

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



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

Autorenschaft:

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Inhaber des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen

Benedikt Hartel, M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen

Dr. Christian A. Schmidt

Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen

Bitte zitieren als:

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>

Weitere Studien: puma.zu.de/download

Studienprogramme der ZU

(u. a. Masterstudiengang „Public Management & Digitalisierung“):

zu.de/studium-weiterbildung/

ZU|kunftssalon Public Corporate Governance – Integrierte Gestaltung mit Verwaltung und öffentlichen Unternehmen und Smart Government: www.zu.de/zukunftssalon

Bildnachweis:

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

Kontakt:

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Zeppelin Universität Friedrichshafen

Am Seemooser Horn 20, 88045 Friedrichshafen

Tel.: 07541 6009 1442

puma@zu.de

puma.zu.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Executive Summary	4
1. Motivation und Bedarf der Studie.....	5
2. Vergütungstransparenz: Rundfunkanstalten als positives Beispiel für andere Branchen, Bundesländer und Städte	6
3. Top-Managementvergütung der Rundfunkanstalten im Branchenvergleich mit öffentlichen Unternehmen	9
4. Vergleichsgruppen zur Top-Managementvergütung der Rundfunkanstalten.....	11
4.1 Vergleichsgruppen als Schlüsselthema für Good Governance	11
4.2 Methodik zur Erstellung der Vergleichsgruppen	13
4.3 Vergleichsgruppe der Rundfunkanstalten innerhalb der Branche	16
4.4 Branchenübergreifende Vergleichsgruppe	18
4.5 Kriterien zur Diskussion der Vergütung mit Blick auf Vergleichsgruppen	20
Literaturverzeichnis	21
Anhang: Datengrundlage und Methodik der Studie	23

Executive Summary

Die Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen (Mitglieder leitender Organe wie Geschäftsführer:innen, Vorstände, Intendant:innen oder Direktor:innen) ist ein zentraler Faktor für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in demokratische Institutionen. Sie gilt als Kristallisationspunkt guter Unternehmensführung. Kontroverse Debatten und die intensive Medienberichterstattung unterstreichen die strukturelle Relevanz und Aktualität der Thematik.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Höhe, Ausgestaltung und Offenlegung der Top-Managementvergütung bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (nachfolgend „Rundfunkanstalten“) im Branchenvergleich mit anderen öffentlichen Unternehmen zu untersuchen und die Top-Managementvergütung einer Rundfunkanstalt (Südwestrundfunk/SWR) in eine Vergleichsgruppe mit öffentlichen Unternehmen anderer Branchen einzuordnen.

Mit einer personenbezogenen Vergütungsoffenlegung von 94,9 % weisen die Rundfunkanstalten im deutschlandweiten Branchenvergleich mit öffentlichen Unternehmen die höchste Transparenz auf, insbesondere auch bei der Altersversorgung. Diesbezüglich sind sie ein Positivbeispiel – vielfach bleibt die Vergütungstransparenz anderer öffentlicher Unternehmen noch weit hinter den Anforderungen zurück. Dies unterstreicht die Notwendigkeit zur zeitnahen Einführung und anforderungsgerechten Überarbeitung von Transparenzgesetzen und Public Corporate Governance Kodizes. In dieser Studie werden einige klassifizierende Vergleiche aufgrund der Vergütungstransparenz anhand der Gesamtdirektvergütung vorgenommen, wobei gemäß einschlägiger Anforderungen eventuell integrierte Altersversorgungselemente mitdiskutiert werden müssen.

Die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung pro Kopf liegt bei Intendant:innen und Direktor:innen bei den Rundfunkanstalten im Branchenvergleich zu Bundes- und Landesunternehmen unterhalb von 3 und oberhalb von 8 anderen Branchen – auf kommunaler Ebene unterhalb einer und oberhalb von 14 anderen Branchen. Intendant:innen erhalten durchschnittlich 323.000 Euro und Direktor:innen 235.000 Euro. Eine variable Vergütung ist im Gegensatz zur Mehrheit öffentlicher Unternehmen mit einer Ausnahme nicht Bestandteil der Top-Managementvergütung.

Zur Beurteilung der Top-Managementvergütung ist die anforderungsgerechte Erstellung einer Vergleichsgruppe nach einschlägigen Regelwerken ein Schlüsselthema für Good Governance. In der branchenübergreifenden Vergleichsgruppe dieser Studie liegt die Gesamtdirektvergütung des Intendanten beim SWR bei 393.000 Euro. Bei den Organspitzen der Vergleichsunternehmen (Sprecher:innen, Vorsitzende, Intendant:innen, etc.) liegt sie im Durchschnitt bei 367.000 Euro; 5 Organspitzen liegen über der Vergütung des SWR-Intendanten, 10 unterhalb. Bei den Direktor:innen des SWR liegt die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung bei 245.000 Euro; in der Vergleichsgruppe der Top-Managementmitglieder (ohne Organspitzen) bei 285.000 Euro. Alle Direktor:innen liegen unter der durchschnittlichen Gesamtdirektvergütung der Top-Managementmitglieder ohne Organspitzen. Bei Betrachtung der mit einer transparent beschriebenen Methodik erstellten Vergleichsgruppe liegt die Gesamtdirektvergütung des Intendanten und der Direktor:innen des SWR nicht auffällig höher als bei den anderen ermittelten öffentlichen Unternehmen. Übergreifend zeigt die Studie einen Bedarf für die Rundfunkanstalten und alle Gebietskörperschaften mit öffentlichen Unternehmen, einen Public Corporate Governance Kodex mit klaren Regelungen zur Top-Managementvergütung und zur Erstellung einer Vergleichsgruppe einzuführen.

Von zentraler Bedeutung ist eine Diskussion um „Fair Pay“ und keine Neiddebatte. Die Studie möchte zur Versachlichung und Objektivierung der Diskussion um die Vergütung von Intendant:innen und Direktor:innen der Rundfunkanstalten beitragen. Übergreifend soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung einer faktenbasierten und werteorientierten Entscheidungs- und Transparenzkultur im öffentlichen Sektor und Chancengerechtigkeit geleistet werden.

1. Motivation und Bedarf der Studie

Die Vergütung von Top-Managementmitgliedern öffentlicher Unternehmen (Mitglieder leitender Organe wie Geschäftsführer:innen, Vorstände, Intendant:innen oder Direktor:innen) ist ein zentraler Faktor für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in demokratische Institutionen. Die Top-Managementvergütung gilt als Kristallisationspunkt einer guten Unternehmensführung und besitzt besondere Bedeutung im Wettbewerb um die fachlich und charakterlich besten Talente als Unternehmenslenker:innen und maßgebliche Gesellschafts- und Demokratiegestalter:innen. Kontroverse öffentliche Debatten und die intensive Mediendiskussion unterstreichen die strukturelle Relevanz, Aktualität und Dringlichkeit des Themas (Engert et al. 2023; Fehr 2023; Neuscheler 2023). Im Kontext der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (nachfolgend „Rundfunkanstalten“) wird die Debatte mit bemerkenswerter Intensität geführt. Dies wird u. a. durch die medial breit rezipierte „Vergütungsaffäre“ beim Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB) sowie durch wiederholte Forderungen zur Begrenzung der Vergütung von Intendant:innen deutlich (NDR 2023; Tieschky 2023).

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Deutschland ist nach einschlägigen Auffassungen von zentraler Relevanz für die demokratische Gesellschaft (§ 26 Abs. 1 Satz 1 Medienstaatsvertrag; siehe auch Zukunftsrat ÖRR 2024). Angesichts gleichbleibender und sogar steigender Ansprüche seitens Politik und Öffentlichkeit nimmt der politische und finanzielle Druck auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk jedoch zu (Zukunftsrat ÖRR 2024; Rundfunkkommission der Länder 2024). Auftrag der Rundfunkanstalten ist es nach § 26 Abs. 1 Satz 1 Medienstaatsvertrag, als „Medium und Faktor des Prozesses freier individueller und öffentlicher Meinungsbildung zu wirken“ und die „demokratischen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Gesellschaft zu erfüllen.“ Aus dieser besonderen Rolle und Stellung resultieren für die Rundfunkanstalten besonders hohe Anforderungen an die Einhaltung übergreifender Good Governance-Standards wie fundierte Vergütungsentscheidungen.

Die Entscheidungsträger:innen in den Aufsichtsgremien der Rundfunkanstalten sind regelmäßig vor die Aufgabe gestellt, anspruchsvolle Vergütungsentscheidungen vorzubereiten, festzulegen und zu prüfen. Für Good Governance und verantwortungsvolle Organisationsführung betonen der Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) sowie in der Praxis etablierte Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) für öffentliche Unternehmen analog zu § 87 Aktiengesetz (AktG) und anderen einschlägigen Leitlinien, dass bei der Festsetzung einer angemessenen Vergütung eine Vergleichsgruppe erstellt werden soll.

Ziel der vorliegenden Studie ist es die Höhe, Ausgestaltung und Offenlegung der Top-Managementvergütung bei den Rundfunkanstalten im Branchenvergleich mit anderen öffentlichen Unternehmen zu untersuchen und die Top-Managementvergütung einer Rundfunkanstalt (Südwestrundfunk/SWR) in eine Vergleichsgruppe mit öffentlichen Unternehmen anderer Branchen einzuordnen. Sie möchte damit zur Versachlichung und Objektivierung der Diskussion beitragen und übergreifend einen Beitrag zur Weiterentwicklung einer faktenbasierten und wertorientierten Entscheidungs- und Transparenzkultur im öffentlichen Sektor sowie Chancengerechtigkeit leisten.

