mitarbeiterzufriedenheitskennzahlen, Personalfuktuation, etc.

Die digitale Erstellung von Vergleichsgruppen für Vergütungsentscheidungen sowie die Integration dieser in bestehende digitale Informationssysteme sind in Zeiten der Digitalisierung und digitalen Transformation in jedem Fall ein Schlüsselthema für anforderungsgerechte Vergütungsentscheidungen und verdienen in der Praxis noch mehr diskutiert und realisiert zu werden.

6. Vergütungstransparenz als positives Gestaltungsthema und zur Stärkung des Vertrauens in den Staat

6.1 Anforderungen in Gesetzen und Public Corporate Governance Kodizes zur Vergütungsoffenlegung

Die Transparenz und Rechenschaft öffentlicher Unternehmen ist ein zentraler Faktor für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat. In Bezug auf Forderungen an die Politik zur Förderung der Glaubwürdigkeit in den Staat und die besondere Vorbildfunktion öffentlicher Unternehmen kann hier mit Vergütungstransparenz ein konkreter Beitrag geliefert werden. Die aktuelle Diskussion und Berichterstattung um die Vergütungspraktiken beim Rundfunk Berlin Brandenburg (u. a. Althammer et al. 2022, Ernst 2022, Hanfeld 2022, Zenthöfer 2022) hat die Relevanz zur anforderungsgerechten Gestaltung und Offenlegung der Vergütungen bei öffentlichen Unternehmen für Vertrauen in den Staat und öffentliche Institutionen wieder zusätzlich unterstrichen.

Die Offenlegung der Top-Managementvergütung ist mit Blick auf strengere handelsrechtliche Pflichten bei der Unternehmensberichterstattung und eine steigende Zahl an Transparenz- und Vergütungsoffenlegungsgesetzen für öffentliche Unternehmen ein zunehmend relevantes Thema. Für börsennotierte Kapitalgesellschaften ist die personenbezogene Offenlegung bereits

seit 2005 durch das Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz¹⁶ gesetzlich verpflichtend geregelt. Diese müssen nach § 285 Nr. 9a Satz 5 bis 9 Handelsgesetzbuch (HGB)¹⁷ die Bezüge jedes einzelnen Top-Managementmitglieds personenbezogen (unter Namensnennung) im Anhang des Jahres-/Konzernabschlusses veröffentlichen. Ferner wurde durch das ARUG II ein neuer (aktienrechtlicher) Vergütungsbericht in § 162 AktG¹⁸ eingeführt, wonach börsennotierte Kapitalgesellschaften erstmals für das nach dem 31. Dezember 2020 beginnende Geschäftsjahr über die Grundzüge des Vergütungssystems für die im Anhang genannte Vergütung der Top-Managementmitglieder berichten müssen. Zusätzlich soll gemäß DCGK das Aufsichtsorgan bei börsennotierten Unternehmen auch die zur Beurteilung der Üblichkeit der konkreten Gesamtvergütung herangezogene Vergleichsgruppe offenlegen. Gemäß § 286 Abs. 4 HGB können nicht-börsennotierte Kapitalgesellschaften die in § 285 Nr. 9a verlangten Angaben über die Top-Managementvergütung unterlassen, wenn sich anhand dieser Angaben die Bezüge einzelner Mitglieder dieser Organe feststellen lassen. Kleine Kapitalgesellschaften müssen die Angabe nach § 288 Abs. 1 HGB zu Organbezügen nicht offenlegen.

Gerade auch für öffentliche Unternehmen wird eine transparente Offenlegung der Top-Managementvergütung mit Verweis auf besondere Verantwortung und Rechenschaftsanforderungen sowohl in Wissenschaft und Praxis als auch im politischen Raum besonders betont. Allerdings greifen handelsrechtliche Vergütungsoffenlegungspflichten regelmäßig nicht, da öffentliche Unternehmen sehr häufig als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder in öffentlicher Rechtsform (z. B. Anstalt des öffentlichen Rechts, Eigenbetrieb) firmieren, nicht in Form einer (börsennotierten) Aktiengesellschaft. Einige Bundesländer und Stadtstaaten haben für öffentliche Unternehmen in ihren speziellen Transparenz- bzw. Offenlegungsgesetzen Regelungen zur Offenlegung der Top-Managementvergütung etabliert (Berlin, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein). Daneben sehen die Gemeinde- und Landeshaushaltsordnungen einiger Bundesländer die Offenlegung der Top-Managementvergütung im Beteiligungsbericht vor (Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Thüringen), wobei die Regelungsinhalte u. a. aufgrund des Verweises auf die Erleichterungsvorschrift nach § 286 Abs. 4 HGB unterschiedlich starke Bindungswirkung entfalten. Anlage 2 und 3 im Anhang fassen die Regelungsinhalte aller bereits in Kraft getretenen Transparenz- und Offenlegungsgesetze sowie Regelungen in Gemeindeordnungen zusammen.

Bei Gebietskörperschaften mit Empfehlungen zur Offenlegung der Top-Managementvergütung ist im PCGK eine breite Regelungsvielfalt festzustellen, weshalb sich die Grundsätze guter Public Corporate Governance zwischen den Städten und Bundesländern erheblich unterscheiden (Papenfuß/Schmidt 2022, Papenfuß 2019). In der Gesamtschau ist festzuhalten, dass die Regelungen zur Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen in PCGKs

¹⁶ Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz – VorstOG) vom 3. August 2005, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2005 Teil I Nr. 47, ausgegeben zu Bonn am 10. August 2005.

¹⁷ Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15. Juli 2022 (BGBl. I S. 1146) geändert worden ist.

¹⁸ Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 20. Juli 2022 (BGBl. I S. 1166) geändert worden ist.

erhebliche Gestaltungsunterschiede und Defizite aufweisen. Für öffentliche Unternehmen wäre es politisch konsequent und folgerichtig, die für die Privatwirtschaft formulierten Regelungen zumindest als Empfehlung in PCGKs aufzunehmen. Gebietskörperschaften haben hierfür, unabhängig von gesetzgeberischen Entwicklungen, die Chance und Verantwortung, entsprechende Regelungen zeitnah auch in ihren bestehenden PCGK aufzunehmen oder einen neuen PCGK mit den entsprechenden Regelungen zu etablieren. Ein zentraler Schritt in jeder Gebietskörperschaft mit öffentlichen Unternehmen ist die zeitnahe Etablierung eines PCGK, in dem die handelsrechtlichen Anforderungen zur Vergütungsoffenlegung nach § 285 Satz 1 Nr. 9a HGB explizit ohne Anwendungsmöglichkeit der Verzichtsklausel nach § 286 Abs. 4 HGB aufgenommen werden. Zudem sollte analog zu § 162 AktG eine Empfehlung enthalten sein, dass öffentliche Unternehmen über die Grundzüge des Vergütungssystems für die Top-Managementmitglieder in Form eines Vergütungsberichts jährlich transparent berichten sollen.

Der D-PCGM der Expertenkommission schlägt in Rz.146 zur Vergütungsoffenlegung für Top-Managementmitglieder öffentlicher Unternehmen folgende konkrete Empfehlungen zur Aufnahme in die PCGKs vor Ort vor:

„Für jedes Mitglied des Geschäftsführungsorgans soll die Gesamtvergütung personenbezogen, aufgeteilt nach erfolgsunabhängigen, variablen / erfolgsbezogenen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung, Aufwendungen zur Altersversorgung und Nebenleistungen unter Namensnennung in allgemein verständlicher Form im Vergütungsbericht gemäß Regelungsziffer 92 dargestellt werden. Dies gilt auch für Leistungen, die einem Mitglied des Geschäftsführungsorgans für den Fall der Beendigung der Tätigkeit zugesagt oder im Laufe des Geschäftsjahres gewährt worden sind.“ (Rz. 146)

„Das Geschäftsführungsorgan und das Aufsichtsorgan sollen jährlich einen Vergütungsbericht analog § 162 AktG erstellen und im Anhang des Jahresabschlusses sowie auf der Unternehmenshomepage veröffentlichen.“ (Rz. 92)

Die Mustertabelle des D-PCGM zur Veröffentlichung der Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen ist in Anlage 4 dargestellt.

