

# *Vergütung in kommunalen Unternehmen 2018*





---

# Inhaltsverzeichnis

## A

---

<i>Einleitung</i> .....	<b>4</b>
-------------------------	----------

## B

---

<i>Datengrundlage</i> .....	<b>5</b>
-----------------------------	----------

## C

---

<i>Analyse</i> .....	<b>8</b>
----------------------	----------

1 Analyse der Direktvergütung .....	8
2 Analyse der Nebenleistungen.....	10

## D

---

<i>Statistik und Definitionen</i> .....	<b>11</b>
---	-----------

1 Erläuterungen zur Statistik .....	11
2 Definition der Vergütungselemente .....	11
3 Beschreibung der Datencluster.....	11

---

P&O Ansprechpartner .....	12
---------------------------	----

---

Ihre Ansprechpartner.....	13
---------------------------	----

## A Einleitung

PwC ist seit Jahren ein verlässlicher Partner für Marktvergleiche und Vergütungsgutachten im Bereich der Vorstands- und Geschäftsführungspositionen. Dies gilt sowohl für den privatwirtschaftlichen Bereich als auch für den öffentlichen Sektor.

In diesem Jahr hat das PwC Vergütungsteam im dritten Quartal 2018 erstmalig über 2.000 Personen aus der Geschäftsleitung und dem Vorstand kommunaler Unternehmen online zu ihrer aktuellen Vergütung befragt. Für diesen spezifischen Sektor konnten so mehr als 270 top aktuelle und individuelle Datensätze für das Vergütungsjahr 2018 erfasst werden.

In der nachfolgenden kompakten Zusammenfassung stellen wir Ihnen die wesentlichen Studienergebnisse in aggregierter und anonymisierter Form zur Verfügung. So wurden z. B. Unternehmensgrößen oder Angaben zu speziellen Sektoren zu Clustern zusammengefasst, die im Falle der Unternehmensgröße als klein, mittel und groß bezeichnet werden.

Bei unseren Dienstleistungen z. B. im Bereich der Vergütungsgutachten ist es selbstverständlich weiterhin möglich, anonymisierte Analysen auf Basis einer abgestimmten Referenzgruppe durchzuführen. Durch die Auswahl von spezifischen Kennzahlen wie z. B. Umsatzgröße und Anzahl der Mitarbeiter, Branche, Region, Position oder Alter können wir für Sie maßgeschneiderte Vergütungsanalysen über alle Gehaltskomponenten erstellen. Dabei stellen wir durch eine Mindestanzahl von Datensätzen pro Referenzgruppe auch hier sicher, dass unsere Ergebnisse eine anonyme und aggregierte Marktauswertung darstellen.

Über **270** Teilnehmer  
haben an der ersten Online-  
Erhebung teilgenommen.

