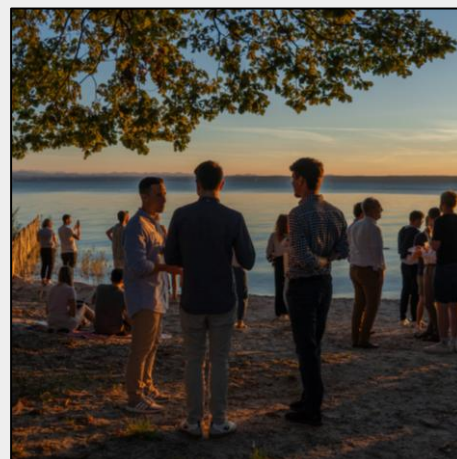


# Public Corporate Governance und Top-Managementvergütung Was gilt für Fair Pay und Vergleichsgruppen bei öffentlichen Unternehmen?

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Böckler Spotlight | 29. April 2026

[puma.zu.de](https://puma.zu.de)



1. Relevanz öffentliche Unternehmen, Public Corporate Governance und Top-Managementvergütung
2. Anforderungen für Fair Pay und Vergleichsgruppe und Alltagsnutzen
3. Gestaltung und Kriterien für Vergleichsgruppen in verschiedenen Phasen von Vergütungsentscheidungen
4. Fazit und Ausblick

# 1. Relevanz öffentliche Unternehmen und Top-Managementvergütung

## | Öffentliche Unternehmen zentral für Daseinsvorsorge und Gemeinwesen

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

## | Kritische Debatte um Vertrauen in Staat + Demokratie

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

## | Verantwortungsvolle Public Corporate Governance Schlüsselthema

## | Top-Managementmitglieder öffentlicher Unternehmen maßgebliche Unternehmenslenker:innen & Gesellschafts- & Demokratiegestalter:innen

## | Vergütung als „Kristallisationspunkt“ guter Unternehmensführung

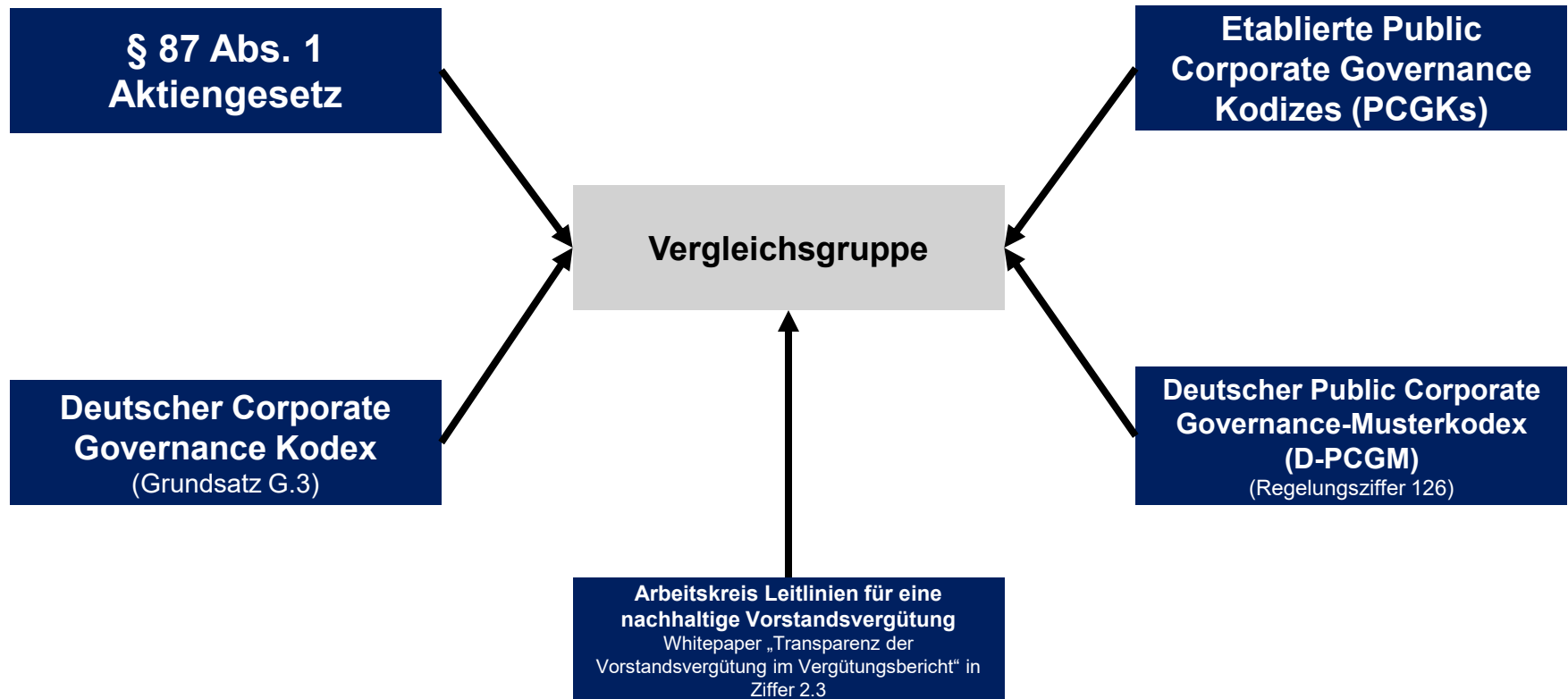
## | Arbeitnehmervertretung wichtige Rolle in Aufsichtsorganen in zahlreichen öffentlichen Unternehmen, besondere Verantwortung und Vorbildfunktion