6.2 Befunde zur divergierenden Transparenzkultur bei der Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen

Die Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen besitzt im Diskurs um Vertrauensbildung und Glaubwürdigkeit in den öffentlichen Sektor andauernde Bedeutung. Für öffentliche Unternehmen wird der transparente, personenbezogene Ausweis der Top-Managementvergütung in der Öffentlichkeit und im politischen Raum weiter verstärkt gefordert. Abbildung 10 fasst die Vergütungsoffenlegung der kommunalen Unternehmen im Bundeslandvergleich aggregiert zusammen. Hinter dem Bundeslandnamen befindet sich jeweils in Klammern die Anzahl offenlegender Unternehmen und die Gesamtzahl der betrachteten Unternehmen. Im Balken werden die prozentualen Offenlegungsquoten für alle maßgeblich beeinflussten unmittelbaren und mittelbaren Unternehmen differenziert nach personenbezogener Vergütungsoffenlegung (blauer Balken), Offenlegung als Gesamtbetrag für das gesamte Geschäftsführungsorgan

(dunkelgrauer Balken) und keine Vergütungsoffenlegung (hellgrauer Balken) gezeigt. Ein Unternehmen mit Mehrpersonenorgan, das für mindestens ein Top-Managementmitglied die Vergütung offengelegt, wurde als personenbezogen offenlegendes Unternehmen gewertet. Unternehmen, die keine Vergütung an die Top-Managementmitglieder zahlen (z. B. aufgrund nebenamtlicher Tätigkeit) bzw. deren Top-Managementmitglieder über die Konzernmutter entlohnt werden, wurden für einen aussagekräftigen Vergleich aus der Auswertung ausgeschlossen. Die Sortierung erfolgt absteigend nach dem Anteil personenbezogener Vergütungsoffenlegung.

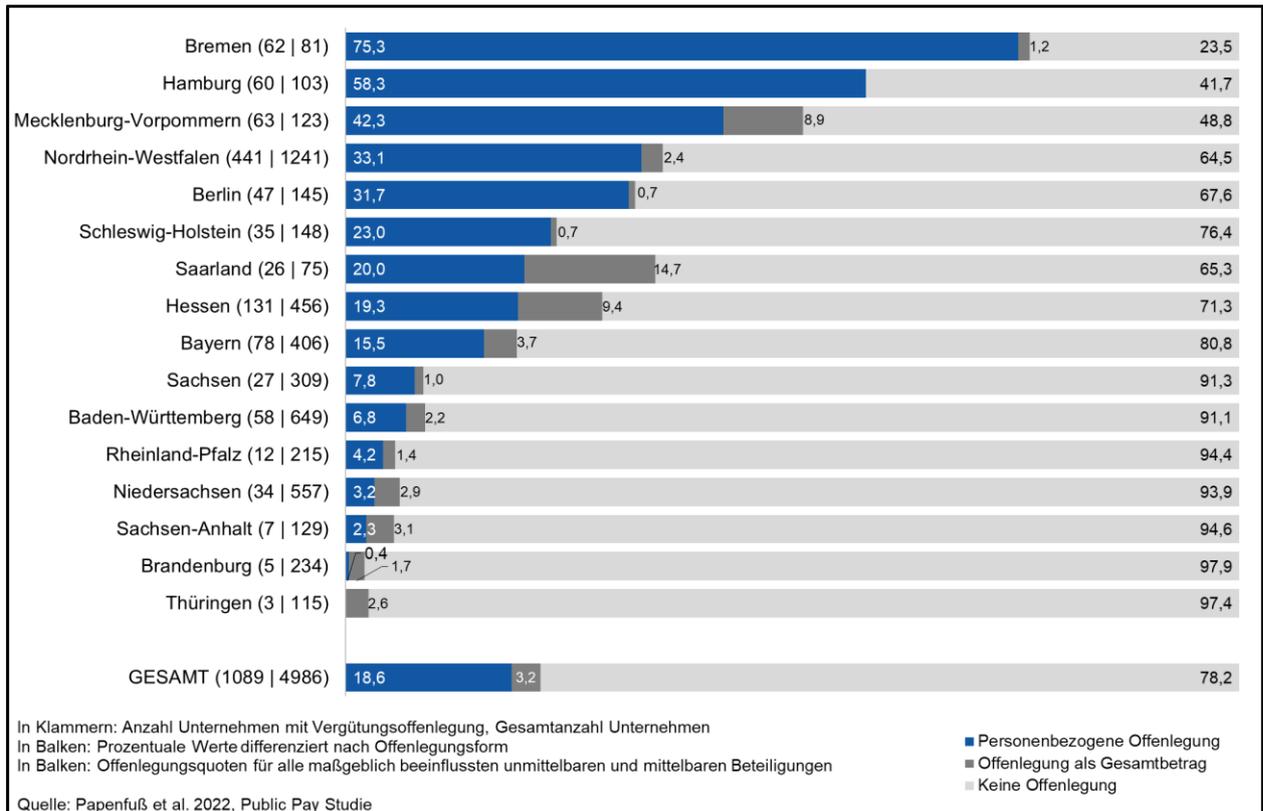


Abbildung 10: Vergütungsoffenlegung auf kommunaler Ebene im Bundeslandvergleich

Im Gesamtschnitt ist auf kommunaler Ebene für das Geschäftsjahr 2020, wie im unteren Gesamtbalken gezeigt, bei 78,2 % der Unternehmen die Vergütung nicht offengelegt. Bei 18,6 % ist die Vergütung personenbezogen und bei 3,2 % als Gesamtbetrag ausgewiesen. Trotz weiter zunehmender Diskussion um Transparenzanforderungen liegt die Gesamtoffenlegungsquote 2020 mit 21,8 % weiter auf einem geringen Niveau.

Die Offenlegung in personenbezogener Form wird in den Stadtstaaten Bremen (inklusive Stadt Bremerhaven) (75,3 %), Hamburg (58,3 %) und Berlin (31,7 %) sowie den Städten und Landkreisen in Mecklenburg-Vorpommern (42,3 %) und Nordrhein-Westfalen (33,1 %) prozentual deutlich häufiger praktiziert als in den Kommunen anderer Bundesländer. Besonders gering ist die personenbezogene Offenlegung in Kommunen der östlichen Bundesländer Sachsen-Anhalt (2,3 %), Brandenburg (0,4 %) und Thüringen (0 %).

Nachfolgende Tabelle 6 zeigt für die untersuchten Kommunen, für die nach dem geschilderten methodischen Vorgehen mindestens 5 öffentliche Unternehmen identifizierbar waren, die Verteilung der personenbezogenen Offenlegungsquoten. Sie bietet so einen verdichteten Überblick über die Ausprägung der Vergütungstransparenz in den deutschen Gebietskörperschaften.

Personenbezogene Offenlegungsquoten (in %)	Anzahl Kommunen mit mindestens 5 Unternehmen
0	241
> 0 bis < 25	59
≥ 25 bis < 50	60
≥ 50 bis < 75	31
≥ 75 bis < 100	6
100	6
Gesamtzahl	403
Bei unmittelbaren Beteiligungen ist häufiger eine personenbezogene Offenlegung als bei mittelbaren zu verzeichnen.	

Tabelle 6: Verteilung der personenbezogenen Vergütungs-offenlegungsquoten nach Kommunen mit mindestens 5 identifizierbaren öffentlichen Unternehmen

Unter den Städten und Landkreisen (Kommunen) mit mindestens 5 öffentlichen Unternehmen haben nur 6 eine personenbezogene Vergütungs-offenlegungsquote von 100 %. Bei weiteren 6 Kommunen liegt die personenbezogene Offenlegungsquote zwischen mindestens 75 % und 100 % und bei 31 zwischen mindestens 50 % und 75 %. Eine personenbezogene Vergütungs-offenlegungsquote zwischen mindestens 25 % bis 50 % ist bei 60 Kommunen festzustellen. Beachtliche 241 Kommunen mit mindestens 5 öffentlichen Unternehmen besitzen eine personenbezogene Offenlegungsquote von 0 %. Die Daten zeigen sehr deutlich, dass trotz der Gesetze und der artikulierten Ziele der Gesetzgeber in vielen Bundesländern sehr häufig weiter keine Informationen über die Top-Managementvergütung in den analysierten Dokumenten veröffentlicht werden.