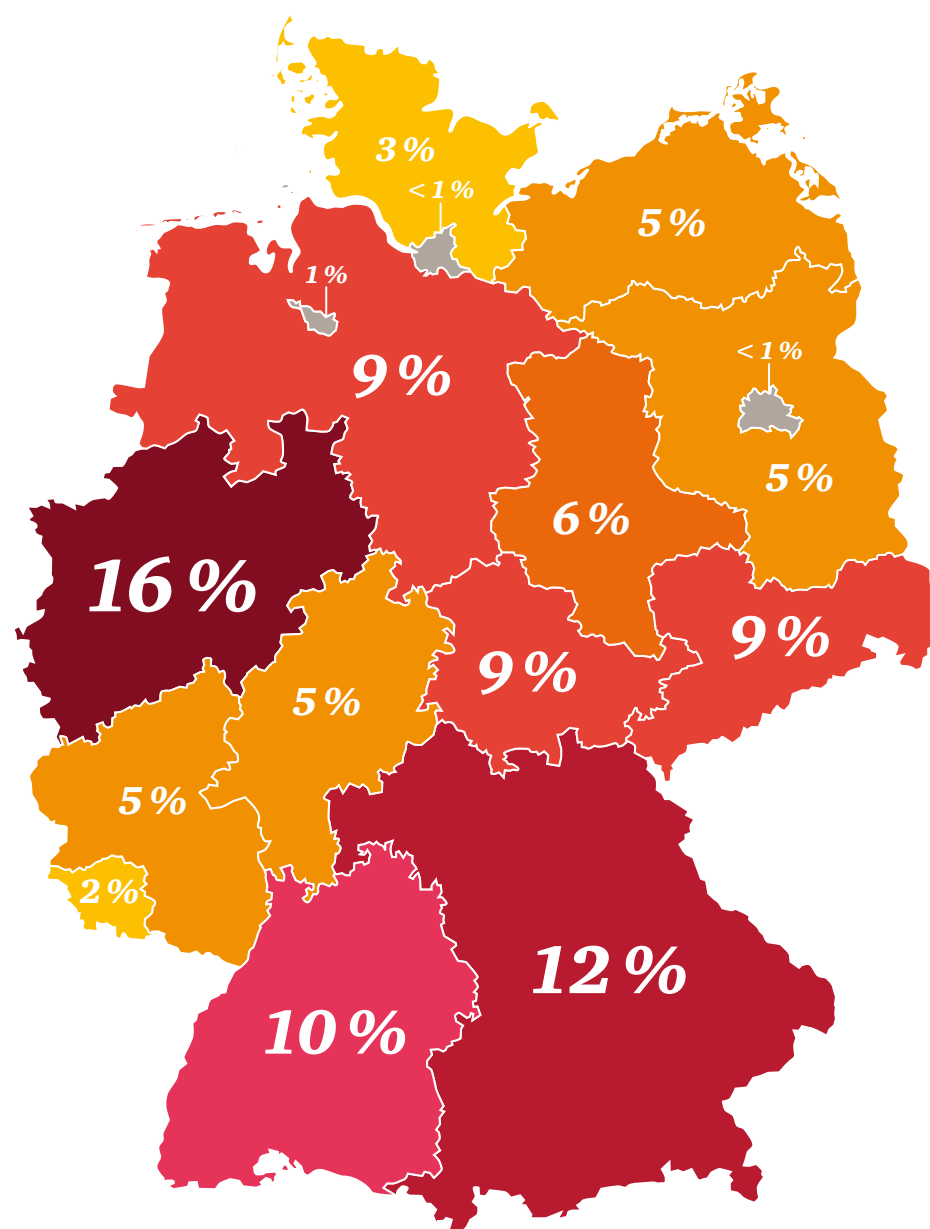
## B Datengrundlage

In der vorliegenden Studie wurden Unternehmen aus ganz Deutschland berücksichtigt. Am stärksten vertreten sind kommunale Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen und Bayern. In den Stadtstaaten fällt bei dieser Betrachtungsweise die Studienbeteiligung erwartungsgemäß am geringsten aus.

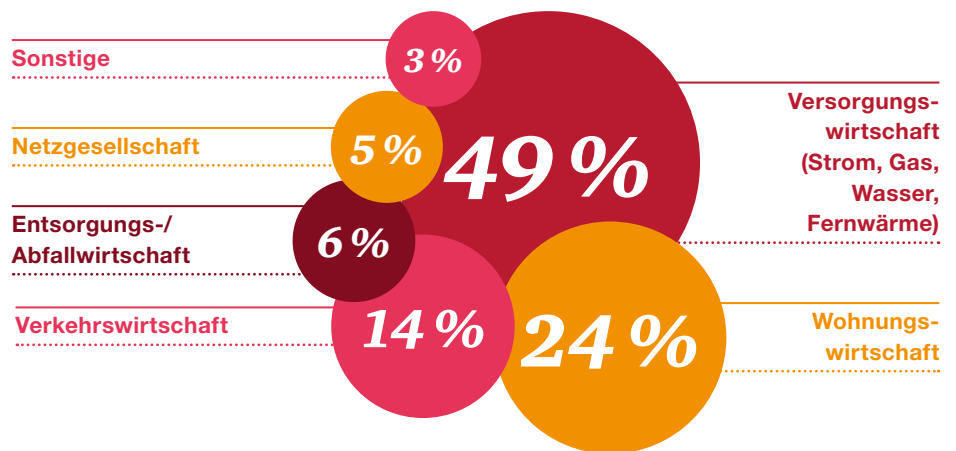
In der Unternehmensgröße nach der Anzahl der Mitarbeiter und auch nach Umsatz lässt sich eine breite Streuung über alle Kategorien erkennen.

Die Karte in Abbildung 1 zeigt die relative Verteilung der erhobenen Datenpunkte nach Bundesland.