2. Vergütungstransparenz: Rundfunkanstalten als positives Beispiel für andere Branchen, Bundesländer und Städte

Die Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen ist ein zentraler Faktor für Vertrauen in demokratische Institutionen. 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 (Papenfuß et al. 2023; Papenfuß et al. 2022, Neuscheler 2023, Gremienvorsitzendenkonferenz der ARD 2022, OECD 2015). Für börsennotierte Unternehmen ist die Vergütungsoffenlegung für Vorstände bereits seit 2005 gesetzlich vorgeschrieben, für öffentliche Unternehmen liegen bisher weiter nur in einigen Bundesländern gesetzliche Transparenzvorschriften und PCGKs mit klaren Empfehlungen zur Vergütungsoffenlegung vor. Für die Rundfunkanstalten gilt § 31a Abs. 1 Medienstaatsvertrag, der für die Intendant:innen und Direktor:innen die personenbezogene Offenlegung sämtlicher Vergütungsbestandteile vorsieht, u. a. auch von Altersversorgungselementen.

Abbildung 1 veranschaulicht die Vergütungsoffenlegung der öffentlichen Unternehmen sowie der Rundfunkanstalten im Branchenvergleich (Zur Methodik und betrachteten Geschäftsjahren siehe Anhang).¹ In Klammern befindet sich jeweils die Anzahl Top-Managementmitglieder, die ihre Vergütung offenlegen, sowie die Gesamtzahl der betrachteten Top-Managementmitglieder. Im Balken werden die prozentualen Offenlegungsquoten differenziert nach personenbezogener Vergütungsoffenlegung (blauer Balken), Offenlegung als Gesamtbetrag (dunkelgrauer Balken) und keiner Vergütungsoffenlegung (hellgrauer Balken) gezeigt. Die Sortierung erfolgt absteigend nach dem Anteil personenbezogener Vergütungsoffenlegung.

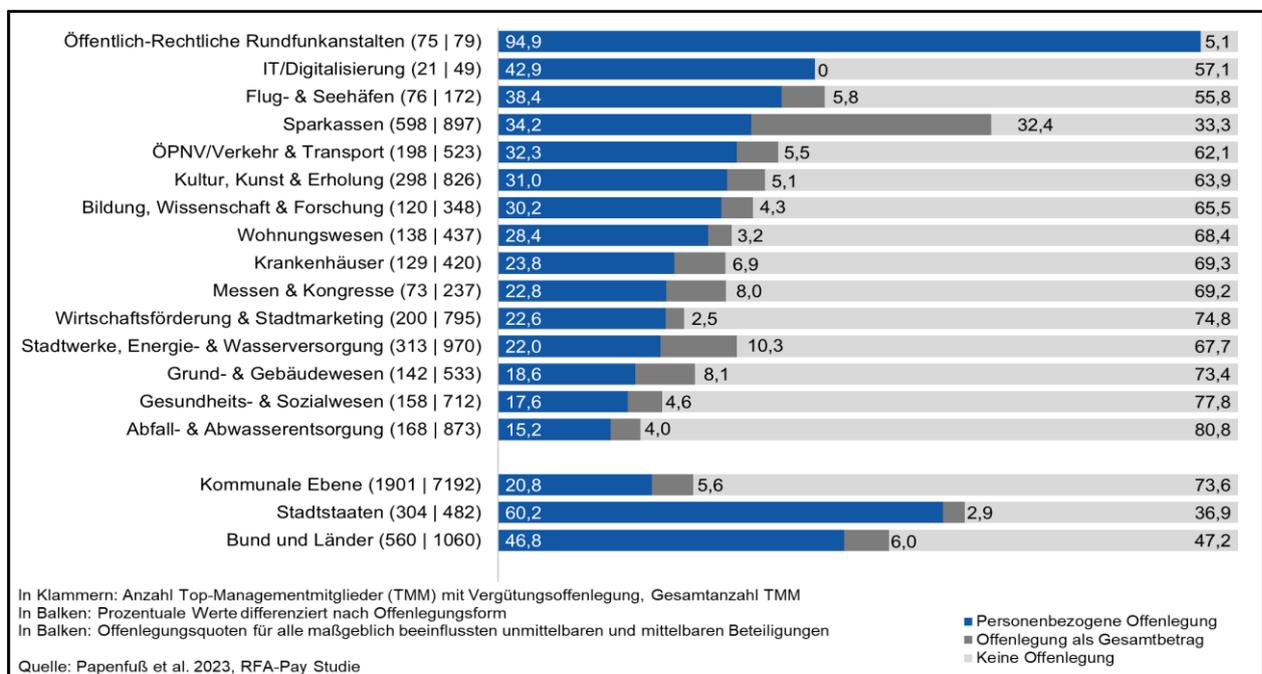


Abbildung 1: Vergütungsoffenlegung öffentlicher Unternehmen im Vergleich von Branchen und föderalen Ebenen

¹ Grundlage für die dargestellten Vergütungsdaten zu öffentlichen Unternehmen anderer Branchen ist die Public Pay Studie 2023 (Papenfuß et al. 2023).

Die Rundfunkanstalten weisen mit 94,9 % mit großem Abstand die höchste personenbezogene Offenlegungsquote im Branchenvergleich auf. Damit ist bei den Rundfunkanstalten aktuell eine im Vergleich sehr hohe personenbezogene Vergütungsoffenlegung erreicht. Bei den Sparkassen wird entgegen der Anforderungen und der ihnen vielfach zugewiesenen Vorbildfunktion nur bei 34,2 % der Top-Managementmitglieder die Vergütung personenbezogen und bei 32,4 % als Gesamtbetrag für das gesamte Geschäftsführungsorgan offengelegt. In vielen anderen Bereichen ist die Offenlegungsquote wie veranschaulicht noch wesentlich geringer ausgeprägt.

Auch die einzelnen Vergütungsbestandteile werden bei den Rundfunkanstalten im Branchenvergleich besonders transparent offengelegt. Für jedes Top-Managementmitglied der Rundfunkanstalten, mit Ausnahme des RBB, werden Angaben zur Nutzung bzw. Nichtnutzung einer variablen Vergütung, Nebenleistungen und Altersversorgung getätigt. Darüber hinaus werden die Nebenleistungen getrennt nach Aufwandsentschädigungen und Sachbezügen ausgewiesen. Verschiedene Formen der Altersversorgung werden in einzelnen Tabellen aufgeführt und erläutert. Bei öffentlichen Unternehmen anderer Branchen ist gerade auch die Offenlegung der einzelnen Vergütungsbestandteile weiter verbesserungsbedürftig. Beispielsweise werden auf der kommunalen Ebene differenzierte Angaben zur Nutzung und zur Höhe von variablen Vergütungsbestandteilen nur bei 11,8 % der Top-Managementmitglieder gemacht – zu Altersversorgungselementen sogar nur bei 6,5 %.

Diese Studie und weitere empirische Befunde belegen, dass die Vergütung in struktureller Gesamtsicht nur bei sehr klaren Regeln offengelegt wird; es gibt nur sehr wenige Beispiele für eine freiwillige Vergütungsoffenlegung (Papenfuß et al. 2023; Papenfuß & Schmidt 2021). Aktuell liegen dagegen weiterhin in nur 7 der 16 Bundesländer/Stadtstaaten Transparenzgesetze vor, die zudem sehr unterschiedlich präzise und weitreichend sind (Papenfuß et al. 2023). Hier unterstreichen die Befunde dieser Studie und z. B. auch die in § 31a Abs. 1 Medienstaatsvertrag aufgenommenen Regelungen einen zeitnahen Bedarf zur Einführung und Überarbeitung der gesetzlichen Vorschriften.

PCGKs wurden in ca. 60 Gebietskörperschaften eingeführt, viele weitere befassen sich mit der Einführung. Hier kann an positive Entwicklungen angeknüpft werden. Die Realisierung der Anforderungen erfordert eine zeitnahe Einführung von PCGKs in allen Gebietskörperschaften mit öffentlichen Unternehmen. Sehr deutlich zeigen die Befunde zudem, dass es sowohl Transparenzgesetze als auch PCGKs bedarf. Gerade das Zusammenspiel der beiden Regulierungsvarianten zeigt nach Studien die größten Effekte (Papenfuß & Schmidt 2021) und verspricht somit die wirksamsten Beiträge zur Realisierung der von der Politik formulierten Transparenzziele. Neben der Einführung sollte zudem das Thema der Evaluation von bestehenden PCGKs auf die Tagesordnung gebracht werden. Analysen zeigen, dass die Regelungen in den bestehenden PCGKs zur Vergütungstransparenz weiter verbesserungsbedürftig sind, wie u. a. zur Offenlegung der Altersversorgung. Auch hier bestehen indessen lobenswerte Positivbeispiele, die in der Praxis als Referenzbeispiele für eine Überarbeitung des eigenen PCGK dienen können. Zudem finden sich in der Forschung für die Praxis hilfreiche Befunde zu möglichen Treibern zur Einführung und Gestaltung von Corporate Governance Kodizes (Aguilera & Cuervo-Cazurra 2004; Papenfuß 2021).