Zusätzlich ist auch die Offenlegung der einzelnen Vergütungsbestandteile sehr unterschiedlich ausgeprägt und weiter verbesserungsbedürftig. Bei nur 770 der Top-Managementmitglieder mit personenbezogener Vergütungs-offenlegung (42 %) liegen Angaben zur variablen Vergütung vor: bei 26,2 % wird eine variable Vergütung ausgewiesen, bei 15,8 % wird darauf verwiesen, dass keine variable Vergütung genutzt wird. Die Altersversorgungselemente werden nur bei 383 der Top-Managementmitglieder mit personenbezogener Vergütungs-offenlegung (20,9 %) ausgewiesen. Bei 271 Top-Managementmitgliedern (14,8 %) wird der Betrag der Altersversorgung für das Geschäftsjahr konkret angegeben, bei 112 Top-Managementmitgliedern (6,1 %) erfolgt ein Verweis, dass keine Altersversorgungselemente vorliegen.

Der vergleichsweise hohe Anteil an Nichtoffenlegungen ist häufig bei mittelbaren Beteiligungen vorzufinden. Bei bloßer Betrachtung der unmittelbaren Beteiligungen ist bspw. in Berlin und Bremen eine personenbezogene Offenlegungsquote von 100 %, in Hamburg von 90,6 % zu verzeichnen. In Anbetracht dieser Befunde sollte von Seiten des Gesellschafters bzw. der Gebietskörperschaft unter ausdrücklichem Einverständnis des Organmitglieds weiter bzw. zunehmend auch bei mittelbaren Beteiligungen darauf hingewirkt werden, dass eine Veröffentlichung von Vergütungsdaten im Sinne der öffentlichen Hand umgesetzt wird.

Weiterhin ist die Betrachtung der Vergütungs-offenlegung für Kommunen unterschiedlicher Größe aufschlussreich. Als Merkmal für die Stadtgröße wird die Einwohnerzahl herangezogen. Land-

kreise werden als kommunale Gebietskörperschaften mit eigenen, rechtlichen Vorschriften separat neben den Städten dargestellt. In Abbildung 11 ist festzustellen, dass bei größeren Kommunen ein höherer Anteil sowohl an personenbezogener Offenlegung wie auch an Offenlegung als Gesamtbetrag vorzufinden ist. In der Gesamtschau zeigt sich, dass bei nicht einmal jedem zehnten untersuchten Unternehmen der Städte mit weniger als 50.000 Einwohnern/-innen bzw. der Landkreise eine personenbezogene Offenlegung von Vergütungsdaten vorliegt.

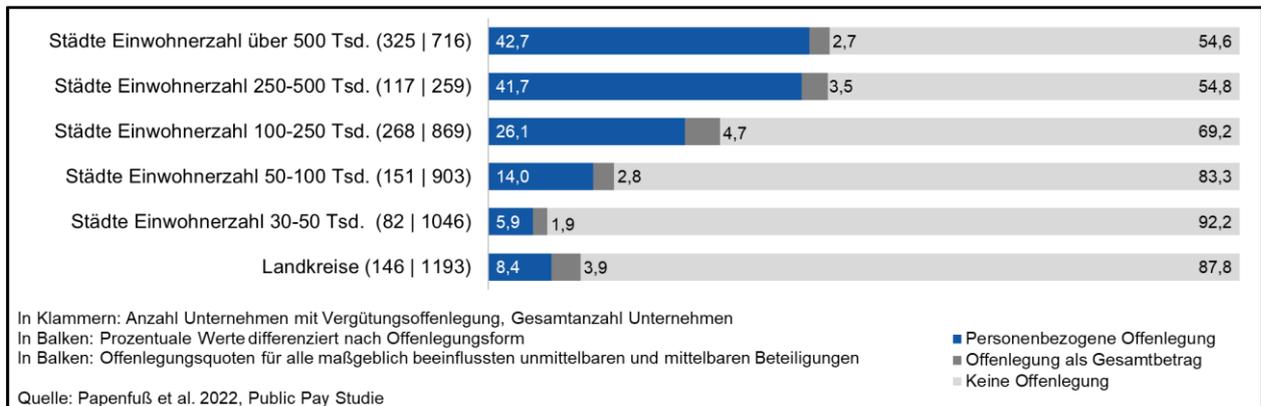


Abbildung 11: Vergütungsoffenlegung differenziert nach Städtegröße und für Landkreise

Hier besteht in Teilen ein Zusammenhang mit bereits geltenden Gesetzen und PCGK-Regelungen zur Vergütungspublizität. Während in größeren Städten bereits gesetzliche Regelungen (u. a. Hamburg, Berlin, Städte in Nordrhein-Westfalen) oder eine freiwillige Selbstregulierung über PCGKs (u. a. Bremen, Mainz, Stuttgart) die Offenlegung vorsehen, sind in kleineren Städten sowie Landkreisen derartige Regelungsansätze kaum bzw. noch nicht flächendeckend vorhanden. Dies verdeutlicht auch Abbildung 12, die eine Darstellung der Unterschiede der Vergütungsoffenlegung differenziert nach in der Gebietskörperschaft geltenden Regelwerken – PCGK und/oder Transparenzgesetze – vornimmt.

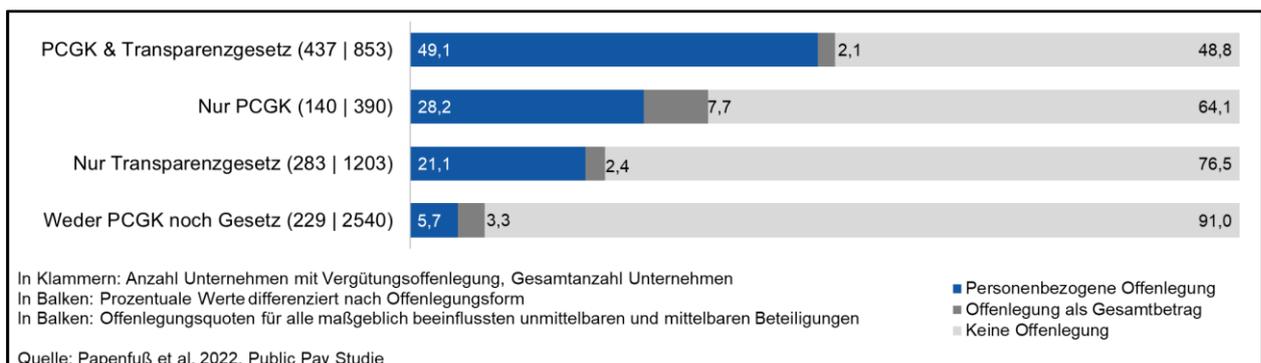


Abbildung 12: Vergütungsoffenlegung differenziert nach PCGK und/oder Transparenzgesetz

Die personenbezogene Offenlegung der Top-Managementvergütung ist bei Unternehmen, die sowohl einem Transparenzgesetz als auch der Selbstregulierung durch PCGKs unterliegen, mit 49,1% am höchsten, wenngleich mehr als die Hälfte existierender Regelwerke nicht folgt. Mit 28,2 % stellt sich auch eine reine Steuerung über PCGKs als wirksamer Governance-Mechanismus für die Stärkung der Vergütungsoffenlegung dar. Im Vergleich scheinen PCGKs bei der Vergütungsoffenlegung auch stärkere Bindungskraft als formal verbindliche Gesetze (21,1 % personenbezogene Offenlegungsquote) zu entfalten. Dies könnte durch mehrere Faktoren erklärt werden. Gesetze sind oft allgemeiner gehalten, und Ermessens- und Auslegungsspielräume

können zu begrenzten Verhaltenseffekten führen. Um die Rechenschaftspflicht zu stärken, sollte der Gesetzgeber nach den Ergebnissen der Studie präzise Gesetzesformulierungen ohne Ermessensspielraum und/oder rechtliche Wahlrechte anstreben. Zweitens kann die wenig integrative Gestaltung des Gesetzgebungsverfahrens zu einer geringeren Akzeptanz bei den Akteuren/-innen beitragen. Eine umfassende Offenlegungskultur in der Breite scheint, insbesondere auch bei kleineren Kommunen und Landkreisen, in absehbarer Zeit nur durch freiwillige Selbstregulierung und gesetzliche Offenlegungspflicht realisierbar zu sein. In Anbetracht der Ergebnisse bietet eine komplementäre und synergetische Nutzung von Gesetzen und PCGKs für politische Entscheidungsträger/-innen besondere Potenziale, um das politische Ziel einer stärkeren Rechenschaft öffentlicher Unternehmen, insbesondere auch in Bezug auf die Top-Managementvergütung, zu erreichen.