**Abb. 1 Anteil der Datenpunkte nach Bundesland**



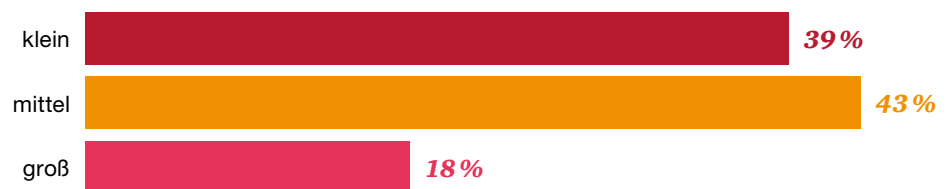
**Abb. 2 Datengrundlage nach Sektoren**



Die Versorgungswirtschaft ist in unserer Untersuchung des kommunalen Sektors dominant. Etwa die Hälfte aller Datensätze kommen aus diesem Bereich. Mit deutlichem Abstand folgen die Wohnungswirtschaft mit rund einem Viertel, die Verkehrswirtschaft und etwa gleichauf sind die Sektoren Entsorgungs-/Abfallwirtschaft mit den Netzgesellschaften.

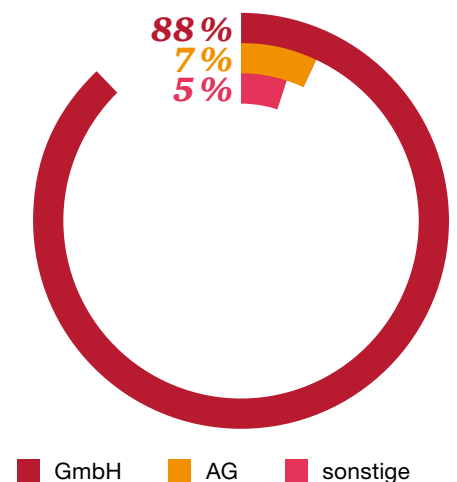
Nach Umsatzgrößen gruppiert haben kleine und mittlere Unternehmen in fast gleicher Weise an der Erhebung teilgenommen. Unter der großen Anzahl kommunaler Unternehmen in Deutschland sind große Unternehmen seltener vertreten und machen so in dieser Umfrage einen deutlich geringeren Anteil aus.

**Abb. 3 Datengrundlage nach Umsatzkategorie**



Die Mehrheit der Datenpunkte (88%) repräsentieren die Geschäftsführung von GmbHs. 7% der Daten stammen aus kommunalen Unternehmen mit der Gesellschaftsform einer Aktiengesellschaft. Unter Sonstige sind beispielsweise Anstalten öffentlichen Rechts und GmbH & Co. KGs zusammengefasst.

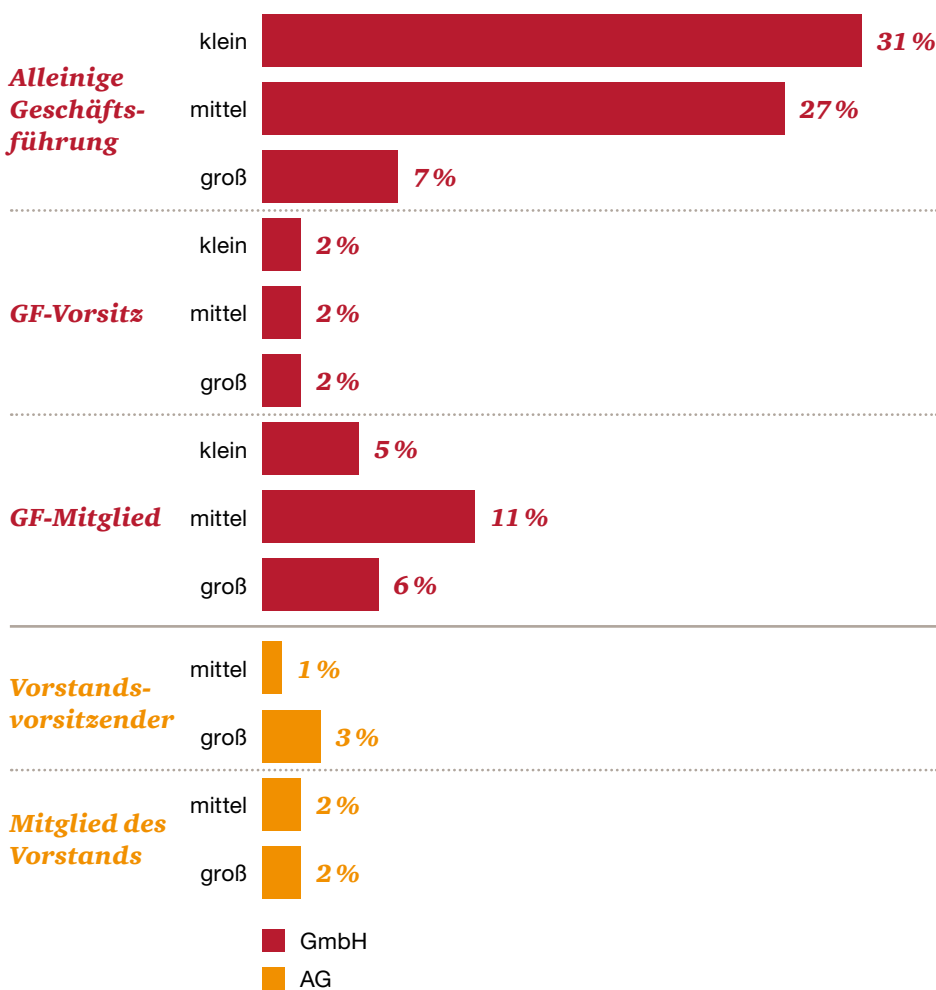
**Abb. 4 Datengrundlage nach Gesellschaftsform**