Mit Blick auf die Bedeutung öffentlicher Unternehmen (Bruton et al. 2015; Papenfuß 2019; Statistisches Bundesamt 2024; van Genugten et al. 2023) wäre es politisch konsequent und folgerichtig, die für die Privatwirtschaft formulierten Regelungen 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 (Papenfuß 2019, 2021). 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 enthält ebenfalls klare Anforderungen (Expertenkommission D-PCGM 2022). Auch die Rundfunkanstalten informieren nach einem Beschluss der Gremienvorsitzendenkonferenz in einer Pressemitteilung über die geplante Einführung eines PCGKs (Gremienvorsitzendenkonferenz der ARD 2022), was für die weiteren Entwicklungen in Deutschland zusätzlichen Schub bringen sollte.

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. Es ist nicht länger hinnehmbar, dass die Transparenz bei öffentlichen Unternehmen bei der Vergütung des Top-Managements hinter der Transparenz bei börsennotierten Unternehmen und den Rundfunkanstalten zurückbleibt. 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. 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 das Vertrauen, von dem eine Demokratie lebt.

Die Rundfunkanstalten haben in der Mediendiskussion und Öffentlichkeit teilweise viel Kritik für einige Governance-Vorkommnisse und auch für Intransparenz im Vergütungsbereich erhalten. Die mittlerweile realisierte Vergütungstransparenz ist aber ein sehr lobenswertes Positivbeispiel, wie auf sich mit der Zeit entwickelnde Anforderungen reagiert werden kann. Die Zeiten und Anforderungen entwickeln sich weiter und die Rundfunkanstalten sind im Feld Vergütungstransparenz des Top-Managements ein wichtiges Vorbild geworden und möglicher Anknüpfungspunkt für alle anderen Gebietskörperschaften, Unternehmen und Einzelpersonen in Deutschland.

3. Top-Managementvergütung der Rundfunkanstalten im Branchenvergleich mit öffentlichen Unternehmen

Intendant:innen und Direktor:innen bilden im Verständnis dieser Studie zusammen das Geschäftsführungsorgan der Rundfunkanstalten. Bei Betrachtung der Top-Managementvergütung der Rundfunkanstalten im Vergleich mit öffentlichen Unternehmen zeigen die Studienergebnisse eine durchschnittliche Gesamtdirektvergütung pro Kopf (Fixvergütung, variable Vergütung, Nebenleistungen ohne Altersversorgung) von 250.000 Euro im Median (Abbildung 2). Die Gesamtdirektvergütung liegt im Branchenvergleich zu Bundes- und Landesunternehmen unterhalb von 3 und oberhalb von 8 anderen Branchen – auf kommunaler Ebene unterhalb einer und oberhalb von 14 anderen Branchen. Die Unterschiede bei den durchschnittlichen Vergütungen für die Intendant:innen und Direktor:innen sind in Tabelle 1 in Abschnitt 4.3 aufgezeigt.

Abbildung 2 stellt die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung und variable Vergütung pro Kopf differenziert nach Branchen der Bundes- und Landesebene Ebene dar (Zur Methodik und betrachteten Geschäftsjahren siehe Anhang).² In den 3 Branchen „Wohnungswesen“ (302.000 Euro pro Kopf), „ÖPNV/Verkehr & Transport“ (310.000 Euro pro Kopf) und „Banken und Finanzinvestitionen“ (469.000 Euro pro Kopf) ist die Gesamtdirektvergütung höher. Bei den übrigen 8 Branchen fällt sie im Schnitt niedriger aus. Der weit überwiegende Teil der Top-Managementmitglieder in den Rundfunkanstalten erhält keine variable Vergütung. Eine Ausnahme bildet ein Top-Managementmitglied des RBB, mit einer variablen Vergütung in Höhe von 30.738 Euro im Geschäftsjahr 2022. Abbildung 2 stellt die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung und variable Vergütung pro Kopf (Median) differenziert nach den untersuchten Branchen dar. Die Sortierung erfolgt absteigend nach Höhe der Gesamtdirektvergütung pro Kopf.

² Grundlage für die dargestellten Vergütungsdaten zu öffentlichen Unternehmen anderer Branchen ist die Public Pay Studie 2023 (Papenfuß et al. 2023).

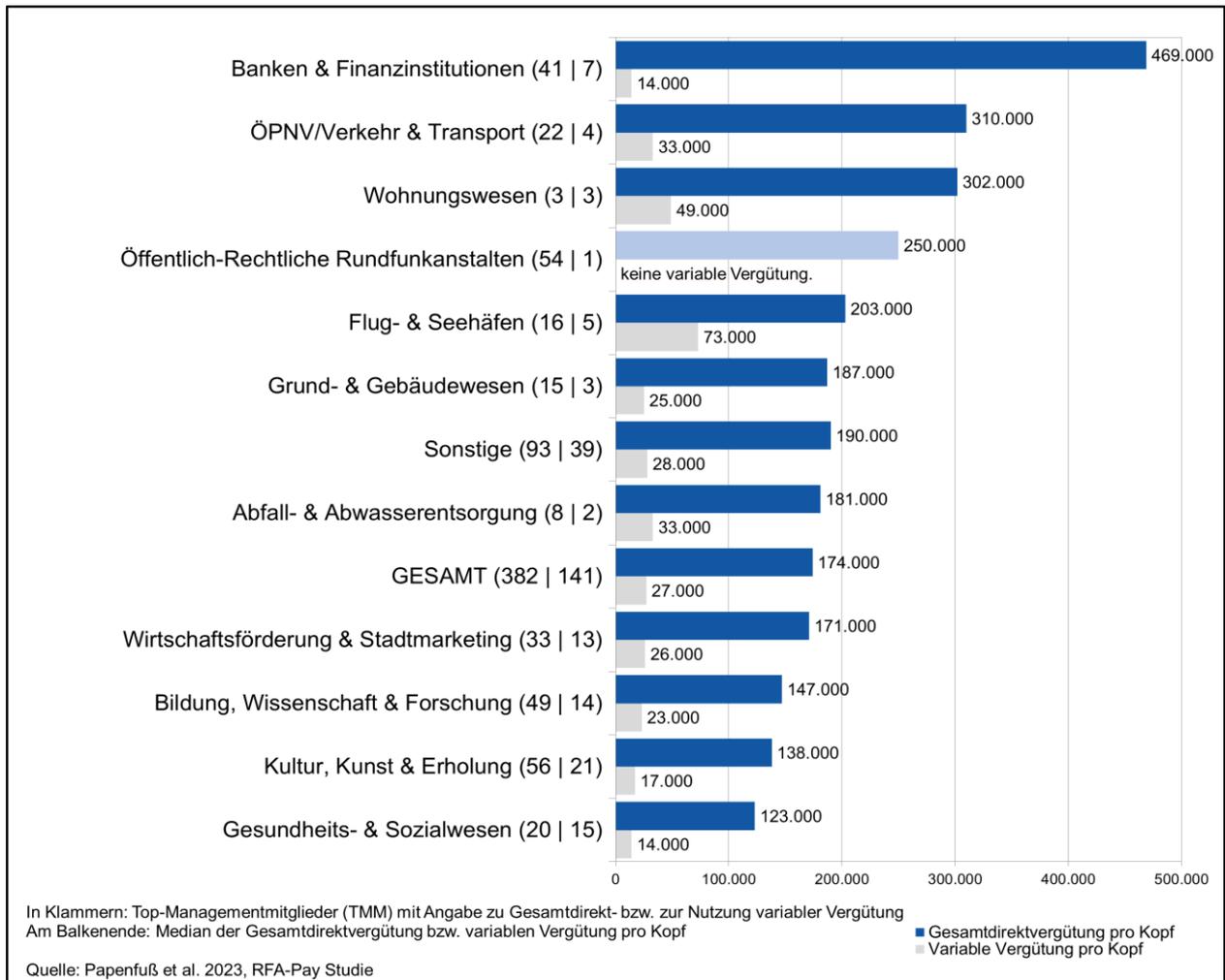


Abbildung 2: Vergütung der Rundfunkanstalten pro Kopf im Branchenvergleich mit öffentlichen Unternehmen von Bund und Bundesländern³

Abbildung 3 stellt folgend die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung und variable Vergütung pro Kopf differenziert nach Branchen auf kommunaler Ebene dar (Zur Methodik und betrachteten Geschäftsjahren siehe Anhang).⁴ Die Sortierung erfolgt absteigend nach Höhe der Gesamtdirektvergütung pro Kopf. Die Rundfunkanstalten liegen im Branchenvergleich mit einer durchschnittlichen Gesamtdirektvergütung von 250.000 Euro unterhalb der Sparkassen und oberhalb von 14 weiteren Branchen. Im Branchenvergleich zeigen sich dabei substantielle Unterschiede. Die höchste durchschnittliche Gesamtdirektvergütung pro Kopf weisen die Sparkassen mit einer Vergütung von 379.000 Euro (davon 35.000 Euro variable Vergütung) auf.