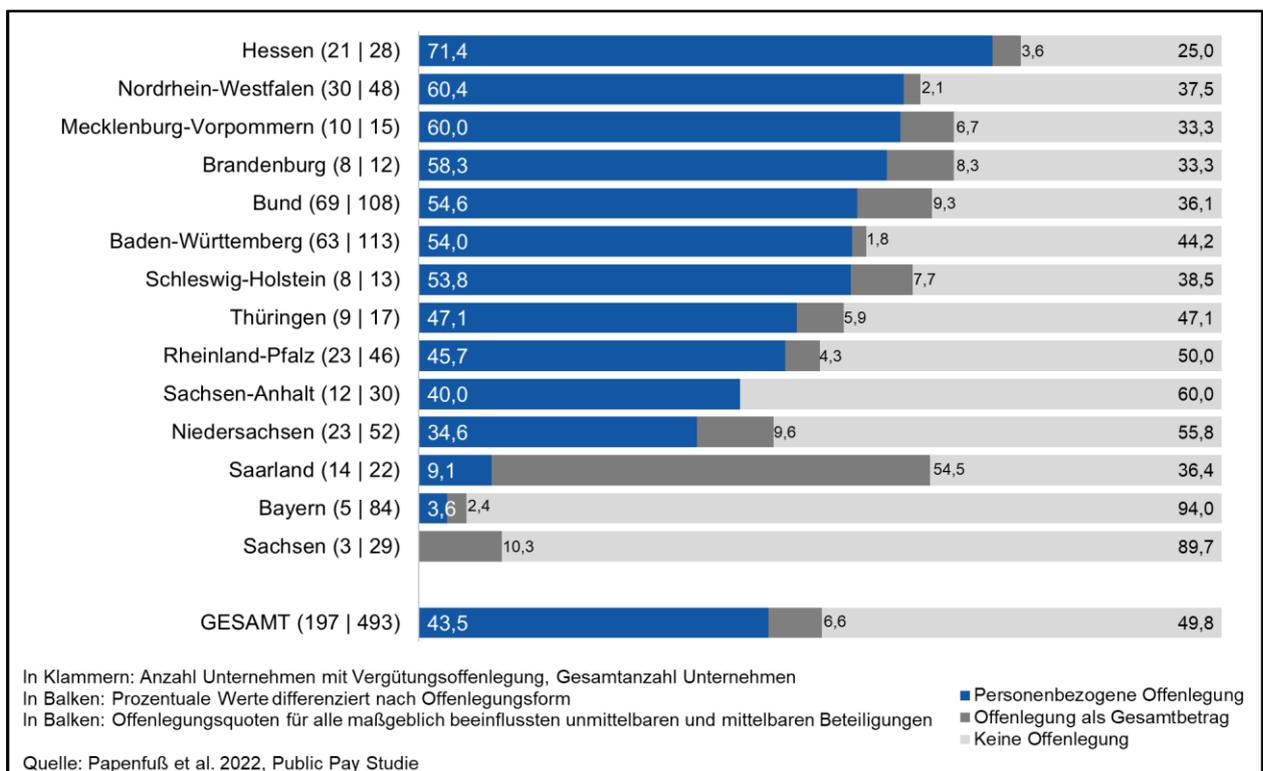


Abbildung 13: Vergütungsoffenlegung auf Bundes- und Landesebene

Im Gesamtschnitt ist auf Ebene von Bund und Bundesländern für das Geschäftsjahr 2020, wie im unteren Balken in Abbildung 13 gezeigt, bei 49,8 % der untersuchten Unternehmen die Vergütung nicht offengelegt. Bei 43,5 % ist die Vergütung personenbezogen und bei 6,6 % als Gesamtbetrag offengelegt. Auf Länderebene nimmt Hessen mit einer Gesamtoffenlegungsquote von 75 % (personenbezogen 71,4 %; als Gesamtbetrag 3,6 %) die Spitzenposition ein. Auf Bundesebene liegt die Gesamtoffenlegungsquote bei 63,9 % (personenbezogen 54,6 %; als Gesamtbetrag 9,3 %). Damit liegt die Vergütungspublikität im Vergleich der föderalen Ebenen für Bund und Bundesländer im Schnitt deutlicher höher als auf kommunaler Ebene. Allerdings sind auch auf Ebene der Bundesländer sehr deutliche Transparenzunterschiede festzustellen.

Ähnlich wie auf kommunaler Ebene nehmen auch auf Länderebene Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern mit personenbezogenen Offenlegungsquoten von respektive 60, % und 60 % vordere Positionen ein. Hingegen sind in einzelnen Bundesländern im Vergleich von kommunaler Ebene und Landesebene beträchtliche Offenlegungsunterschiede festzustellen.

Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Thüringen zählen auf kommunaler Ebene zu den deutlich intransparenten Gebietskörperschaften (unter 3 % personenbezogene Offenlegung), während sie auf Landesebene deutlich höhere personenbezogene Offenlegungsquoten von mindestens 40 % aufweisen.

In der Gesamtschau der Befunde ist festzustellen, dass die faktischen Governance-Praktiken bei den meisten öffentlichen Unternehmen und Gebietskörperschaften den Transparenzanforderungen, die vielfach auch gesetzlich fixiert sind, noch immer nicht entsprechen. In vielen Fällen wird Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit bzw. den Bürgern/-innen weder durch die öffentlichen Unternehmen selbst noch durch die Gebietskörperschaft in ihrer Funktion als Gesellschafter hinreichend hergestellt. Ein vergleichsweise hoher Anteil an Nichtoffenlegungen besteht bei sehr vielen Gebietskörperschaften insbesondere bei mittelbaren Beteiligungen, trotz des auch hier maßgeblichen Einflusses der öffentlichen Hand. Unabhängig von allen Unterschieden bei den gesetzlichen und untergesetzlichen Regelungen ist zu betonen, dass die personenbezogene Offenlegung der Vergütung des Geschäftsführungsorgans aus wissenschaftlicher und praxisorientierter Perspektive als geboten zu betrachten ist. Dabei geht es in erster Linie um demokratie-relevante bzw. berechnete Informationsinteressen der Öffentlichkeit, nicht um besonders schützenswerte, personenbezogene Daten im Sinne des Datenschutzes.

Die Gesetzgebungsorgane auf allen föderalen Ebenen sollten dafür Sorge tragen, die Vergütungsoffenlegung z. B. in den Gemeinde- bzw. Landkreisordnungen, Landeshaushaltsordnungen oder in Form von Offenlegungs- und Transparenzgesetzen verpflichtend zu regeln. Zudem sollte in den Satzungen der öffentlichen Unternehmen und in den Mustersatzungen der öffentlichen Hand festgeschrieben werden, dass § 285 Satz 1 Nr. 9a HGB explizit ohne Anwendungsmöglichkeit der Verzichtsklausel nach § 286 Abs. 4 HGB von den zuständigen Organen umzusetzen ist. Kurzfristig könnte hier zudem ein protokollierter Beschluss der Gesellschafterversammlung erfolgen, der eine entsprechende Bindungswirkung entfalten würde. Darüber hinaus sollte in allen PCGKs empfohlen sein, die Bestimmungen aus § 285 Satz 1 Nr. 9a HGB anzuwenden.