**→ Hoher Bedarf für Fair Pay und keine Neiddebatte**

## 2. Anforderungen Fair Pay und Vergleichsgruppe

- | Spitzenkräfte öffentlicher Unternehmen haben maßgebliche Mitgestaltungsrolle im Gemeinwesen und benötigen besonderes Kompetenzspektrum und Engagement -> Fair Pay und keine Neiddebatten
- | Versachlichung der Diskussion an allen Stellen
- | Gute Menschen mit belegten Beiträgen dürfen angemessen verdienen im Sinne nachhaltiger Daseinsvorsorge, aber:
  - sehr klare Kriterien und vollständige Transparenz
  - keine „Rosinenpickerei und Vollkaskomentalität“
- | Unternehmenslenkungsfunktion differenzieren von politischem Mandat
- | Pauschale Forderungen „keiner sollte mehr verdienen als Oberbürgermeister(in)/Minister(in)/Staatssekretär(in)“ in der Form vielfach nicht sachgerecht
- | Nicht alles, was marktüblich ist, ist auch angemessen

# Anforderungen Fair Pay und Vergleichsgruppe



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

# Anforderungen zur Erstellung einer Vergleichsgruppe

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

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

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

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

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

# Public Corporate Governance Kodizes sehen Berücksichtigung Vergleichsgruppe bei Vergütungsentscheidungen vor

## Regelungsunterschiede in PCGKs zur Bemessung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen in der Vergleichsgruppe bei Bund, Bundesländern & Landeshauptstädten

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

➔ **Fundierte Vergleichsgruppe notwendig & chancenreich**

➔ **Entscheidungskultur & Chancengerechtigkeit zusätzlich stärken**

# Übergreifender Nutzen von Vergleichsgruppen

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

Ziffer 126

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

Ziffer 125:

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

| Public Corporate Governance Kodex (PCGK) Schlüsselkonzept für  
Zusammenspiel Verwaltung und öU *(Studien unter: [puma.zu.de/download](http://puma.zu.de/download))*

Übersicht zu Zitaten: [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)

| Mehrere Ebenen:

- Verständnis als Eigentümer, Philosophie für einzelne strategische Themen
- PCGK ideal für Abstimmung Rollen, Rollenkonformität, Spielregeln, Verständigung über Arbeitsstrukturen, Ansprache von Instrumenten und Maßnahmen sowie Weiterentwicklung der Governance-Kultur
  - Klare Regeln, aber situationsgerechte Gestaltungsfreiheit!
  - Chancen für vor Ort gemeinschaftlich eingeführte/evaluierte PCGKs besser nutzen