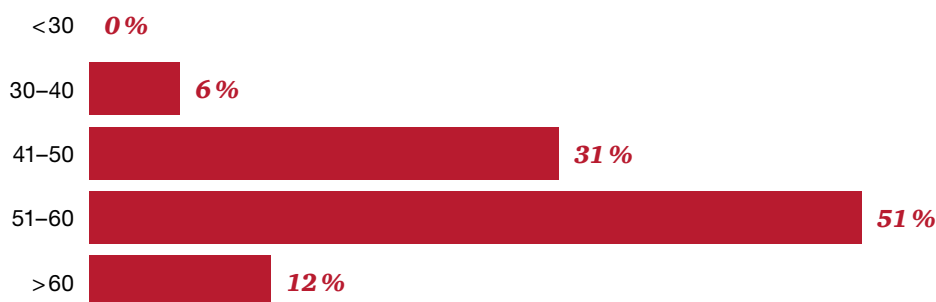
Innerhalb dieser Gesellschaftsformen wurden unterschiedliche Positionen der Unternehmensführung erfasst. Die Alleinige Geschäftsführung findet sich meistens in den GmbHs wider, die der kleinen und mittleren Größenkategorie zuzuordnen sind. Wohingegen die Position des Geschäftsführungsvorsitzes

und der Mitglieder der Geschäftsführung über alle Größenkategorien gleichermaßen verteilt sind. Auch die Positionen des Vorstandsvorsitzes und der Mitglieder des Vorstands für die Unternehmensführung der AGs sind relativ gleichmäßig über die Größenkategorien verteilt.

**Abb. 5 Datengrundlage nach Gesellschaftsform und Position**



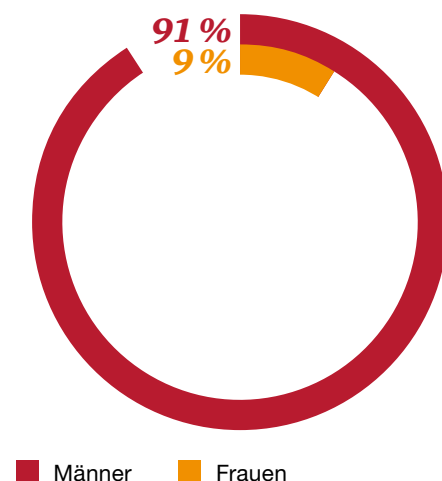
**Abb. 6 Datengrundlage nach Altersstruktur**



Die dargestellte Alterskurve zeigt eine Altersstruktur, wie sie für die untersuchten Positionen zu erwarten ist. Das Maß an Ausbildung und Berufserfahrung, welches für die Ausübung der Tätigkeit erforderlich ist, rückt die Alterskurve deutlich in die höheren Altersklassen. Über 62% der Befragten sind älter als 50 Jahre. Unter 40-jährige sind lediglich mit 6% vertreten.

An der Datenerhebung haben 91% Männer und 9% Frauen teilgenommen. Damit wird etwa jede 10. Geschäfts- oder Vorstandsposition von einer Frau ausgeführt.

**Abb. 7 Datengrundlage nach Geschlecht**



# C Analyse

## 1 Analyse der Direktvergütung

Auf den ersten Blick ist zwischen den Geschlechtern ein deutlicher Unterschied in der Vergütungshöhe zu erkennen. Im Median verdienen Männer demnach ca. 30% mehr als Frauen.