Von Seiten des Gesellschafters bzw. der Gebietskörperschaft sollte weiter bzw. zunehmend auch bei mittelbaren Beteiligungen mit maßgeblichem Einfluss der öffentlichen Hand darauf hingewirkt werden, die Veröffentlichung von Vergütungsdaten im Sinne der öffentlichen Hand umzusetzen. Für neue Anstellungsverträge sollte in entsprechenden Musterverträgen explizit festgeschrieben werden, dass kein Gebrauch vom möglichen Verzicht auf die Angabe zur Vergütung gemacht wird, so wie es z. B. der Bund in § 15 Abs. 1 seines Mustergesellschaftsvertrages im Anhang zum PCGK bereits seit längerem vorsieht.

Die Top-Managementvergütung sollte auf Ebene der öffentlichen Unternehmen – unabhängig der handelsrechtlichen Größenklasse nach § 267 HGB – entsprechend § 285 Satz 1 Nr. 9a HGB sowie der Regelungen bereits vorliegender Transparenzgesetze im Anhang des Jahresabschlusses personenbezogen offengelegt werden. Dabei sollte die Veröffentlichung inhaltlich entsprechend des DCGK in Form eines Vergütungsberichts erfolgen.

In der Diskussion um Transparenz und deren mittelbare Auswirkungen sollte stets vor Augen geführt werden, dass es bei diesem Thema um einen Beitrag zur politischen Kultur geht. Transparenz sollte als positives Gestaltungsthema – ohne ideologisierte Neiddebatten – und Chance für die Daseinsvorsorge genutzt werden. Unmittelbar und mittelbar verspricht Transparenz durch

die Ausstrahlungswirkungen in diesem Feld auch eine Förderung der Entstehung und der Verbreitung von Lösungsbeiträgen für die zukünftige Funktions- und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors sowie für das demokratische Gemeinwesen. Transparenz sollte als positives Gestaltungsthema und Chance für die Daseinsvorsorge genutzt werden. In Bezug auf Forderungen an die Politik zur Förderung der Glaubwürdigkeit in den Staat kann hier mit Vergütungstransparenz ein konkreter Beitrag geliefert werden. Transparenz ist wesentlich für Vertrauen, von dem eine Demokratie lebt.

7. Fazit und Ausblick

Die Höhe, Ausgestaltung und Offenlegung der Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen ist ein zentrales Thema mit hoher Ausstrahlungswirkung für eine nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat. Nicht zuletzt die aktuelle Berichterstattung um die Vergütungspraktiken beim Rundfunk Berlin Brandenburg unterstreichen die Relevanz und Aktualität einer anforderungsgerechten Gestaltung und Offenlegung der Vergütungen zur Stärkung der Glaubwürdigkeit öffentlicher Institutionen. Die Top-Managementvergütung wird regelmäßig als Kristallisationspunkt einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung wahrgenommen und gilt im Wettbewerb um die besten Köpfe für den öffentlichen Sektor und zur Realisierung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung als wichtiges Governance-Instrument.

Die als Langfristvorhaben konzipierte, jährlich erscheinende Public Pay Studie bietet eine einzigartige Informationsgrundlage und einen fundierten Orientierungsrahmen zur Unterstützung von Vergütungsplanungen/-entscheidungen im Alltag. Akteure/-innen aus Politik, Verwaltung, Beratung, öffentlicher Wirtschaft und Medien erhalten eine empirisch sehr breit fundierte Grundlage für den andauernden Diskurs um aktuelle Muster bei der Höhe, Ausgestaltung und Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen und Perspektiven für nachhaltige Vergütungsstrukturen und digitale Governance.

Mit Blick auf den hohen Einsatz öffentlicher Finanzmittel bei der Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen unterstreichen die Befunde die Notwendigkeit von klaren Regelungen zu den Ausgestaltungs-kriterien der Vergütung und für eine faktenorientierte Vergütungsplanung/-entscheidung. Zur Regelung und Festlegung klarer Kriterien für die Angemessenheit der Top-Managementvergütung sind PCGKs besonders chancenreich. Allerdings sind deutschlandweit PCGKs nach wie vor selten eingeführt. Zudem bestehen Regelungsunterschiede und -defizite in bereits vorliegenden PCGKs, wie u. a. zur Festlegung der Vergütung in Vergleichsgruppen und zu nachhaltigen Vergütungsstrukturen. Neben dem D-PCGM der Expertenkommission kann bei der Einführung und Evaluation von bestehenden PCGKs auch auf bereits vorliegende Positivbeispiele in Gebietskörperschaften zurückgegriffen werden.

Ein Schlüsselthema für fundierte Vergütungsentscheidungen und eine relevante Perspektive für die Entwicklung von nachhaltigen Vergütungsstrukturen ist die anforderungsgerechte Erstellung einer Vergleichsgruppe für jede Vergütungsentscheidung bei Top-Managementmitgliedern. Die Studie zeigt Wege auf, wie in Zeiten der Digitalisierung Vergleichsgruppen für Vergütungsplanun-

gen/-entscheidungen bei Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen mit realistischem Ressourcen- und Zeitaufwand über leistungsstarke digitale Governance und digitale Entscheidungsunterstützung im Alltag erstellt werden können. Vergütungsstudien mit Branchenmedianen in Größenklassen bieten eine sehr gute Erstorientierung für die Vergütungsplanung, aber nur die Reflexion der Vergleichsgruppe schafft eine erforderliche und hilfreiche Basis, die richtigen weiterführenden Fragen in Entscheidungssituationen zu stellen.

Öffentlichen Unternehmen wird eine besondere Vorbildfunktion bei der Realisierung von gesellschaftspolitischen Zielen und öffentlichen Werten zugeschrieben, wie z. B. die Schaffung eines gerechten und diskriminierungsfreien Umfelds. Für die Diskussion um einen Gender Pay Gap zeigen die Befunde, dass Frauen in Geschäftsführungsorganen öffentlicher Unternehmen im Schnitt eine substanziiell geringere Vergütung erhalten als Männer, da erstgenannte wesentlich häufiger in Branchen und (kleineren) Unternehmen mit vergleichsweise geringerer Vergütung repräsentiert sind.

Jüngst zeigt der aktuelle Skandal um Vergütungspraktiken beim Rundfunk Berlin Brandenburg die besondere Bedeutung von Vergütungstransparenz bei Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen. Transparenz ist ein wesentlicher Faktor zur Stärkung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen in den Staat und öffentliche Institutionen. Allerdings belegen die Befunde, dass die personenbezogene Vergütungsoffenlegung weiter deutlich unter den politisch gesetzten Zielen und den Forderungen in den andauernden Debatten liegt. Nach den Daten divergieren das Bewusstsein und/oder die Handlungsbereitschaft für diesbezügliche Transparenz zwischen den föderalen Ebenen in beträchtlicher Weise. Sofern die transparente Offenlegung der Vergütung in personenbezogener Form von einer Mehrheit in Gesellschaft und Politik als erforderlich und angemessen erachtet wird, lassen die Befunde den Schluss zu, dass dieses Ziel in der Breite im öffentlichen Sektor in absehbarer Zeit nur mit präzisen Regelungen realisiert werden kann, da nur wenige Beispiele für eine freiwillige Vergütungsoffenlegung bestehen. Sehr deutlich zeigen die Studienergebnisse, dass ein komplementäres Zusammenspiel von Transparenzgesetzen und PCGKs die größten Effekte für die politisch formulierten Ziele entfaltet.

Die Befunde unterstreichen den weiteren Forschungsbedarf zu Mustern und Entwicklungstrends bei der Höhe, Ausgestaltung und Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen. Neben vielen weiteren Aspekten wäre hier auch das Verständnis zu erweitern, unter welchen Bedingungen Vergütungsdisparitäten für weibliche Top-Managementmitglieder vorliegen und wann sich diese ggf. umdrehen. Erkenntnisreich und gestaltungsrelevant wäre ferner die Untersuchung von Entwicklungstrends bei der Top-Managementvergütung im Längsschnitt. Die aufwendige und methodisch-anspruchsvolle Untersuchung der Vergütungsentwicklungen im Längsschnitt – mit Betrachtung der Vergütungshöhe und -struktur einzelner Top-Managementmitglieder im Jahresvergleich – wird ein zusätzlicher Inhalt der künftig jährlich erscheinenden Public Pay Studien sein.

