

## Beteiligungsmanagement

# Managervergütung öffentlicher Unternehmen

Neuer Orientierungsrahmen für Bürgermeister und Kämmerer von der Universität Leipzig

Von Ulf Papenfuß und Christian Schmidt

Die Vergütung von Topmanagern öffentlicher Unternehmen führt zunehmend zu Diskussionen. Was verdienen kommunale Topmanager? Welche Rolle spielen Branche und Unternehmensgröße? Antworten auf diese und weitere Fragen liefert eine neue Studie.

Die Vergütung von Topmanagern öffentlicher Unternehmen hat besondere Bedeutung für die Personalgewinnung und die nachhaltige Daseinsvorsorge. In den kommunalen Organisationsstrukturen sind Kämmerer häufig für das Beteiligungsmanagement zuständig und somit neben dem Bürgermeister auch diesbezüglich direkt von Vergütungsentscheidungen betroffen. Public-Corporate-Governance-Kodizes formulieren für die Praxis häufig die Anforderung, Vergütungsentscheidungen unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds bzw. des Branchen- und Wirtschaftsumfelds vorzunehmen. Von betroffenen Akteuren, z.B. der Arbeitsgemeinschaft Beteiligungspolitik des Deutschen Städtetages, wurde ein hoher Bedarf an einer neuen Studie artikuliert, um einen aussagekräftigeren Orientierungsrahmen für Vergütungsentscheidungen zu erhalten.

Die Ergebnisse der Studie (zur Methodik siehe Kasten) zeigen eine starke Spreizung der Vergütung, insbesondere zwischen den Branchen (siehe Tabelle 1). So erhält der

Topmanager eines öffentlichen Unternehmens branchenübergreifend eine Gesamtvergütung von 144.904 Euro (Angaben hier immer Median). Stadtwerke-Manager erhalten eine Vergütung von 223.346 Euro; ÖPNV-Manager eine von 210.000 Euro. ÖPNV- und Stadtwerke-Manager erhalten damit im Schnitt eine doppelt so hohe Vergütung wie z.B. Topmanager in der Branche Gesundheit & Soziales (85.595 Euro). Tabelle 1 zeigt einige untersuchte Branchen der Studie als Übersicht.

Das branchenübergreifende Gehaltsgefälle hängt u.a. auch mit den unterschiedlich großen Unternehmen innerhalb der Branchen zusammen (siehe unten). Dennoch sollte in Anbetracht der deutlichen Unterschiede zwischen den Branchen analysiert werden, inwieweit die Vergütungsunterschiede die

Bedeutung der von den jeweiligen Branchen abgedeckten Politikfelder angemessen reflektieren. Zum Beispiel ist von der Politik und Entscheidungsträgern zu beantworten, ob es als angemessen empfunden wird, dass ein ÖPNV-Manager doppelt so viel Vergütung erhält wie ein Manager im Feld Gesundheit & Soziales. Es kann für diese Unterschiede gute Gründe geben, so kann beispielsweise der Wettbewerb mit der Privatwirtschaft in einigen Branchen größer sein als in anderen Branchen. Diese Gründe sollten aber fortlaufend dokumentiert und sachlich diskutiert werden.

Wichtig ist, in diesem Zusammenhang die Vergütung innerhalb einer Branche für Unternehmen verschiedener Größenklassen zu vergleichen. Beispiel ÖPNV/Gesundheit

Tabelle 1: Gesamtvergütung (Median) nach Branchen

Branche	Gesamtvergütung	
	Median	Anzahl Untern.
Stadtwerke	223.346	58
ÖPNV	210.000	39
Energie	192.505	22
Krankenhäuser	190.627	37
Wohnung	170.000	63
Messe	167.519	37
Wirtschaftsförderung	107.320	72
Kultur	103.000	50
Gesundheit & Soziales	85.595	54
Städien & Bäder	78.287	24

Quelle: Studie Universität Leipzig.

Tabelle 2: Gesamtvergütung (Median) nach Mitarbeiterzahl (MA)

Branche	Anzahl Untern.	< 50 MA	50-250 MA	251-1.000 MA
ÖPNV	39	80.400	131.803	201.500
Gesundheit & Soziales	54	77.265	83.244	105.065

Quelle: Studie Universität Leipzig.