**→ Thema PCGK gehört gerade aktuell mit Synergien zu Alltag auf Tagesordnung, in Parteiprogramme, Koalitionsverträge**

# PCGK mit Spielregeln im Konzernverbund Gebietskörperschaft

zeppelin universität

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik  
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy



## | Konzepte:

1. Public Corporate Governance Kodex (PCGK)
2. „Hinweise für die Verwaltung zur Beteiligungssteuerung“ (Beteiligungsrichtlinie, hierzu zählt auch Handbuch Beteiligungsmanagement oder Richtlinie für Beteiligungsführung)

| Verschiedene Ansätze denkbar, nur PCGK oder PCGK + Beteiligungsrichtlinie

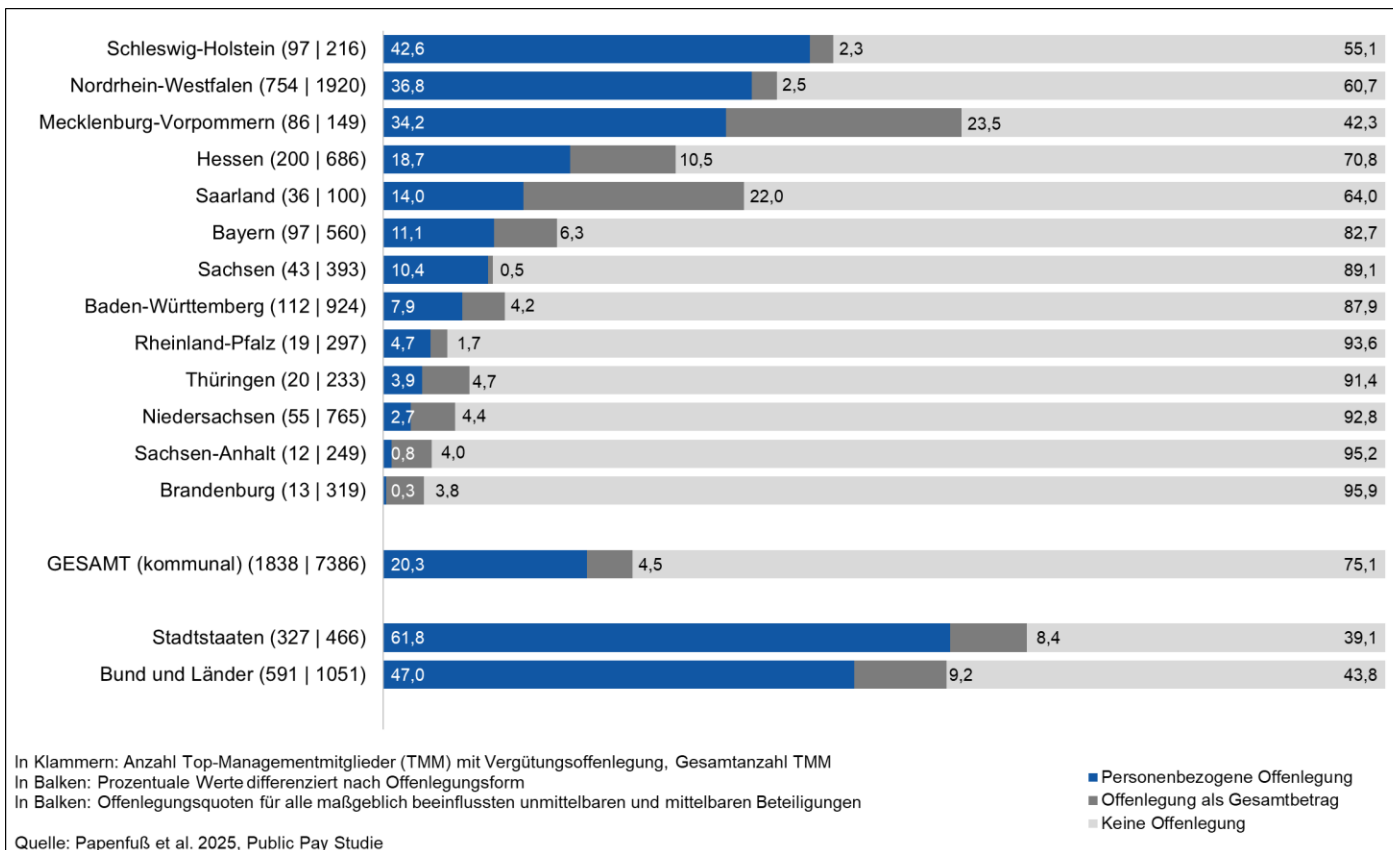
| Wenn Entscheidung für beide Konzepte, dann zusammen in einem Dachdokument „Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungssteuerung“ (1: PCGK, 2: Beteiligungsrichtlinie und 3: Anhang)