³ Bei einem Top-Managementmitglied des RBB wird eine variable Vergütung von 30.738 Euro für das Geschäftsjahr 2022 ausgewiesen. Die Top-Managementmitglieder der übrigen Rundfunkanstalten beziehen keine variable Vergütung. Für eine sachgerechte und aussagekräftige Darstellung des Medians bzw. Mittelwerts wird die einzelne variable Vergütung nicht in der Abbildung dargestellt.

⁴ Grundlage für die dargestellten Vergütungsdaten zu öffentlichen Unternehmen anderer Branchen ist die Public Pay Studie 2023 (Papenfuß et al. 2023).

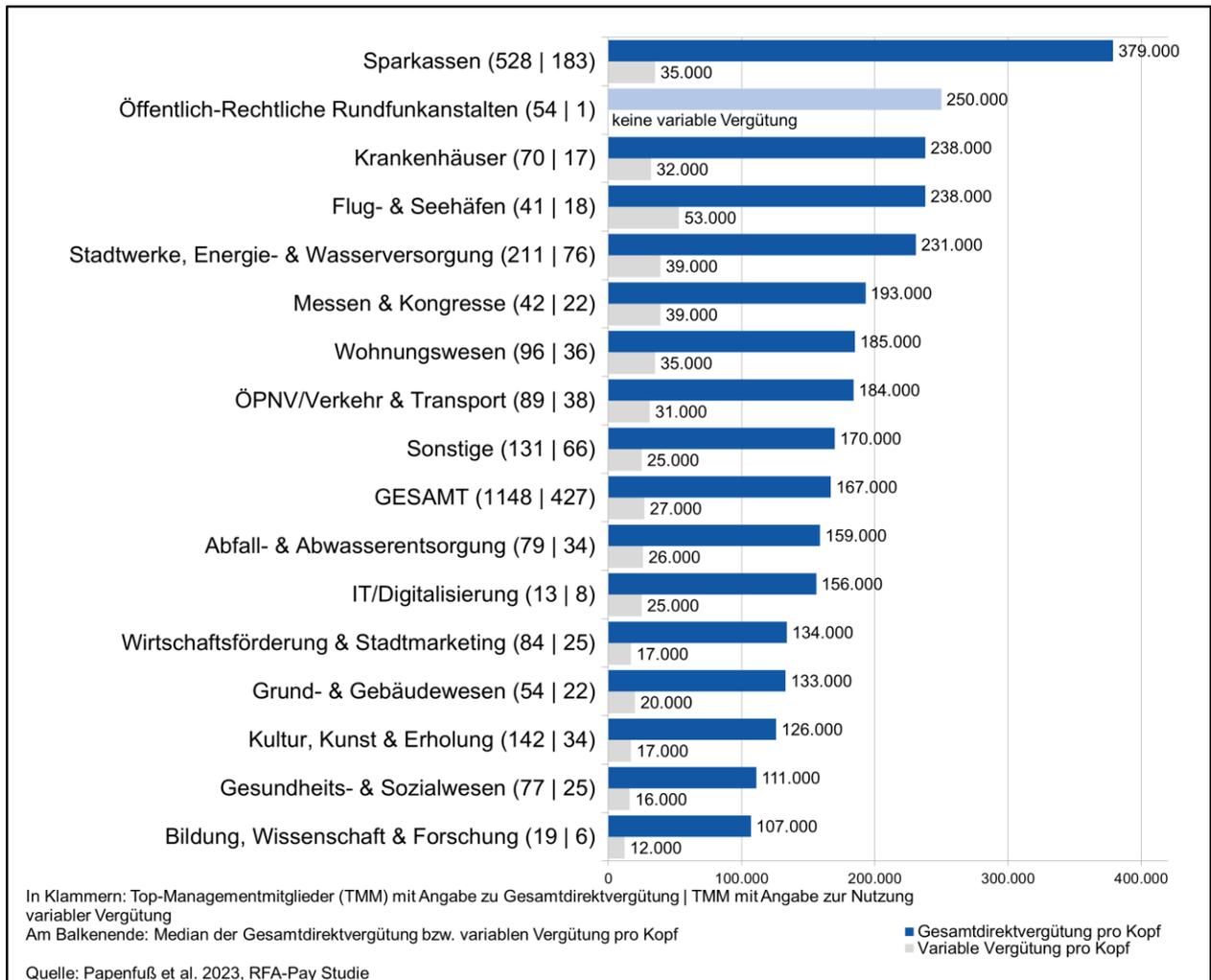


Abbildung 3: Vergütung der Rundfunkanstalten pro Kopf im Branchenvergleich mit öffentlichen Unternehmen von Kommunen und Landkreisen

4. Vergleichsgruppen zur Top-Managementvergütung der Rundfunkanstalten

4.1 Vergleichsgruppen als Schlüsselthema für Good Governance

Die Bildung einer sachgerechten Vergleichsgruppe ist nach einschlägigen Regelwerken ein zentrales Thema guter Organisationsführung bzw. verantwortungsvoller Public Corporate Governance und ein Schlüsselthema für Good Governance.

Nach § 87 Abs. 1 Aktiengesetz hat das Aufsichtsorgan bei börsennotierten Unternehmen bei der Festsetzung der Top-Managementvergütung dafür Sorge zu tragen, dass die Gesamtbezüge angemessen sind und die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe übersteigen. Der DCGK der Regierungskommission für börsennotierte Unternehmen sieht hierzu in Grundsatz G.3 vor: „Zur Beurteilung der Üblichkeit der konkreten Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder im

Vergleich zu anderen Unternehmen soll der Aufsichtsrat eine geeignete Vergleichsgruppe anderer Unternehmen heranziehen, deren Zusammensetzung er offenlegt.“⁵ Weiterhin wird die Anforderung zur Erstellung einer Vergleichsgruppe vom Arbeitskreis „Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung“ im Whitepaper „Transparenz der Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht“ in Ziffer 2.3 betont. Diese einschlägigen Anforderungen sind auch im Kontext öffentlicher Unternehmen der Maßstab für eine gute Corporate Governance sowie für Vertrauen in den Staat (Papenfuß et al. 2022). Für öffentliche Unternehmen von Bund, Land und Kommunen liegt in den jeweiligen Gesetzen wie z. B. Gemeindeordnungen und Landeshaushaltsordnungen bislang keine präzise gesetzliche Regelung zur Erstellung einer Vergleichsgruppe vor. Allerdings empfehlen viele der etablierten PCGKs die Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und die Erstellung einer Vergleichsgruppe. Beispiele finden sich im PCGK des Bundes (Rz. 5.3.1) oder im D-PCGM (Rz. 119). Daneben empfiehlt der D-PCGM bei der Beurteilung der Angemessenheit diese Kriterien zu berücksichtigen:

„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 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.“ (Rz. 119). Regelungsziffer 124 enthält die Anforderung zur klaren Regelung von Zahlungen an Mitglieder des Geschäftsführungsorgans bei deren vorzeitigem Ausscheiden. Mit weiteren relevanten Good Governance-Standards für diesen Kontext ist der Regelungsbereich 6.4 des D-PCGMs ein geeignetes Rahmenwerk für eine anforderungsgerechte Ausgestaltung von Top-Managementvergütungen.

Eine Vergleichsgruppe ist für die Festlegung eines Vergütungskorridors zu Beginn des Personalauswahlprozesses, für die Vertragsverhandlung im Rahmen des Bestellungsprozesses und auch den jährlichen Zielvereinbarungsprozess im Kontext variabler Vergütung eine zwingende Voraussetzung. Es genügt nicht, sich beim Festlegen des Vergütungskorridors für den Findungsprozess am Gehalt von Vorgänger:innen zu orientieren. Zwischenzeitliche Entwicklungen in der Vergleichsgruppe müssen mit Blick auf die jeweilige Unternehmenssituation immer mitbetrachtet werden (Papenfuß et al. 2022).

⁵ Regierungskommission DCGK (2022), Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 28. April 2022.

auch die Umsatzerlöse relevante Faktoren. Je nach Situation können ggf. auch gleich große Unternehmen aus anderen Branchen als ergänzender Reflexionspunkt mit dargestellt werden.

Wie in der Methodik beschrieben, werden die Vergleichsunternehmen und Vergütungsdaten über das Vergütungsportal öffentliche Unternehmen (Papenfuß et al. 2021) ermittelt.⁷ Das Vergütungsportal öffentliche Unternehmen ermöglicht die Erstellung eines digitalen Individualbenchmarks mit Vergleichsgruppe. Digitale Vergütungsportale bieten besondere Potenziale für eine ressourcen- und zeitschonende Erstellung fundierter Vergleichsgruppen. Adäquat ausgestaltete Vergütungsportale bieten die Möglichkeit, durch benutzerfreundliche Such- und Filterfunktionen kriterienbasiert geeignete Vergleichsunternehmen zu identifizieren (Papenfuß et al. 2022).

In einer brancheninternen Vergleichsgruppe werden in dieser Studie zunächst die Vergütungswerte der Top-Managementmitglieder aller Rundfunkanstalten vergleichend gegenübergestellt (Kapitel 4.3). Die Rundfunkanstalten weisen in einigen Fällen sehr unterschiedliche Größenmerkmale auf; für einen brancheninternen Vergleich ist die Darstellung aller Rundfunkanstalten hilfreich und aufgrund der begrenzten Anzahl sachgerecht möglich.