Zur Unterstützung der Praxis und zur Realisierung von Forschungszielen ist ein Zusammenwirken von universitärer Forschung mit wissenschaftlicher Methodenkompetenz und Praxiskompetenzen und -erfahrungen besonders relevant und chancenreich. Übergreifend möchte die Studie zur Weiterentwicklung einer faktenbasierten und wertorientierten Entscheidungs- und Transparenzkultur im öffentlichen Sektor und Chancengerechtigkeit beitragen.

Literaturverzeichnis

- Althammer, R./Goll, J./Laufer, D./Noffke, O./ Probst, G. (2022): Wahre Höhe von Top-Gehältern ver-schwiegen. ARD. www.tagesschau.de. (Zugriff. 30.08.2022).
- Bertelsmann Stiftung (2013): Kommunalen Finanzreport 2013: Einnahmen, Ausgaben und Verschuldung im Ländervergleich, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2008): Kommunalen Finanz- und Schuldenreport Deutschland 2008: ein Länderver-gleich, Gütersloh.
- Cook, A., Ingersoll, A. R., & Glass, C. (2019): Gender Gaps at the Top: Does Board Composition Affect Executive Compensation? *Human Relations*, 72(8), 1292–1314. <https://doi.org/10.1177/001872671880915>
- Europäische Kommission (2018): Gender Pay Gap in EU Countries Based on SES (2014). Publication Office of the European Union. <https://doi.org/10.2838/978935>
- Ernst, A. (2022): ARD-Spitze entzieht der RBB-Geschäftsleitung das Vertrauen. *Süddeutsche Zeitung*. www.sueddeutsche.de (Zugriff. 30.08.2022).
- 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>.
- Fischer, T. (2019): Digitale Governance. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance* (S. 227–250). Springer VS.
- Fraunhofer Institut. (2016): *Digitale Governance - Ein Diskussionspapier*. Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme, Berlin
- Hanfeld, M. (2022): RBB legt Bonuszahlungen offen, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. www.faz.net. (Zugriff. 30.08.2022).
- 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 Agenda for Future Research, *Public Management Review*. Online Version. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1942531>
- OECD (2015): OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen, <https://www.oecd.org/> (Zugriff 12.07.2021).
- OECD (2020): *OECD Employment Outlook 2020*. Paris: OECD Publishing.
- Papenfuß, U./Haas, M./Galimoto, M./Blischke, B./Stritt, C./Müller, K./Krystofiak, F. (2022): Reflektierte Füh-rungskultur durch Public Corporate Governance Kodizes – Umgang mit comply-or-explain und Di-gitalisierungswege (PCGK-Report 2022), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15023.00168>
- Papenfuß, U./Polzer, T./Roos, Z. M. (2022): Digitale Daseinsvorsorge und nachhaltige Stadtentwicklung: Empirische Befunde zu Stadtwerken als Digitalisierungspartner und Gestaltungsperspektiven (DiDa-Stadt), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.57938/O.2022.001>
- Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2022): Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige öffentli-che Aufgabenerfüllung – International vergleichende Qualitätsanalyse für die Schweiz und Hand-lungsperspektiven (PCGK-DACH), Friedrichshafen. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35464.90889>
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2022a): Valuation of Sector-switching and Politicization in the Governance of Corporatized Public Services, *Governance*, Online Version. <https://doi.org/10.1111/gove.12721>
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2022b): Personnel Governance of Corporatized Public Services: Effects of Ex-ecutive Resources and Corporation Forms on Turnover, *Public Administration*, 100(2), S. 250-272. <https://doi.org/10.1111/padm.12752>
- Papenfuß, U./Schmidt, C./Dünwald, V. (2022): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unterneh-men – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2022), Friedrichsha-fen. <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.23781.06883>
- Papenfuß, U. (2021): Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Unterneh-mensführung in Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Organisationen, *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, 44 (1), S. 79-94. <https://doi.org/10.5771/2701-4193>
- Papenfuß, U./Haas, M. (2021): Nutzung des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex in Gebietskörperschaften - Befunde und Zukunftschancen, Friedrichshafen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32961.68966>
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2021): Understanding Self-Regulation for Political Control and Policy-Making: Effects of Governance Mechanisms on Accountability, *Governance*, 34 (4), S. 1115-1141. <https://doi.org/10.1111/gove.12549>

- Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2021): Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat: Qualitätsmodell und Diffusion von Governance-Standards, der moderne staat (dms). Online Version. <https://doi.org/10.3224/dms.vXiX.01>
- Papenfuß, U./Keppeler, F. (2020): Does Performance-Related Pay and Public Service Motivation Research Treat State-Owned Enterprises Like a Neglected Cinderella? A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research on Performance Effects, *Public Management Review*, 22 (7), S. 1119-1145. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740300>
- Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance, in: Christoph Reichard/Sylvia Veit/Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 319-332. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_29
- Papenfuß, U./Schmidt, C./Keppeler, F. (2017): Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen: Perspektiven für das Beteiligungsmanagement und die öffentliche Finanzkontrolle, in: Kegelmann, J./Böhmer, R./Kientz, J. (Hrsg.): *Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung*, Heft 5, S. 181-200.
- Papenfuß, U. (2013): Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen – Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00877-2>
- Plazek, M./Papenfuß, U./Schmidt, C./Schuster, F. (2020): Public Corporate Governance Kodizes – Studie zeigt relevante Wirkungen, *Public Governance*, Frühjahr 2020, S. 12-16.
- Statistisches Bundesamt (2022a): Öffentliche Fonds, Einrichtungen und Unternehmen 2019; <https://www.destatis.de/> (Zugriff: 15.08.2022).
- Statistisches Bundesamt (2022b): Verdienste und Verdienstunterschiede. <https://www.destatis.de/> (Zugriff: 15.08.2022).
- Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008; <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/klassifikation-wz-2008.html> (Zugriff: 09.06.2022).
- van Genugten, M./Voorn, B./Andrews, R./Papenfuß, U./Torsteinsen, H. Hrsg. (2022): *Corporatization in Local Government: Context, Evidence and Perspectives from 19 Countries*, Palgrave MacMillan.
- Velte, P. (2022): Nachhaltige Vergütungssysteme als Treiber der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung? Ein Beitrag zur EU-Sustainable Corporate Governance-Debatte vor dem Hintergrund empirischer Befunde, *Deutsches Steuerrecht*, Heft 440/2022.
- Vereinte Nationen (2020): Vereinte Nationen: Ziele für Nachhaltige Entwicklung. Bonn 2020. Online: <https://unric.org/de/17ziele/>.
- Wang, J. C., Markóczy, L., Sun, S. L., & Peng, M. W. (2019): She'-E-O Compensation Gap: A Role Congruity View. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 745–760. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3807-4>
- Weltwirtschaftsforum (2021): The Global Gender Gap Report 2021. In *World Economic Forum* (Issue March). <https://www.weforum.org> (Zugriff: 15.08.2022).
- Zenthöfer, J (2022): Der Beitragsservice gibt sich schweigsam. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <https://www.faz.net/> (Zugriff: 06.09.2022).