| Anhang zu Konzept mit Mustern zu verschiedenen Verträgen, Satzungen und Instrumenten

## → **Beteiligungsrichtlinie kein Ersatz für einen PCGK**

- „Der Kodex kann durch Beteiligungsrichtlinien ergänzt werden“ (Dt. Städtetag 2017, S. 14)
- „Herzstück ist der Public Corporate Governance Kodex“ ([www.bmf.de](http://www.bmf.de), Abruf 18.09.2020)

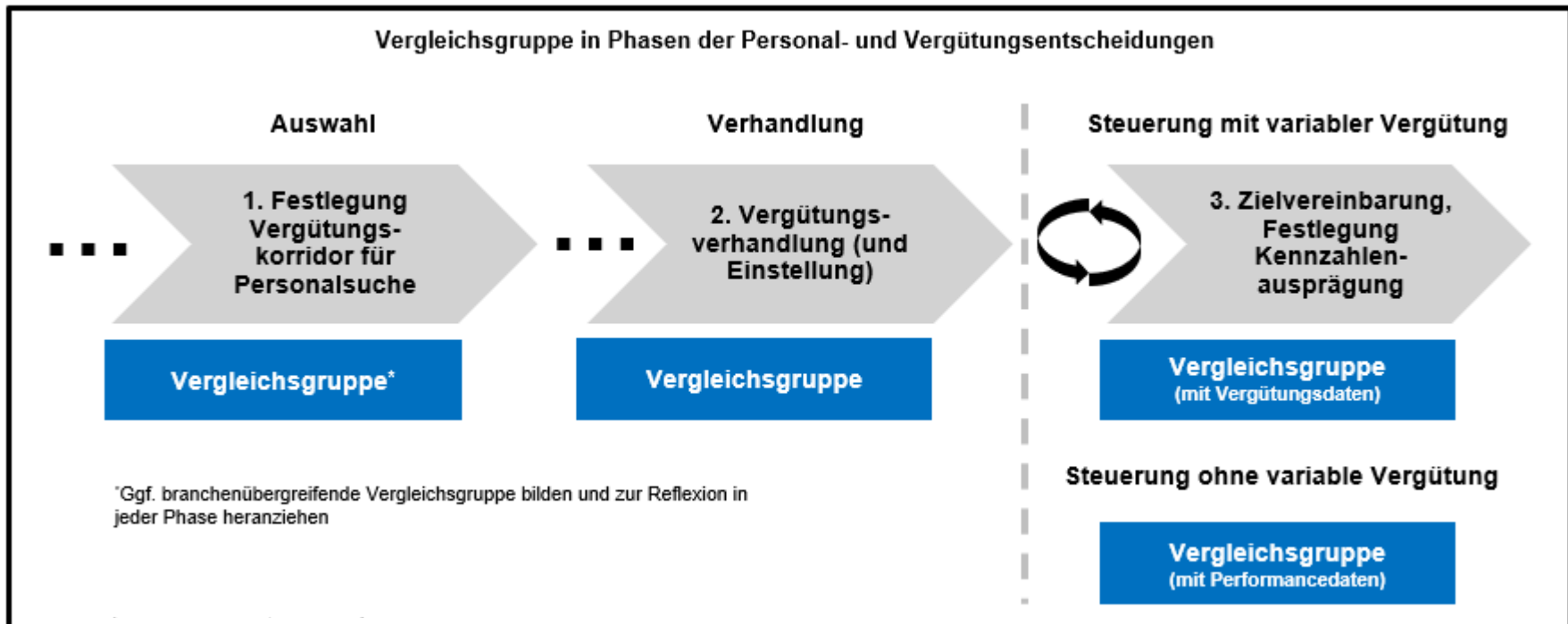
# Vergütungstransparenz und Fair Pay: Befunde Public Pay Studie