Zudem wird in einer branchenübergreifenden Vergleichsgruppe der SWR als Bezugspunkt im Vergleich zu öffentlichen Unternehmen aus den Branchen „Stadtwerke, Energie- & Wasserversorgung“⁸, „ÖPNV/Verkehr & Transport“⁹ und „Kultur, Kunst und Erholung“¹⁰ dargestellt (Kapitel 4.4.). Da der Vorsitz der ARD beim SWR liegt und dieser als formaler Vertragspartner der Studie fungiert, ist er als Referenz für die Erstellung der branchenübergreifenden Vergleichsgruppe herangezogen worden. Diese Form der Vergleichsgruppe kann entsprechend der Anforderungen auch für andere größere Rundfunkanstalten wie z. B. Westdeutscher Rundfunk (WDR), Bayerischer Rundfunk (BR) oder Norddeutscher Rundfunk (NDR) herangezogen werden. Für Rundfunkanstalten mit deutlichen Unterschieden bei den Größenklassen sollte jeweils eine nach identischer Methodik erstellte branchenübergreifende Vergleichsgruppe gebildet werden.

Die Auswahl der Vergleichsunternehmen der branchenübergreifenden Vergleichsgruppe erfolgt aus Branchen, die für eine vergleichende Beurteilung der Vergütung besonders aufschlussreiche Erkenntnisse liefern, weil sie eine vergleichbare gesellschaftliche Bedeutung besitzen, ähnliche

⁷ Vgl. www.pcg-forschungsportal.de.

⁸ Die Branche „Stadtwerke, Energie- & Wasserversorgung“ 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).

⁹ Die Branche „ÖPNV/Verkehr & 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.

¹⁰ 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.

Strukturen und Aufgabenspezifika in den Geschäftsführungsorganen aufweisen und dort ebenfalls ein hohes öffentliches Interesse bzgl. der Top-Managementvergütung vorliegt.

Öffentliche Unternehmen aus der Branche „Stadtwerke, Energie- & Wasserversorgung“ agieren in einem marktlichen Umfeld und generieren ihre Haupteinnahmen durch selbst erwirtschaftete Mittel. Wie auch die Rundfunkanstalten haben sie für den Bürger besonders hohe Relevanz im Alltag. Es handelt sich im Vergleich häufig um besonders große öffentliche Unternehmen, die im besonderen Fokus der Öffentlichkeit stehen.

Öffentliche Unternehmen aus dem Bereich „ÖPNV/Verkehr & Transport“ sind im Vergleich vielfach auch durch ihre besondere Unternehmensgröße charakterisiert. Sie decken einen Großteil ihrer Ausgaben nicht durch eigene Einnahmen, sondern durch Zuwendungen der öffentlichen Hand. Dies ähnelt im übertragenen Sinne dem Modell im Kontext der Rundfunkanstalten, deren Haupteinnahmequellen fast ausschließlich aus Rundfunkgebühren bestehen.

Der Medienstaatsvertrag definiert die Verantwortung der Rundfunkanstalten nicht nur in der Unterstützung demokratischer und sozialer Belange, sondern auch in der Befriedigung kultureller Bedürfnisse der Gesellschaft (§ 26 Abs. 1 Satz 1 Medienstaatsvertrag). Eine ähnliche Funktion erfüllen öffentliche Unternehmen aus der Branche „Kultur, Kunst & Erholung“, die mit ihren zahlreichen Theatern, Opern, Museen und Konzertsälen das kulturelle Leben der Bürger:innen bereichern sollen. Öffentliche Unternehmen dieser Branche haben häufig eine ähnliche Top-Managementstruktur wie Rundfunkanstalten: Intendant:innen bilden die Organspitze und übernehmen ein besonderes Aufgabenspektrum.

Im Geschäftsjahr 2022 beschäftigt der SWR nach den Angaben im Geschäftsbericht 3.558 Arbeitnehmer:innen und weist eine Bilanzsumme von 2,658 Milliarden Euro auf. Basierend auf diesen Größenklassenmerkmalen werden Vergleichsunternehmen mit offengelegten Vergütungsdaten aus den oben definierten Branchen identifiziert.

Nach Festlegung der drei Vergleichsbranchen wurden im Vergütungsportal öffentlicher Unternehmen (Papenuß et al. 2021) aus der zum Untersuchungszeitpunkt enthaltenen Datenbasis der über 1.500 Unternehmen und über 2.800 Top-Managementmitglieder die Vergleichsunternehmen identifiziert, die bzgl. der Anzahl der Arbeitnehmer:innen und Bilanzsumme mathematisch am dichtesten an den entsprechenden Größenklassenmerkmalen des SWR liegen. Die Auswahl der Vergleichsunternehmen erfolgt damit methodisch transparent und klar kriterienorientiert anhand der Anzahl Arbeitnehmer:innen und Bilanzsumme.

Neben den Bestandteilen der Gesamtdirektvergütung sind in den nachfolgenden Tabellen auch Werte zur Altersversorgung enthalten. In der Vergleichsgruppe sind die von den Unternehmen gemachten Angaben zur Altersversorgung jedoch vielfach nicht aussagekräftig vergleichbar. In der Offenlegungspraxis bei öffentlichen Unternehmen wird regelmäßig nicht ausreichend zwischen den verschiedenen Formen der Altersversorgung, deren Finanzierung und Bewertungsansätzen unterschieden bzw. diese nicht transparent offengelegt. Beispiele für Altersversorgung sind Direktversicherungen, Pensions- /Direktzusagen, Pensionskassen und Pensionskassen. Für die Rundfunkanstalten werden die verschiedenen Formen der Altersversorgung im Einzelnen offengelegt und beschrieben. Im direkten Vergleich der Rundfunkanstalten untereinander sind die Angaben damit eher aussagekräftig. Wie in Kapitel 2 veranschaulicht, besteht hier im Kontext

öffentlicher Unternehmen großer Weiterentwicklungsbedarf und die Rundfunkanstalten sind ein positives Beispiel für Vergütungstransparenz und möglicher Anknüpfungspunkt für Reformentwicklungen in anderen Bereichen.

Die folgenden zwei Kapitel beinhalten tabellarische Übersichten zu den Vergleichsgruppen.

4.3 Vergleichsgruppe der Rundfunkanstalten innerhalb der Branche

Die brancheninterne Vergleichsgruppe beinhaltet 12 Rundfunkanstalten und deren 82 Top-Managementmitglieder.¹¹ Die Vergütungsspanne liegt bei diesen Top-Managementmitgliedern zwischen 156.000 und 433.200 Euro. Der Median der Gesamtdirektvergütung pro Kopf liegt bei 250.000 Euro; der Mittelwert bei 251.000 Euro. Analog zur Berechnung der Branchendurchschnittswerte in Kapitel 3 werden Vergütungswerte von Top-Managementmitgliedern nicht berücksichtigt, die unterjährig in die Organisation aus- oder eingetreten sind, deren Gehalt geringer als 50 % des höchstverdienenden Top-Managementmitglieds ist und die ihre Führung in Form einer Teilzeitstelle ausüben. Dies betrifft 28 der 82 Top-Managementmitglieder, die in Tabelle 1 per Fußnote gekennzeichnet sind.

Die Rundfunkanstalten sind in absteigender Reihenfolge nach Anzahl der Arbeitnehmer:innen sortiert. In der letzten Zeile der Tabelle sind die Durchschnittswerte (Mittelwert) der Vergütungswerte und Unternehmensmerkmale aufgeführt. Zusätzlich sind die Durchschnittswerte für die Top-Managementmitglieder mit der höchsten Vergütung („TM1“) und für die übrigen Top-Managementmitglieder („ohne TM1“) angegeben. Unter „TM1“ fallen im vorliegenden Fall alle Intendant:innen. Dies ermöglicht einen Vergleich sowohl auf Ebene der Intendant:innen als auch zwischen den einzelnen Top-Managementmitgliedern der Direktionsebene.

Zur Planung, Entscheidung und Beurteilung von Vergütungshöhe und -ausgestaltung sind unterschiedliche Beurteilungskriterien heranzuziehen. Dabei sind in Einzelfallentscheidungen neben der Vergleichsgruppe stets die örtlichen Rahmenbedingungen und evtl. Unternehmens- bzw. Aufgabenspezifika zu berücksichtigen. Einige Beurteilungskriterien werden in Kapitel 4.5 dargestellt.

¹¹ Mit Ausnahme des Zweiten Deutschen Fernsehens (ZDF) und des Deutschlandradios waren für alle Rundfunkanstalten mit Vergütungsoffenlegung die Vergütungswerte für das Geschäftsjahr 2022 verfügbar. Für ZDF und Deutschlandradio wurden die Vergütungswerte für das Geschäftsjahr 2021 herangezogen.