Anhang

Anlage 1: Regelungsunterschiede in Public Corporate Governance Kodizes zur Bemessung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen in der Vergleichsgruppe/im Vergleichsumfeld

Regelungen in PCGKs zur Bemessung der Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen im Vergleichsumfeld	
D-PCGM	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung [...] unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds / seiner Vergleichsgruppe
DCGK	Zur Beurteilung der Üblichkeit der konkreten Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder im Vergleich zu anderen Unternehmen soll der Aufsichtsrat eine geeignete Vergleichsgruppe anderer Unternehmen heranziehen
Bund	Vergleichsgruppe anderer Unternehmen, die zur Angemessenheitsprüfung der Vergütung herangezogen werden soll
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 Vergleichsumfelds.
Schleswig-Holstein	Als Kriterien dienen hierbei [Anm.: Angemessenheit der Vergütung] [...] unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds und anderen schleswig-holsteinischen öffentlichen Unternehmen.
Thüringen	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung [...] unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds (horizontal und vertikal)
Saarland	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung [...] unter Berücksichtigung seines branchenabhängigen Vergleichsumfelds
Düsseldorf	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden [...] unter Berücksichtigung seines kommunal geprägten Vergleichsumfelds.
Hamburg	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden [...] unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds [...] insbesondere mit den anderen hamburgischen öffentlichen Unternehmen sowie mit dem Branchen und Wirtschaftsumfeld vorgenommen werden.
Wiesbaden	Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung [...] unter Berücksichtigung ihres Vergleichsumfeldes von Unternehmen im öffentlichen Eigentum
Magdeburg	Keine Regelung
Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Dresden, Erfurt, Hannover, Kiel, München	Kein PCGK

(Stand: 31. August 2022)

Anlage 2: Regelungsunterschiede in Transparenz-/Offenlegungsgesetze zur Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen

Gebietskörperschaft (Norm Jahr)	Regelungsinhalt
Berlin (Vergütungs- und Transparenzgesetz vom 23. September 2005)	<p>§ 65a LHO Berlin: Bei Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts, an denen das Land Berlin mehrheitlich beteiligt ist, stellt das Land Berlin sicher, bei Minderheitsbeteiligungen wirkt es darauf hin, dass in den Gesellschaftsverträgen oder Satzungen der Beteiligungsgesellschaften die Verpflichtung aufgenommen wird, dass für jedes namentlich benannte Mitglied aller Organe des jeweiligen Unternehmens die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge, jeweils einzeln aufgliedert nach festen und variablen Bestandteilen und Auflistung der Einzelbestandteile [...] im Anhang zum Jahresabschluss oder an anderer geeigneter Stelle angegeben werden. [...]</p> <p>§ 18 (6) Berliner Betriebsgesetz: Im Anhang zum Jahresabschluss oder an anderer geeigneter Stelle sind für jedes namentlich benannte Mitglied aller Organe der [...] Anstalten die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge, aufgliedert nach Bestandteilen [...] anzugeben. [...]</p>
Bremen (Bremer Informationsfreiheitsgesetz - BremIFG) vom 05.05.2015)	<p>§ 11 (4) BremIFG: Die Behörden haben die in den Absätzen 1, 2 und 3 genannten Pläne, Verzeichnisse und Verwaltungsvorschriften sowie weitere geeignete Informationen ohne Angaben von personenbezogenen Daten und Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen in elektronischer Form unverzüglich allgemein zugänglich zu machen und unverzüglich an das elektronische Informationsregister nach Absatz 5 zu melden. Weitere geeignete Informationen sind insbesondere [...] wesentliche Unternehmensdaten städtischer Beteiligungen einschließlich einer Darstellung der jährlichen Vergütungen und Nebenleistungen für die Leitungsebene.</p>
Hamburg (Hamburgisches Transparenzgesetz vom 19. Juni 2012)	<p>§ 3 Abs. 1 Nr. 15 i.V.m § 10 Abs. 1 Hamburgisches Transparenzgesetz: Der Veröffentlichungspflicht unterliegen [...] die wesentlichen Unternehmensdaten städtischer Beteiligungen einschließlich einer Darstellung der jährlichen Vergütungen und Nebenleistungen für die Leitungsebene. Informationen [...] unverzüglich im Volltext, in elektronischer Form im Informationsregister zu veröffentlichen. Alle Dokumente müssen leicht auffindbar, maschinell durchsuchbar und druckbar sein.</p>
Nordrhein-Westfalen (Transparenzgesetz vom 17. Dezember 2009)	<p>§ 108 Abs. 1 Nr. 9 GO NRW: Unternehmen und Einrichtungen in einer Rechtsform des privaten Rechts [...] für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge [...] der Mitglieder der Geschäftsführung [...] im Anhang zum Jahresabschluss jeweils für jede Personengruppe sowie zusätzlich unter Namensnennung die Bezüge jedes einzelnen Mitglieds dieser Personengruppen unter Aufgliederung nach Komponenten [...] angegeben werden. [...]</p> <p>§ 114a (10) GO NRW: [...] § 285 Nummer 9 Buchstabe a des Handelsgesetzbuches ist mit der Maßgabe anzuwenden, dass die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands [...] im Anhang des Jahresabschlusses für jede Personengruppe sowie zusätzlich unter Namensnennung die Bezüge und Leistungen für jedes einzelne Mitglied dieser Personengruppen unter Aufgliederung nach Komponenten im Sinne des § 285 Nummer 9 Buchstabe a des Handelsgesetzbuches angegeben werden, soweit es sich um Leistungen des Kommunalunternehmens handelt. [...]</p>
Mecklenburg-Vorpommern Bezügeoffenlegungsgesetz Mecklenburg-Vorpommern (BezügeOG M-V vom 25. April 2016)	<p>§1 BezügeOG: [...] alle Unternehmen in der Rechtsform einer landesunmittelbaren Anstalt, Körperschaft und Stiftung des öffentlichen Rechts (öffentlich-rechtliche Unternehmen). [...] Vom Anwendungsbereich ausgenommen sind die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen sowie öffentlich-rechtliche Unternehmen, an denen neben dem Land Mecklenburg-Vorpommern ein weiterer Rechtsträger mit Sitz in einem anderen Land beteiligt ist.</p> <p>§ 2 BezügeOG: Öffentlich-rechtliche Unternehmen veröffentlichen unabhängig von ihrer Größe und der Anzahl der Mitglieder ihrer Geschäftsleitung im Anhang des Jahresabschlusses [...] für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge [...] jedes einzelnen Mitglieds des Geschäftsführungsorgans unter Namensnennung, aufgeteilt nach erfolgsunabhängigen, erfolgsbezogenen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung. [...] Ist der Jahresabschluss nicht um einen Anhang zu erweitern, ist die gesonderte Veröffentlichung an anderer geeigneter Stelle vorzunehmen.</p> <p>§3 BezügeOG : Ist das öffentlich-rechtliche Unternehmen an einem anderen Unternehmen in der Rechtsform des privaten oder des öffentlichen Rechts unmittelbar oder mittelbar mehrheitlich beteiligt, so wirkt es darauf hin, dass unabhängig von der Größe und der Anzahl der Mitglieder der Geschäftsleitung dieses Unternehmens die Bezüge im Sinne von § 2 im Anhang des Jahresabschlusses gesondert veröffentlicht werden. Ist der Jahresabschluss nicht um einen Anhang zu erweitern, wirkt es auf eine gesonderte Veröffentlichung der Bezüge an anderer geeigneter Stelle hin. [...]</p>
Schleswig-Holstein (Vergütungs-offenlegungsgesetz vom 7. Juli 2015)	<p>§ 1 Vergütungs-offenlegungsgesetz: [...] für Unternehmen in der Rechtsform einer landesunmittelbaren Körperschaft, Stiftung und Anstalt des öffentlichen Rechts (öffentlich-rechtliche Unternehmen) und für institutionell geförderte Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger.</p> <p>§ 2 Vergütungs-offenlegungsgesetz: Öffentlich-rechtliche Unternehmen veröffentlichen die für die Tätigkeit oder in Ausübung der Tätigkeit im Kalenderjahr oder im Geschäftsjahr gewährten Bezüge und sonstigen Leistungen im Sinne von § 285 Nummer 9 Buchstabe a des Handelsgesetzbuches jedes einzelnen Mitglieds der Geschäftsführung, des Aufsichtsrats, des Beirates oder einer ähnlichen Einrichtung unter Namensnennung, zusammengefasst aufgeteilt nach erfolgsunabhängigen und erfolgsbezogenen Komponenten sowie Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung, auf der Internetseite des Finanzministeriums sowie im Anhang des Jahresabschlusses. [...]</p> <p>§ 3 Vergütungs-offenlegungsgesetz: Bei Unternehmen jedweder Rechtsform, an denen das öffentlich-rechtliche Unternehmen unmittelbar oder mittelbar in Höhe von mindestens 25 % beteiligt ist, wirkt es darauf hin, dass die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Bezüge und sonstigen Leistungen entsprechend § 2 veröffentlicht werden. Das Gleiche gilt, wenn das öffentlich-rechtliche Unternehmen zusammen mit dem Land, Gemeinden, Kreisen, Ämtern oder Zweckverbänden, einem Sparkassen- und Giroverband, einem Unternehmen in der Rechtsform des privaten Rechts im Sinne des § 65a der Landeshaushaltsordnung oder einem anderen öffentlich-rechtlichen Unternehmen unmittelbar oder mittelbar mehrheitlich beteiligt ist.</p>
Rheinland-Pfalz (Landestransparenzgesetz vom 27. November 2015)	<p>§ 7 Abs. 1 Nr. 13 Landestransparenzgesetz: Der Veröffentlichungspflicht auf der Transparenz-Plattform [...] unterliegen [...] die wesentlichen Unternehmensdaten von Beteiligungen des Landes an privatrechtlichen Unternehmen, soweit sie der Kontrolle des Landes [...] unterliegen, und Daten über die wirtschaftliche Situation der durch das Land errichteten rechtlich selbstständigen Anstalten, rechtsfähigen Körperschaften des öffentlichen Rechts mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb und Stiftungen einschließlich einer Darstellung der jährlichen Vergütungen und Nebenleistungen für die Leitungsebene.</p>