& Soziales (siehe Tabelle 2): Je nach Mitarbeiterzahl schwankt die Vergütung bei der Branche ÖPNV sehr stark. Im Vergleich dazu weist die Branche Gesundheit & Soziales eine deutlich geringere Spannweite auf. Topmanager der Branche Gesundheit & Soziales erhalten im Vergleich, trotz größerer Mitarbeiterzahl, eine deutlich geringere Vergütung.

## Relative Vergütungszahlen

Neben den absoluten Vergütungen sollten auch relative Vergütungszahlen eine wichtige Rolle spielen. Unter relativen Vergütungszahlen versteht man die Vergütung je Einheit, beispielsweise je Mitarbeiter oder je 10.000 Euro Umsatz bzw. Bilanzsumme. In der Branche ÖPNV beträgt die relative Vergütung je Mitarbeiter 800 Euro, in der Branche Gesundheit & Soziales 1.074 Euro, bei den Stadtwerken 1.238 Euro. Gerade im branchenübergreifenden Vergleich sollten stets alle relativen Vergütungskennzahlen gesamt Betrachtend analysiert werden, da diese u.a. aufgrund unterschiedlicher Personal- und Kapitalintensität in den einzelnen Branchen unterschiedlich hoch ausfallen können. Insbesondere im brancheninternen Vergleich bieten relative Vergütungskennzahlen bei situationsgerechter Interpretation eine hilfreiche Unterstützung zur Einordnung des jeweiligen Unternehmens.

Die Höhe und Ausgestaltung der Topmanagementvergütung ist ein wichtiges Thema mit hoher Ausstrahlungswirkung für die nachhaltige Daseinsvorsorge. Die Befunde zeigen einen hohen Analyse- und Reflexionsbedarf. Zu beobachten ist, dass die Öffentlichkeit sich zunehmend für die Vergütung interessiert. Die Nutzung wissenschaftlich fundierter Ergebnisse verspricht

das Vertrauen in die Entscheidungsträger zu stärken. Zudem ist eine Versachlichung der Diskussion um dieses als sensibel empfundene Thema weiter geboten. //

**Jun.-Prof. Dr. Ulf Papenfuß** verantwortlich den Lehrstuhl Public Management an der Universität Leipzig. **Christian Schmidt** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl.

papenfuss@wifa.uni-leipzig.de

## Methodik der Studie

Die Studie untersucht ausschließlich öffentliche Unternehmen, die unmittelbar und mittelbar maßgeblich durch die öffentliche Hand beeinflusst werden (Beteiligungsanteil von mindestens 50 Prozent). Für die kommunale Ebene sind Vergütungsdaten von 1.119 Topmanagern (Sammelbegriff für Geschäftsführung, Vorstand etc., gemeint sind mit den Bezeichnungen stets Frauen und Männer) aus 728 öffentlichen Unternehmen sowie für die Bundes- und Landesebene von 337 Topmanagern aus 158 öffentlichen Unternehmen in die Untersuchung eingegangen. Die Auswertung erfolgt differenziert u.a. nach Branchen, föderaler Ebene und Größenklassen. Die Langfriststudie wird über die nächsten Jahre zusätzlich ausgeweitet und regelmäßig aktualisiert. Die Studie „Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen“ sowie weitere Informationen sind unter [www.pcg-forschungsportal.de](http://www.pcg-forschungsportal.de) erhältlich. //

» Wir investieren, damit unsere Gemeinde attraktiv bleibt. Für die Großen und die Kleinen.

Mit den KfW-Förderkrediten für Kommunen und kommunale Unternehmen.

Jetzt verbesserte Förderung für energiesparende Gebäude nutzen.

Ob Kinderbetreuung, Energiewende oder demografischer Wandel: Als größte deutsche Förderbank unterstützt Sie die KfW dabei, den Herausforderungen eines modernen Gemeinwesens gerecht zu werden. So erhalten Kommunen, kommunale Unternehmen und soziale Organisationen günstige Finanzierungsangebote, um die regionale Infrastruktur zu verbessern. Denn damit bleibt Ihre Gemeinde auch in Zukunft attraktiv für Familien und Unternehmen. Mehr Informationen auf [www.kfw.de/infrastruktur](http://www.kfw.de/infrastruktur)