Vergleichsgruppe	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEuro)						Unternehmensmerkmale			
	Anzahl TM	GDOV (TEuro)	TM	GDV (ohne AV)	FV	VV	NL	AV	Anzahl AN	Anzahl FM	BS (Mio. Euro)	UM (Mio. Euro)
Westdeutscher Rundfunk (WDR)	10	1.661	TM1	433	413	0	20	383	4.154	1.368	3.033	135
			TM2	260	246	0	14	192				
			TM3	260	246	0	14	469				
			TM4 ¹	203	179	0	23	132				
			TM5 ¹	193	177	0	17	97				
			TM6 ¹	179	177	0	2	71				
			TM7 ¹	56	55	0	0	170				
			TM8 ¹	37	24	0	13	11				
			TM9 ¹	20	20	0	0	16				
			TM10 ¹	20	20	0	0	-				
Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF)	6	1.693	TM1 ¹	391	388	0	3	-	3.900	1.400	2.655	375
			TM2 ¹	275	268	0	7	140				
			TM3	272	270	0	3	788				
			TM4	259	253	0	5	431				
			TM5	252	250	0	3	279				
			TM6	243	237	0	6	600				
Südwestrundfunk (SWR)	11	2.380	TM1	393	380	0	13	399	3.558	1.773	2.658	119
			TM2	259	233	0	26	24				
			TM3	254	233	0	21	98				
			TM4	241	233	0	7	128				
			TM5	240	233	0	6	24				
			TM6	237	233	0	4	82				
			TM7	237	233	0	4	-85				
			TM8 ¹	225	214	0	11	50				
			TM9 ^{2,3}	183	174	0	9	224				
			TM10 ^{2,3}	93	92	0	1	-				
			TM11 ^{1,2,3}	18	11	0	7	1				
Bayerischer Rundfunk (BR)	7	1.626	TM1	345	340	0	5	655	3.493	1.689	1.612	81
			TM2	296	261	0	35	-				
			TM3	267	261	0	6	-101				
			TM4	266	250	0	16	-229				
			TM5 ¹	207	196	0	11	96				
			TM6 ¹	200	196	0	4	351				
			TM7 ^{1,2}	45	44	0	1	-				
Norddeutscher Rundfunk (NDR)	10	2.631	TM1	362	347	0	15	65	3.273	1.054	2.379	407
			TM2	270	254	0	16	-178				
			TM3	265	251	0	15	143				
			TM4	264	251	0	14	138				
			TM5	261	251	0	11	168				
			TM6	248	240	0	8	-6				
			TM7	244	230	0	13	-75				
			TM8	243	230	0	12	-305				
			TM9	238	230	0	8	22				
			TM10	236	230	0	6	398				
Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB)	6	374	TM1	279	242	31	6	214	2.092	971	-	53
			TM2 ¹	95	87	0	8	44				
			TM3 ¹	-	-	0	-	-				
			TM4	-	-	0	-	-				
			TM5	-	-	0	-	-				
			TM6 ¹	-	-	0	-	-				
Mitteldeutscher Rundfunk (MDR)	10	2.122	TM1	308	296	0	13	-428	2.035	1.095	1.138	89
			TM2	272	252	0	20	318				
			TM3	261	246	0	15	349				
			TM4	252	239	0	13	523				
			TM5	230	218	0	12	31				
			TM6	228	219	0	9	315				
			TM7	209	200	0	9	390				
			TM8	209	201	0	8	215				
			TM9 ^{1,2}	136	128	0	8	-				
			TM10 ^{1,2}	16	16	0	-	141				
Hessischer Rundfunk (HR)	5	709	TM1 ¹	222	213	0	10	-	1.836	733	1.496	51
			TM2	222	219	0	3	88				
			TM3	200	190	0	10	47				
			TM4 ^{1,2}	52	51	0	1	-				
			TM5 ^{1,2}	14	13	0	1	-				
Deutsche Welle (DW)	5	1.018	TM1	296	290	0	6	363	1.826	1.993	854	10
			TM2	209	203	0	6	51				
			TM3	204	198	0	6	33				
			TM4	167	162	0	5	-152				
			TM5 ¹	141	141	0	0	-				
Deutschlandradio	4	1.224	TM1	264	-	0	-	254	627	365	554	1
			TM2	220	-	0	-	154				
			TM3 ¹	575	-	0	430	-6				
			TM4	165	-	0	-	344				
Saarländischer Rundfunk (SR)	4	774	TM1	250	245	0	5	112	537	220	141	9
			TM2	186	186	0	-	-67				
			TM3	182	182	0	-	83				
			TM4	156	156	0	-	660				
Radio Bremen (RB)	4	781	TM1	293	281	0	12	122	448	191	176	8
			TM2	211	211	0	-	62				
			TM3 ³	176	176	0	-	-				
			TM4 ^{2,3}	101	101	0	-	68				
Durchschnitt TM1				323	316	0	11	213				
Durchschnitt ohne TM1	6,8	1.416		235	227	0	11	156	2.315	1.071	1.518	112
Durchschnitt Gesamt				251	243	0	11	168				

TM: Top-Managementmitglied
GDOV: Gesamtdirektorganvergütung
GDV: Gesamtdirektvergütung pro Kopf (FV+VV+NL)
FV: Fixvergütung
VV: Variable Vergütung
NL: Nebenleistungen
AV: Altersversorgung
AN: Arbeitnehmer:innen
BS: Bilanzsumme
UM: Umsatzerlöse
FM: Freie Mitarbeiter:innen der Rundfunkanstalten § 12a TVG
¹Unterjähriger Ein- oder Austritt
²GDV kleiner als 50% der max. GDV im Organ
³Geteilte Führung

Tabelle 1: Brancheninterne Vergleichsgruppe mit öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

4.4 Branchenübergreifende Vergleichsgruppe

Für den SWR wurde nach den in Abschnitt 4.2 genannten Kriterien eine Vergleichsgruppe mit 15 Unternehmen und 51 Top-Managementmitgliedern zusammengestellt. Der Median der Gesamtdirektvergütung der Vergleichsunternehmen liegt bei 288.500 Euro pro Kopf; der Mittelwert bei 314.000 Euro. Analog zur Berechnung der Branchendurchschnittswerte in Kapitel 3 werden Vergütungswerte von Top-Managementmitgliedern nicht berücksichtigt, die unterjährig in die Organisation aus- oder eingetreten sind, deren Gehalt geringer als 50 % des höchstverdienenden Top-Managementmitglieds ist und die ihre Führung in Form einer Teilzeitstelle ausüben. Dies betrifft 9 der 51 Top-Managementmitglieder, die in Tabelle 2 per Fußnote gekennzeichnet sind.

Die Vergleichsunternehmen sind in absteigender Reihenfolge nach Anzahl der Arbeitnehmer:innen sortiert. Der SWR ist als Referenz an erster Stelle dargestellt. In der letzten Zeile sind die Durchschnittswerte (Mittelwert) der Vergütungswerte und Unternehmensmerkmale zu finden. Darüber hinaus sind zusätzlich die Durchschnittswerte für die Top-Managementmitglieder mit der höchsten Vergütung („TM1“) und für die übrigen Top-Managementmitglieder („ohne TM1“) angegeben. In der Regel nimmt „TM1“ innerhalb des Geschäftsführungsorgans eine gesonderte Stellung als Organspitze ein, z. B. als Vorsitz oder Sprecher:in der Geschäftsführung. Im Fall der Rundfunkanstalten werden unter „TM1“ die Intendant:innen ausgewiesen. Je nach Lesart der Tabelle können bei der Analyse und Reflexion der Vergleichsgruppe unterschiedliche Fragestellungen in den Fokus gerückt werden. Geht es z. B. um eine Einordnung der Top-Managementvergütung bei den Intendant:innen kann es vielfach zweckmäßig sein, diese mit den Organspitzen der anderen öffentlichen Unternehmen zu vergleichen. Für einen Verwaltungsdirektor könnte sich hingegen ein Vergleich mit den übrigen Top-Managementmitgliedern in der Vergleichsgruppe anbieten.

Zur Planung, Entscheidung und Beurteilung von Vergütungshöhe und -ausgestaltung sind unterschiedliche Beurteilungskriterien heranzuziehen. Dabei sind in Einzelfallentscheidungen neben der Vergleichsgruppe stets die örtlichen Rahmenbedingungen und evtl. Unternehmens- bzw. Aufgabenspezifika zu berücksichtigen. Einige Beurteilungskriterien werden im Kapitel 4.5 dargestellt.