- | 7 Kommunen mit 100% Offenlegung – vollständige Transparenz möglich
- | 242 Kommunen Offenlegung bei 0%.
- | Öffentlich-rechtlicher Rundfunk: 98,6% Offenlegung

- ➔ Über Transparenzgesetze & PCGKs überall Vergütungstransparenz einschließlich Altersversorgung und Vergleichsgruppe realisieren
- ➔ Vergütungstransparenz als positives Gestaltungsthema
- ➔ Übergreifend braucht es Fair Pay und keine Neiddebatten

# 3. Gestaltung und Kriterien für Vergleichsgruppen



- ➔ Vergleichsgruppe zentrale Anforderung für Good Governance & Kulturthema
- ➔ Vergleichsgruppe jährlich erforderlich bei Einsatz von variablen Vergütungen

# Derartige Übersicht muss für Vergütungsentscheidung dokumentiert vorliegen

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

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

## Schlagwortartige Informationen & Begründungen zu Vergleichsgruppe + Vergütungsentscheidung

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

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

„Wie viele Unternehmen der Vergleichsgruppe nutzen variable Vergütung?“

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

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

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

# Variable Vergütung: Welche Kennzahlenausprägung/Zielgrößen?

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

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

→ Vergleichsgruppe ist notwendige und chancenreiche Zusatzreflexion zu anderen wichtigen Punkten