Bank aus Verantwortung

KfW

## IMPRESSUM

**Verlag:** FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag, Frankfurter Allee 68–72, 60327 Frankfurt am Main, E-Mail: [verlag@frankfurt-bm.com](mailto:verlag@frankfurt-bm.com), HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

**Geschäftsführer:** Torsten Bardohn, Dr. André Hülsbömer

**Geschäftsleitung:** Bastian Frien

**Herausgeber:** Bastian Frien

**Chefredaktion:** Katharina Schlüter (V.i.S.d.P.)

**Redaktion:** c/o F.A.Z., Mittelstraße 2–4, 10117 Berlin  
Ariane Mohl  
Telefon: (030) 20 61-85 41  
Telefax: (030) 20 61-85 11  
E-Mail: [redaktion@derneuekaemmerer.de](mailto:redaktion@derneuekaemmerer.de)

**Verantwortlich für Anzeigen:**

Dorothee Groove,  
Objektleitung „Der Neue Kämmerer“  
Telefon: (069) 75 91-32 17  
Telefax: (069) 75 91-24 95  
E-Mail: [dorothee.groove@frankfurt-bm.com](mailto:dorothee.groove@frankfurt-bm.com)

**Aboservice:**

Stéphanie Nell  
Telefon: (069) 75 91-21 29  
Telefax: (069) 75 91-19 66  
E-Mail: [aboservice@derneuekaemmerer.de](mailto:aboservice@derneuekaemmerer.de)

**Jahresabonnement:**

Inland: 24,- Euro  
inkl. MwSt. und Porto für vier Ausgaben.  
Einzelpreis: 7,50 Euro inkl. MwSt. und Porto.  
Ausland: auf Anfrage

**Freiabonnement für Vertreter der öffentlichen Hand:** [www.derneuekaemmerer.de](http://www.derneuekaemmerer.de)

**ISSN:** 1860-7292

**Druck:** Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Kurhessenstraße 4-6, 64546 Mörfelden

**Layout:** Jan Hofmann, FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH

**Konzeption:** Daniela Seidel, FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH

© Alle Rechte vorbehalten. FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH, 2015.

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden. Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie beim F.A.Z.-Archiv unter [nutzungsrechte@faz.de](mailto:nutzungsrechte@faz.de) oder Telefon: (069) 75 91-29 86 erwerben. Nähere Informationen erhalten Sie hier: [www.faz-archiv.de/nutzungsrechte](http://www.faz-archiv.de/nutzungsrechte).

**Haftungsausschluss:** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts der Zeitung „Der Neue Kämmerer“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die auf der Homepage (siehe „Freiabonnement“) hinterlegt sind.

Der Neue  
**Kämmerer**

**Redaktioneller Fachbeirat:** Dr. Constantin Alsheimer, Vorstandsvorsitzender, Mainova AG, Frankfurt a. M.; Uwe Becker, Stadtkämmerer, Frankfurt a. M.; Kai Emanuel, Landrat, Landkreis Nordsachsen; Prof. Dr. Gisela Färber, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer; Herbert Gehring, Amtsleiter des Rechnungsprüfungsamtes, Dresden; Verena Göppert, Ständige Stellvertreterin des Hauptgeschäftsführers, Deutscher Städtetag; Prof. Dr. Marc Hansmann, Stadtkämmerer, Hannover; Peter Hofmann, Abteilungsdirektor Produktmanagement Infrastruktur, KfW, Berlin; Jan Kastenschmidt, Kommunal- & Förderberatung, NORD/LB, Hannover; Angelika Kerstensk, Stadtkämmerin, Wriezen; Lars Martin Klieve, Stadtkämmerer, Essen; Gabriele C. Klug, Stadtkämmerin, Köln; Markus Krampe, Bereichsleiter Öffentliche Hand, WL Bank, Münster; Prof. Dr. Georg Milbradt, MdL, Ministerpräsident a.D.; Dr. Hans-Georg Napp, Bankdirektor, Zielkundenmanagement Öffentliche Hand/Kommunalnahe Unternehmen, Helaba, Frankfurt; Harald Riedel, Stadtkämmerer, Nürnberg; Christian Schuchardt, Oberbürgermeister, Würzburg; Christian Specht, Erster Bürgermeister, Stadt Mannheim; Uwe Zimmermann, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer, Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB), Berlin