Vergleichsgruppe	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEuro)					Unternehmensmerkmale			
	Anzahl TM	GDOV (TEuro)	TM	GDV (ohne AV)	FV	VV	NL	AV	Anzahl AN	BS (Mio. Euro)	UM (Mio. Euro)
Südwestrundfunk (SWR)	11	2.380	TM1	393	380	0	13	399	3.558	2.658	119
			TM2	259	233	0	26	24			
			TM3	254	233	0	21	98			
			TM4	241	233	0	7	128			
			TM5	240	233	0	6	24			
			TM6	237	233	0	4	82			
			TM7	237	233	0	4	-85			
			TM8 ¹	225	214	0	11	50			
			TM9 ^{2,3}	183	174	0	9	224			
			TM10 ^{2,3}	93	92	0	1	-			
TM11 ^{1,2,3}	18	11	0	7	1						
Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) AöR	2	876	TM1	464	328	135	1	-	14.913	6.166	1.337
			TM2 ¹	412	294	117	1	-			
Hamburger Hochbahn AG	4	1.282	TM1	412	290	107	15	399	6.014	2.088	439
			TM2	300	216	70	14	289			
			TM3	294	216	70	8	509			
			TM4	277	205	63	9	31			
LVV Leipziger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH	4	1.074	TM1	285	240	40	5	30	4.970	3.081	2.398
			TM2	266	220	40	6	30			
			TM3	266	220	40	6	30			
			TM4	257	220	33	4	30			
Berliner Wasserbetriebe AöR	2	797	TM1	418	222	140	56	13	4.698	8.186	1.543
			TM2	379	205	140	34	-			
Kölner Verkehrs-Betriebe AG (KVB AG)	4	1.392	TM1	387	279	70	38	481	3.889	1.009	251
			TM2	368	279	70	19	521			
			TM3	355	276	70	9	305			
			TM4	282	251	23	8	307			
Stuttgarter Straßenbahnen AG	3	872	TM1	307	296	-	11	-	3.092	955	243
			TM2	292	256	36	-	-			
			TM3	273	273	-	-	-			
RheinEnergie AG	7	3.638	TM1	814	492	306	17	881	2.713	2.120	2.517
			TM2	679	410	255	14	534			
			TM3 ¹	586	205	255	127	746			
			TM4 ¹	496	205	255	37	398			
			TM5 ¹	493	205	255	34	485			
			TM6 ²	285	277	-	8	46			
			TM7 ²	284	277	-	7	46			
Stadtwerke Verkehrsgesellschaft Frankfurt am Main mbH	3	613	TM1	251	-	-	-	-	2.671	1.018	172
			TM2	247	-	-	-	-			
			TM3 ²	115	-	-	-	-			
SWB - Stadtwerke Bonn GmbH	2	674	TM1	373	302	71	-	-	2.513	859	527
			TM2	301	246	55	-	-			
Dortmunder Stadtwerke AG	4	1.960	TM1	571	500	42	29	802	2.102	2.399	113
			TM2	476	310	25	141	-			
			TM3	473	314	25	134	-			
			TM4	440	385	32	23	386			
Städtische Bühnen Frankfurt am Main GmbH	2	654	TM1	388	-	-	-	-	1.137	72	2
			TM2	266	-	-	-	-			
Niedersächsisches Staatstheater Hannover GmbH	3	490	TM1	170	170	-	-	-	871	52	2
			TM2	168	155	13	-	-			
			TM3	152	138	14	-	-			
Theater und Philharmonie Essen GmbH	1	151	TM1	151	126	25	-	-	732	27	6
Theater Dortmund Eigenbetrieb	8	1.198	TM1	222	222	-	-	-	583	52	3
			TM2	202	178	-	24	-			
			TM3	166	166	-	-	-			
			TM4	152	152	-	-	-			
			TM5	135	135	-	-	-			
			TM6	117	99	-	18	-			
			TM7	113	101	-	12	-			
			TM8 ²	91	91	-	-	-			
			TM1	292	284	-	8	11			
HamburgMusik gGmbH	2	435	TM1	292	284	-	8	11	66	240	10
			TM2 ²	143	117	19	7	20			
Durchschnitt TM1				367	289	104	20	374	3.398	1.888	637
Durchschnitt ohne TM1				285	225	60	28	270			
Durchschnitt Gesamt				314	247	74	26	310			

Papenuß et al. 2023, RFA-Pay Studie

Tabelle 2: Branchenübergreifende Vergleichsgruppe für den Südwestrundfunk (SWR)

Die Gesamtdirektvergütung des Intendanten des SWR liegt bei 393.000 Euro. Bei den Organspitzen der Vergleichsunternehmen liegt sie im Durchschnitt bei 367.000 Euro. Dabei liegen 5 Organspitzen über der Vergütung des Intendanten und 10 Organspitzen darunter. Die Top-Managementmitglieder mit im Vergleich höherer Vergütung stammen aus den Branchen „Stadtwerte, Energie- & Wasserversorgung“ und „ÖPNV/Verkehr & Transport“, die mit niedrigerer überwiegend aus der Branche „Kultur, Kunst und Erholung“. Bei den Direktor:innen des SWR liegt die durchschnittliche Gesamtdirektvergütung bei 245.000 Euro; in der Vergleichsgruppe der Top-Managementmitglieder ohne Organspitzen bei 285.000 Euro. Alle Direktor:innen liegen unter der durchschnittlichen Gesamtdirektvergütung der Top-Managementmitglieder ohne Organspitzen.

4.5 Kriterien zur Diskussion der Vergütung mit Blick auf Vergleichsgruppen

Zur Planung, Entscheidung und Beurteilung von Vergütungshöhe und -ausgestaltung sind unterschiedliche Kriterien heranzuziehen. Dabei sind in Einzelfallentscheidungen neben einer anforderungsgerechten Vergleichsgruppe immer auch die örtlichen Rahmenbedingungen und evtl. Unternehmens- bzw. Aufgabenspezifika zu berücksichtigen. Um eine Vergütungsentscheidung sachgerecht beurteilen oder treffen zu können, müssen die Kriterien gegeneinander abgewogen und gewichtet werden. Beispielsweise können bei Organisationen in einem Restrukturierungs- oder Neuausrichtungsprozess oder einer schwierigen wirtschaftlichen Situation besondere Humankapital-Anforderungen an Top-Managementmitglieder bestehen. In einigen Situationen kann z. B. auch das persönliche Risiko für eine Reputationsschädigung und weitere Karriere-nachteile höher sein als in anderen Situationen. Diese und andere Faktoren müssen bei der Nutzung und Einordnung der in der Vergleichsgruppe dargestellten Vergütungswerte mitgedacht werden. Im Folgenden werden einzelne Beurteilungskriterien auszugsweise aufgelistet.

- Unternehmensgröße bzw. Organisationskomplexität (z. B. Anzahl Arbeitnehmer:innen, Bilanzsumme und Umsatz)
- Angemessenes Verhältnis zu den Aufgaben des jeweiligen Top-Managementmitglieds
- Besondere Humankapital-Anforderungen in Bezug auf die Organisation und Aufgabe (z. B. fachliche & methodische Kompetenzen, persönliche & soziale Kompetenzen)
- Unternehmerisches Risiko bzgl. Unternehmenssituation und wirtschaftliche Lage des Unternehmens (z. B. Neuausrichtung, Restrukturierung, Auswirkungen von Führungsentscheidungen, besonderes öffentliches Interesse, etc.)
- Persönliches Risiko für Reputation und Karriere
- Alleingeschäftsführung, Doppelspitze und Größe des Geschäftsführungsorgans
- Vertikale Vergütungssituation (Verhältnis Top-Managementvergütung zu Arbeitnehmerlohn)
- Aufgabenverantwortung der zweiten oder dritten Hierarchieebene
- Mit der Führungsaufgabe ggf. verbundene Leitung weiterer Unternehmen und verbundene Aufsichtsgremienmandate
- Unternehmenssitz bzw. gewöhnlicher Dienort (z. B. besonders hohe/niedrige Lebensunterhaltungskosten)
- Besondere Vorzüge/Herausforderungen der Region von Unternehmenssitz bzw. gewöhnlichem Dienort (z. B. besonderer Wettbewerb bei Personalgewinnung/-bindung)

Literaturverzeichnis

- Aguilera, R. V./Cuervo-Cazurra, A. (2004): Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger? *Organization Studies*, 25(3), S. 415–443.
- Bruton, G. D./Peng, M. W./Ahlstrom, D., Stan, C./Xu, K. (2015): State-Owned Enterprises Around the World as Hybrid Organizations, in: *Academy of Management Perspectives*, 29(1), S. 92–114. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069>
- Engert, M./Obst, M./Pittelkow, S./Grill, M. (2023): Boni trotz verfehlter Ziele – Weitere Millionen für die Bahnchefs. *Tagesschau*. <https://www.tagesschau.de/> (Zugriff: 14.12.2023)
- Expertenkommission D-PCGM (2022): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend/Kristin Wagner-Krechlok, 3. Fassung vom 14.03.2022, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14710.47688>
- Fehr, M. (2023): Sparkassen-Chefs sind Gehaltskönige in den Kommunen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* www.faz.net (Zugriff: 18.12.2023)
- Gremienvorsitzendenkonferenz der ARD (2022): GVK treibt angekündigte Stärkung der Aufsicht voran. <https://www.ard.de/die-ard/organisation-der-ard/gremien/gvk-pressemittelungen/2022-11-25-GVK-treibt-angekueendigte-Staerkung-der-Aufsicht-voran-100/> (Zugriff 02.01.2024)
- NDR (2023): Intendanten: Verdienen sie zu viel? *Das Erste-Panorama - Sendungsarchiv - 2023*. <https://daserste.ndr.de/> (Zugriff: 15.12.2032)
- Neuscheler, T. (2023): Leider intransparent. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <https://www.faz.net/>. (Zugriff 17.08.2023)
- OECD (2015): OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen, <https://www.oecd.org/> (Zugriff 18.08.2023).
- Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C. A. (2023): Public Pay Studie 2023: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01238>
- 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. <https://www.zu.de/lehrstuehle/pmpp/downloads.php>
- Papenfuß, U. (2021): Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Unternehmensführung in Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Organisationen, *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, 44 (1), S. 79-94. <https://doi.org/10.5771/2701-4193>
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2021): Understanding Self-Regulation for Political Control and Policy-Making: Effects of Governance Mechanisms on Accountability, *Governance*, 34(4), S. 1115-1141. <https://doi.org/10.1111/gove.12549>
- Papenfuß, U./Schmidt, C./Hartel, B. (2021): Vergütungsportal öffentliche Unternehmen: Digitales Individualbenchmarking mit Vergleichsgruppe zur Top-Managementvergütung "mit wenigen Klicks". <https://www.pcg-forschungsportal.de/> (Zugriff: 01.10.2023)
- 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
- Zukunftsrat ÖRR (Rat für die zukünftige Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks) (2024): Bericht des Rates für die zukünftige Entwicklung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. <https://rundfunkkommission.rlp.de/rundfunkkommission-der-laender/zukunftsrat> (Zugriff: 01.02.2024)
- Rundfunkkommission der Länder (2024): Eckpunkte zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. <https://rundfunkkommission.rlp.de/rundfunkkommission-der-laender/beschlusse-der-rundfunkkommission> (Zugriff am 01.02.2024)
- Statistisches Bundesamt (2024): Öffentliche Fonds, Einrichtungen und Unternehmen 2021. <https://www.destatis.de/> (Zugriff: 15.02.2024)

Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008.
<https://www.destatis.de/> (Zugriff: 15.02.2024).