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

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

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

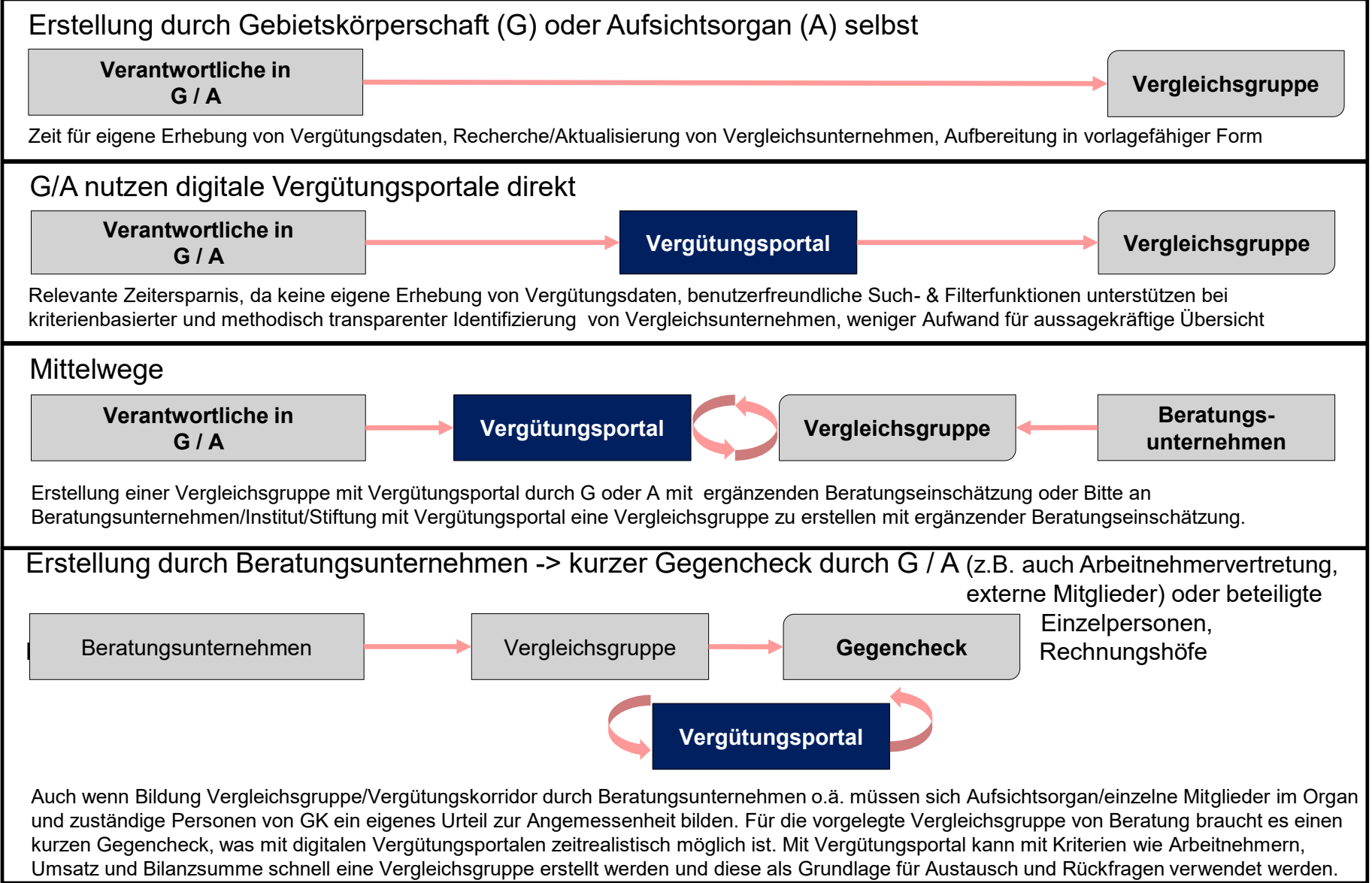
**→ Vergleichsgruppe zentraler Orientierungsrahmen, aber Reflexion**

# Kriterien zur Beurteilung der Vergütung in Vergleichsgruppe

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

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

# Erstellung einer Vergleichsgruppe mit digitalen Vergütungsportalen



# Vergleichsgruppen sind Schlüsselfaktor für Good Governance

Vergleichsgruppen sind für viele Themen & Benchmarking relevant

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

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

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

- | Fair Pay für nachhaltige Daseinsvorsorge und Neiddebatte
- | Angemessene Vergütung mit klaren Kriterien und vollständiger Transparenz
- | Anforderungen aus AktG, PCGK & D-PCGM sehen Vergleichsgruppe vor
  - Bei Erstellung von Vergleichsgruppen von anderen müssen sich Akteure im Aufsichtsrat oder von Gesellschafter dennoch eigenes Urteil bilden
  - Vergleichsgruppe kein „Allheilmittel“, aber zentrale Anforderung und wichtiger Schritt im Vergleich zur Situation ohne Vergleichsgruppe
  - Herausforderungen im Kontext Vergleichsgruppe sind kein Problem des Instruments an sich, sondern eine Frage von Führungskultur und Checks & Balances
- | Z.B. Vergütungsportal öffentliche Unternehmen als gemeinwohlorientierter Problemlösungsbeitrag

**→ Vergleichsgruppen als Schlüsselthema für Daseinsvorsorge, Organisationserfolg und Good Governance**

# Vielen Dank!

| **Publikationen des Lehrstuhls** zum Download unter: [puma.zu.de/download](https://puma.zu.de/download)

| **Weitere Förderer für systemisch wichtige und einzigartige Studien mit besonderer Sichtbarkeit gesucht**

| **ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und digitale Daseinsvorsorge** am **10./11.09.2026** an der Zeppelin Universität. Weitere Informationen unter: [zu.de/zukunftssalon](https://zu.de/zukunftssalon)

| **MA Public Management mit optionalen Schwerpunkten „Kommunalwirtschaft“ und „Digitalisierung“**