(Stand: 31. August 2022)

Anlage 3: Regelungsunterschiede in Gemeindeordnungen zur Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen im Beteiligungsbericht

Gebietskörperschaft (Norm Jahr)	Regelungsinhalt
Baden-Württemberg (Gemeindeordnung für Baden-Württemberg vom 24. Juli 2000, zuletzt geändert 2. Dezember 2020)	§ 105 Abs. 2 Nr. 3 GemO BW: Die Gemeinde hat zur Information des Gemeinderats und ihrer Einwohner jährlich einen Bericht über die Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts, an denen sie unmittelbar oder mit mehr als 50 vom Hundert mittelbar beteiligt ist, zu erstellen. In dem Beteiligungsbericht sind für jedes Unternehmen mindestens darzustellen: [...] die gewährten Gesamtbezüge der Mitglieder der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats oder der entsprechenden Organe des Unternehmens für jede Personengruppe; § 286 Abs. 4 des Handelsgesetzbuchs gilt entsprechend.
Bayern (Gemeindeordnung für den Freistaat Bayern vom 22. August 1998, zuletzt geändert 22. Juli 2022)	Art. 94 Abs. 1 Nr. 5 und Abs. 3 BayGO: Gehören der Gemeinde Anteile an einem Unternehmen in dem in § 53 des Haushaltsgrundsätzegesetzes (HGrG) bezeichneten Umfang, so hat sie [...] darauf hinzuwirken, daß jedes Mitglied des geschäftsführenden Unternehmensorgans vertraglich verpflichtet wird, die ihm im Geschäftsjahr jeweils gewährten Bezüge im Sinn von § 285 Nr. 9 Buchst. a des Handelsgesetzbuchs der Gemeinde jährlich zur Veröffentlichung entsprechend Absatz 3 Satz 2 mitzuteilen. (Die Gemeinde hat jährlich einen Bericht über ihre Beteiligungen an Unternehmen in einer Rechtsform des Privatrechts zu erstellen, wenn ihr mindestens der zwanzigste Teil der Anteile eines Unternehmens gehört. Der Beteiligungsbericht soll insbesondere [...] die Bezüge der einzelnen Mitglieder des geschäftsführenden Unternehmensorgans gemäß Absatz 1 Nr. 5 [...] enthalten.
Hessen (Hessische Gemeindeordnung vom 07.05.2020, zuletzt geändert 11. Dezember 2020)	§ 123a Abs. 2 HGO: Ist eine Gemeinde in dem in § 53 des Haushaltsgrundsätzegesetzes bezeichneten Umfang an einem Unternehmen beteiligt, hat sie darauf hinzuwirken, dass die Mitglieder des Geschäftsführungsorgans, eines Aufsichtsrats oder einer ähnlichen Einrichtung jährlich der Gemeinde die ihnen jeweils im Geschäftsjahr gewährten Bezüge mitteilen und ihrer Veröffentlichung zustimmen. Diese Angaben sind in den Beteiligungsbericht aufzunehmen. Soweit die in Satz 2 genannten Personen ihr Einverständnis mit der Veröffentlichung ihrer Bezüge nicht erklären, sind die Gesamtbezüge so zu veröffentlichen, wie sie von der Gesellschaft nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs in den Anhang zum Jahresabschluss aufgenommen werden.
Rheinland-Pfalz (Gemeindeordnung Rheinland-Pfalz vom 31. Januar 1994, zuletzt geändert 27.01.2022)	§ 90 Abs. 2 Nr. 3 GemO Rh-Pf: Die Gemeindeverwaltung hat dem Gemeinderat mit dem geprüften Jahresabschluss einen Bericht über die Beteiligungen der Gemeinde an Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts, an denen sie mit mindestens 5 v. H. unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist, vorzulegen. Der Beteiligungsbericht soll insbesondere Angaben enthalten über: [...] die gewährten Gesamtbezüge der Mitglieder der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats oder der entsprechenden Organe des Unternehmens für jede Personengruppe [...]
Sachsen-Anhalt (Kommunalverfassungsgesetz des Landes Sachsen-Anhalt vom 17. Juni 2014, zuletzt geändert 07. Juni 2022)	§ 130 Abs. 2 Nr. 4. KVG S-A: Mit dem Entwurf der Haushaltssatzung ist der Vertretung ein Bericht über die unmittelbare und mittelbare Beteiligung an Unternehmen in einer Rechtsform des öffentlichen Rechts und des Privatrechts, an denen die Kommune mit mindestens 5 v. H. beteiligt ist, vorzulegen. Der Beteiligungsbericht hat insbesondere Angaben zu enthalten über: [...] die Gesamtbezüge nach § 285 Nr. 9 Buchst. a des Handelsgesetzbuches, die den Mitgliedern der Organe des Unternehmens zugeflossen sind; § 286 Abs. 4 des Handelsgesetzbuches findet sinngemäß Anwendung.
Thüringen (Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung vom 28. Januar 2003, zuletzt geändert 17. Februar 2022)	§ 75 a Abs. 2 Nr. 3 ThürKO: In dem Beteiligungsbericht sind insbesondere darzustellen [...] für das jeweilige letzte Geschäftsjahr [...] die gewährten Gesamtbezüge der Mitglieder der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats oder der entsprechenden Organe des Unternehmens; § 286 Abs. 4 des Handelsgesetzbuchs gilt entsprechend.

(Stand: 31. August 2022)

Anlage 4: Mustertabelle zur Veröffentlichung der Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen

Geschäftsjahr	
----------------------	--

Vorname Nachname, Mitglied des Geschäfts- führungs- organs	Funktion (z.B. SprecherIn, Vorsitzende/- r, Personal, Technische Leitung, ...)	Eintritts- datum	Austritts- datum ¹

Vorname Nachname, Mitglied des Geschäfts- führungs- organs	Fixvergütung (FV) €	Variable Vergütung (VV) €		Nebeneleistungen (NL) €		Aufwendun- g für Alters- versorgung (AV) €	Sonstige	
		Variable Vergütung Maximum	Variable Vergütung IST (VV)	Gesamt	davon Geldwerter Vorteil für Geschäfts- fahrzeug		Art (z.B. Abfindungs- zahlungen, Sonder- zulagen, ...)	Höhe in €

¹Austrittsdatum dann angeben, wenn Mitglied des Geschäftsführungorgans im Geschäftsjahr ausgetreten ist.

(entnommen aus Expertenkommission D-PCGM 2022, Anlage VI, S. 44)