Tieschky, C. (2023): Öffentlich-Rechtliche: Limit für Top-Verdiener. Süddeutsche Zeitung.
<https://amphtml.sueddeutsche.de/medien/intendantengehaelter-obergrenze-politik-1.5920810> (Zugriff: 14.12.2023)

van Genugten, M./Voorn, B./Andrews, R./Papenfuß, U./Torsteinsen, H. Hrsg. (2023): Corporatization in Local Government: Context, Evidence and Perspectives from 19 Countries, Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-09982-3>

Anhang: Datengrundlage und Methodik der Studie

Die Vergütungsdaten zu den Intendant:innen und Direktor:innen der Rundfunkanstalten werden in der überwiegenden Mehrheit als Teil der jährlichen Geschäftsberichte der Rundfunkanstalten veröffentlicht. In manchen Fällen erfolgt die Offenlegung in Form von Vergütungsberichten oder gesondert auf der Website. Erhoben wurden für diese Studie alle zum 15.10.2023 aktuell öffentlich verfügbaren Vergütungswerte. Bis auf das Zweite Deutsche Fernsehen (ZDF) und das Deutschlandradio waren bei allen Rundfunkanstalten mit Vergütungsoffenlegung die Vergütungswerte für das Geschäftsjahr 2022 verfügbar. Für das ZDF und das Deutschlandradio wurden Vergütungswerte aus 2021 herangezogen.

Grundlage für die Vergütungsdaten der öffentlichen Unternehmen anderer Branchen ist die *Public Pay Studie 2023* (Papenuß et al. 2023). In dieser Studie wurden insgesamt 10.333 Top-Managementmitglieder aus 7.034 öffentlichen Unternehmen aus Beteiligungsberichten der Städte über 30.000 Einwohner:innen, der Landkreise sowie von Bund und Ländern analysiert. Untersucht wurden Jahresabschlüsse, Corporate Governance-Berichte, Beteiligungs- und Vergütungsberichte sowie Offenlegungs- und Transparenzportale in Bezug zur Vergütungsoffenlegung für das Geschäftsjahr 2021. Mit Blick auf die üblichen Verzögerungen bei der Offenlegung der Jahresabschlüsse, Beteiligungsberichte und den anderen untersuchten Dokumenten basiert die Studie auf den zum Untersuchungszeitpunkt einheitlich aktuell verfügbaren Daten. In die Studie sind Vergütungsdaten von 2.063 Top-Managementmitgliedern aus 1.005 kommunalen Unternehmen und aus 238 öffentlichen Unternehmen der Bundes-/Landesebene (gesamt: 1.243 öffentliche Unternehmen) eingegangen. Hiermit liegt im Vergleich zu anderen Studien die umfassendste Datenbasis für typische öffentliche Unternehmen aus Beteiligungsportfolien von Kommunen, Bund und Bundesländern vor. In den verfügbaren Beteiligungsberichten/-übersichten, Haushaltsplänen und auf den Internetseiten der jeweiligen Gebietskörperschaften wurden alle Unternehmen der ersten zwei Ebenen identifiziert, an denen die Stadt, der Landkreis, der Bund oder das Bundesland unmittelbar oder mittelbar über eine Tochtergesellschaft zu mindestens 50 % beteiligt ist (OECD 2015; van Genugten et al. 2023).

Die 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 ordnet die Unternehmen den folgenden Branchen zu: „Stadtwerke, Energie- & Wasserversorgung“, „ÖPNV/Verkehr & Transport“, „Abfall- & Abwasserentsorgung“, „Flug- & Seehäfen“, „Krankenhäuser“, „Messen & Kongresse“, „Wohnungswesen“, „Grund- & Gebäudewesen“, „IT/Digitalisierung“, „Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing“, „Kultur, Kunst & Erholung“, „Gesundheits- & Sozialwesen“, „Bildung, Wissenschaft & Forschung“ und „Sparkassen“. Konnten einzelne Unternehmen nicht eindeutig einer dieser Branchen zugeordnet werden, wurden sie in die Kategorie „Sonstige“ aufgenommen.

Grundlage für die Auswahl der Unternehmen für die Vergleichsgruppe aus Kapitel 4.4 waren die Größenklassenmerkmale „Anzahl Arbeitnehmer:innen“ und „Bilanzsumme“ aus den zum 01.11.2023 aktuell verfügbaren Jahresabschlüssen und Beteiligungsberichten. Mit Blick auf die üblichen Verzögerungen bei der Offenlegung der Jahresabschlüsse und Beteiligungsberichte beziehen sich die Angaben in einigen Fällen auf das Geschäftsjahr 2021.

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- und Nebenleistungen. Altersversorgungselemente werden – sofern angegeben – nicht in die Gesamtdirektvergütung eingerechnet. Die betriebliche Altersversorgung kann ein wesentlicher Bestandteil der Vergütung sein. In der Vergleichsgruppe ist die Altersversorgung jedoch nicht ohne weiteres aussagekräftig vergleichbar, da in der Offenlegungspraxis bei öffentlichen Unternehmen nicht ausreichend zwischen den verschiedenen Formen der Altersversorgung und deren Finanzierung und Bewertungsansätzen unterschieden wird und die gemachten Angaben nicht vollumfassend aussagekräftig bzw. vergleichbar sind. Es ist zu beachten, dass bei Angaben zur Top-Managementvergütung nicht bei allen Personen die genannten Vergütungsbestandteile differenziert offengelegt werden und unter Umständen, in der für eine Person als Gesamtbetrag ausgewiesenen Gesamtdirektvergütung, auch andere Vergütungsbestandteile, wie u. a. Altersversorgungselemente, enthalten sind. 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, Bahncard, Aufwandsentschädigungen, Dienstwohnung, Berufsunfähigkeitsversicherung). Unter Versorgungsaufwendung für Altersversorgung fallen alle Vergütungselemente, die der Altersversorgung dienen. Beispiele für Altersversorgung sind Direktversicherungen, Pensions- /Direktzusagen und Pensionskassen.

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 für die methodische Vorgehensweise 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.

Für die Berechnung der personenbezogenen Offenlegungsquote bei der Vergütungstransparenz wird die Vergütungsoffenlegung einzelner Top-Managementmitglieder betrachtet. Die Top-Managementmitglieder der Unternehmen, bei denen die Gesamtdirektvergütung nur als Gesamtbetrag für das gesamte Geschäftsführungsorgan offengelegt werden, fließen in die Berechnung der Quote zur Offenlegung als Gesamtbetrag ein. Für einen aussagekräftigen Vergleich wurden Top-Managementmitglieder, die keine Vergütung bzw. diese über die Konzernmutter erhalten, aus der Auswertung ausgeschlossen.

Für Analysezwecke und aggregierte Auswertungen von Samples mit einer hohen Anzahl an Beobachtungen erweist sich der Median im Grundsatz als vorzugswürdiger Orientierungspunkt, da er sich im Gegensatz zum Mittelwert durch seine Robustheit gegenüber Ausreißern im Datensatz auszeichnet. Bei der Betrachtung von Vergleichsgruppen würde die Nutzung des Medians allerdings aufgrund der vergleichsweisen geringen Anzahl an Vergütungswerten tendenziell zu Verzerrungen führen. Für diesen Zweck sind Mittelwerte – auch arithmetisches Mittel genannt – im Grundsatz aussagekräftiger und deshalb in den Übersichtstabellen ausgewiesen.

Auf der Grundlage der erhobenen Vergütungsdaten wurde, die in dieser Studie veranschaulichte, branchenübergreifende Vergleichsgruppe mit dem Vergütungsportal öffentliche Unternehmen gebildet. Zur Erstellung einer anforderungsgerechten Vergleichsgruppe bietet das Vergütungsportal öffentlichen Unternehmen eine fundierte Arbeitsunterstützung. Dort kann onlinebasiert und aufwandsarm ein digitales Individualbenchmarking mit Vergleichsgruppe zur Top-Managementvergütung in vorlagefähiger Form erstellt werden. Dies ermöglicht, im Alltag in Aufsichtsorganen oder anderen Verhandlungssituationen auch von anderen eingebrachte Vergütungsvorschläge oder Vergleichsgruppen ohne viel Zeitaufwand alltagsrealistisch zu prüfen bzw. auf einer fundierten Grundlage die richtigen weiterführenden Fragen für eine ausgewogene Entscheidungsfindung zu stellen (www.pcg-forschungsportal.de).