Innovativ, Netzwerkbildung, Persönlichkeitsentwicklung, Zukunftsgestaltung, besonderer Spirit – Public Management für die aktuelle Transformation, Berufsbegleitend studierbar. [www.zu.de/pm-master](https://www.zu.de/pm-master)

**Prof. Dr. Ulf Papenfuß**

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy  
Zeppelin Universität Friedrichshafen

Akademischer Programmleiter MA Public Management

Wissenschaftlicher Vorsitzender Expertenkommission D-PCGM

[ulf.papenfuss@zu.de](mailto:ulf.papenfuss@zu.de)

[puma.zu.de](https://puma.zu.de)

| Entwicklung von Zukunftsperspektiven am 10./11 September 2026 an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen

| Der ZU|kunftssalon bietet u.a.:

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



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

| Verbreitung variable Vergütung: Neo-Institutionalismus für Erklärungsansätze? Cui bono?

| Einsatz variabler Vergütung umstritten und Studien dysfunktionale Wirkungen

- George, B., & van der Wal, Z. (2023): Does Performance-Related-Pay work? Recommendations for Practice Based on a Meta-Analysis, in: Policy Design and Practice <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2205756>
- Weibel, A., & Sapegina, A. (2019): Leistungsvariable Vergütung - Ein Instrument auf dem Prüfstand, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2019-2-4>

Systematischer Literaturüberblick:

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, in: Public Management Review, 22 (7), S. 1119-1145. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740300>

**➔ Eingehende Reflexion vor Entscheidung für variable Vergütung**

| Erstveröffentlichung 7. Januar 2020: [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)  
(Mittlerweile 4. Fassung vom 26. April 2024)

| Hohe Resonanz und Unterstützung (Auszug)

– Stellungnahmen wie u.a. Städte- und Gemeindebund

*(„Der D-PCGM ist eine hilfreiche Grundlage, um betroffene Unternehmen formal und solide aufzustellen sowie diese präventiv vor Kritik der Vettern- oder Misswirtschaft zu schützen.“)*

– Beschluss Präsidium Deutscher Städtetag

– Stellungnahme Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung

– Literatur: D-PCGM auf Platz 1 unter den Top 20-Themen für öffentliche Unternehmen im Jahr 2020 (Regierer & Dittmann 2020)

– Medienberichterstattung (z.B. FAZ: *“Ein Knigge für öffentliche Unternehmen”*, Handelsblatt: *„Öffentliche Unternehmen erhalten Benimmregeln“*)

– Zahlreiche Meldungen von einschlägigen Organisationen zur Einführung

*“Von Seiten des IDR wird ausdrücklich begrüßt, dass jetzt ein Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D- PCGM) vorliegt. Damit wird Kommunen [...] eine gute Vorlage an die Hand gegeben, die nur noch an die örtlichen Gegebenheiten angepasst werden muss.”*

# Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

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

Prof. Dr. Ulf Papenfuß & Team



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

## Optionale Schwerpunkte „Kommunalwirtschaft“ oder „Digitalisierung“

- | **Einzigartiges und innovatives Studienprofil** – dynamisches Public Management, Kommunalwirtschaft, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Public Entrepreneurship und Transformationskompetenz
- | Qualitativ **hochwertiger Universitätsabschluss mit hoher Praxisrelevanz**
- | **Hochkarätiges Lehrteam aus Universitätsprofessor:innen und Top-Führungskräften** – Starke Interaktion Wissenschaft + Praxis
- | Präsenzansatz fördert intensives Lernen sowie besondere Netzwerke für Karriere und Zukunftsgestaltung
- | Außergewöhnliche **Persönlichkeitsentwicklung** (Kleingruppen)
- | Besonderer „Kommunal“-**Spirit** bzw. Spirit für öffentliche Werte -> „Master für kommunale Führungskräfte von morgen!“
- | Erster Universitätsmaster in Deutschland mit einem möglichen **Schwerpunkt auf Kommunalwirtschaft**  
*(Hintergrund: In Deutschland über 18.000 kommunale Unternehmen / Nachhaltige Daseinsvorsorge und digitale Transformation erfordern vielfach eine koordinierte Gestaltung mit Verwaltung und öffentlichen Unternehmen)*
- | Verband kommunaler Unternehmen (VKU) ist Kooperationspartner (alle Sparten adressiert für Schnittstellenverständnis)
- | Systemische Lücke in Universitätslandschaft – große Potenziale für **Arbeitgeber für Personalgewinnung-/entwicklung, Arbeitgeberattraktivität, Image**
- | **Flexibel + berufsbegleitend sehr gut studierbar durch Blockstruktur:** „In 2 Jahren und 55 Präsenztagen zum Masterabschluss“
- | **Win-Win-Situationen** für Studierende + Arbeitgeber (Kompetenztransfer/Entwicklungsbeiträge durch Prüfungsleistungen)
- | **Arbeitgeber** kann **Finanzierung** Studiengebühren unterstützen (24.600 Euro)
- | **Stipendien** für bedürftige Talente
- | **Breite Zielgruppe:** Personen mit Bachelorabschluss (180 ECTS); 1-Jahrvariante bei Bachelor mit 240 ECTS

[www.zu.de/pm-master](http://www.zu.de/pm-master)

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

- | Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2025): IT-supported Accountability for Sustainability in Connected City Societies: The Interplay of Integrated Information Systems and Public Corporate Governance Codes, in: Accounting, Auditing & Accountability. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2022-6168>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C.A. (2025): Flexible Gender Targets with Mandatory Reporting: Introducing a Governance Innovation for Accountability, Public Values, and Social Sustainability, in: International Journal of Public Sector Management. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2024-0389>
- | Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C.A. (2025): Public Pay Studie 2025: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01230>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C.A. /Zettl, K. (2025): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2025), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01229>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C.A./Zettl, K. (2025): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2025), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01231>
- | Expertenkommission D-PCGM (2024): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend, 4. Fassung vom 26.04.2024. <https://doi.org/10.48586/zu/01212>
- | Papenfuß, U./Meier, J. (2024): Digitale Daseinsvorsorge: Definition und Veranschaulichung als neue Säule der Daseinsvorsorge, in: J. Meier/T. Brosze/U. Papenfuß/M. Wiesche (Hrsg.), Digitale Daseinsvorsorge: Stadtwerke als Treiber der digitalen Transformation für Kommunen, Land und Bund, Springer Gabler, S. 15-19. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-44138-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-44138-8_3)

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

Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C.A. (2024): Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und Vergleichsgruppe (RFA-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01211>

Papenfuß, U./Roos, Z. (2024): Partnerschaften und Stiftungslehrstühle von öffentlichen Unternehmen und Universitäten: Divergierende Potenzialwahrnehmung oberster Führungskräfte, in: Clarissa Kurscheid/Remi Maier-Rigaud/Michael Sauer (Hrsg.), Lebenslagen und Gemeinwohl, Festschrift für Frank Schulz-Nieswandt, Nomos Verlag, S. 357-365.

Papenfuß, U./Meier, J. (2024): Potenziale für Verwaltung, öffentliche Unternehmen und Universitäten durch Austauschplattformen, Kooperationsstudiengänge und Stiftungslehrstühle, in: J. Meier/T. Brosze/U. Papenfuß/M. Wiesche (Hrsg.), Digitale Daseinsvorsorge: Stadtwerke als Treiber der digitalen Transformation für Kommunen, Land und Bund, Springer Gabler, S. 419-429. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-44138-8\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-658-44138-8_31)

Papenfuß, U./Schmidt, C. (2022): Personnel Governance of Corporatized Public Services: Effects of Executive Resources and Corporation Forms on Turnover, in: Public Administration, 100 (2), S. 250-272. <https://doi.org/10.1111/padm.12752>

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 Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat: Qualitätsmodell und Diffusion von Governance-Standards, in: der moderne staat. <https://doi.org/10.3224/dms.vXiX.01>