Ein Treiber der Vergütung von Vorständen und Geschäftsführungen ist vor allem die Unternehmensgröße. Durch Hinzunahme dieses Kriteriums in die geschlechtsspezifische Analyse (hier abgebildet durch den Umsatz), reduziert sich der Unterschied stark. Übrig bleibt ein Unterschied von etwa 3% für kleine Unternehmen und 7% für Unternehmen der mittleren Kategorie. Aufgrund der

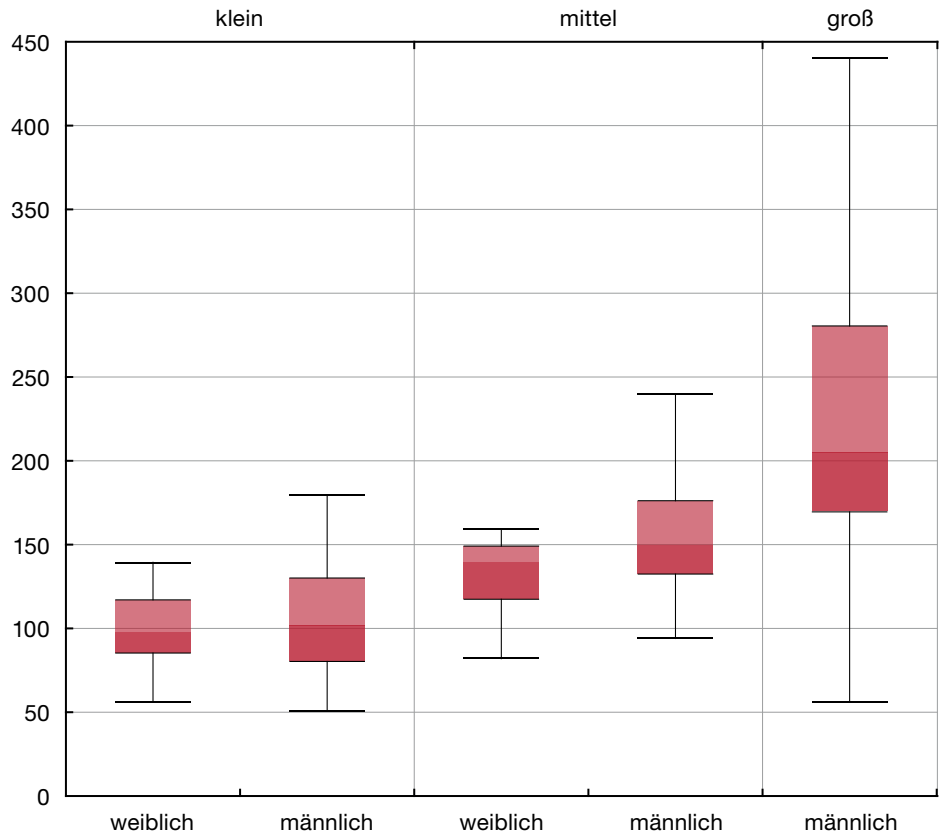
höheren männlichen Teilnehmeranzahl ist die Streuung in der Vergütung für diese deutlich höher.

An den vorliegenden Daten ist abzulesen, dass Frauen häufiger in kleineren Unternehmen tätig sind. Insbesondere aus den Unternehmen mit hohen Umsatz- oder Mitarbeiterzahlen liegt dieser Erhebung kein Datensatz einer weiblichen Geschäftsführung bzw. Vorständin vor.

Die folgende Darstellung zeigt die Direktvergütung nach Geschlecht und Größenkategorie (hier Umsatz):

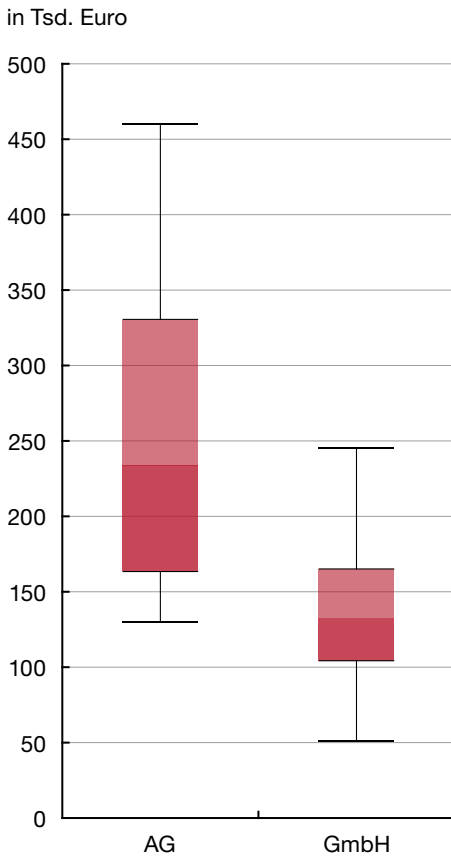
**Abb. 8 Vergütungsunterschiede in der Direktvergütung nach Unternehmensgröße (Umsatz)**

in Tsd. Euro





**Abb. 9 Vergütung nach Gesellschaftsform (Direktvergütung)**



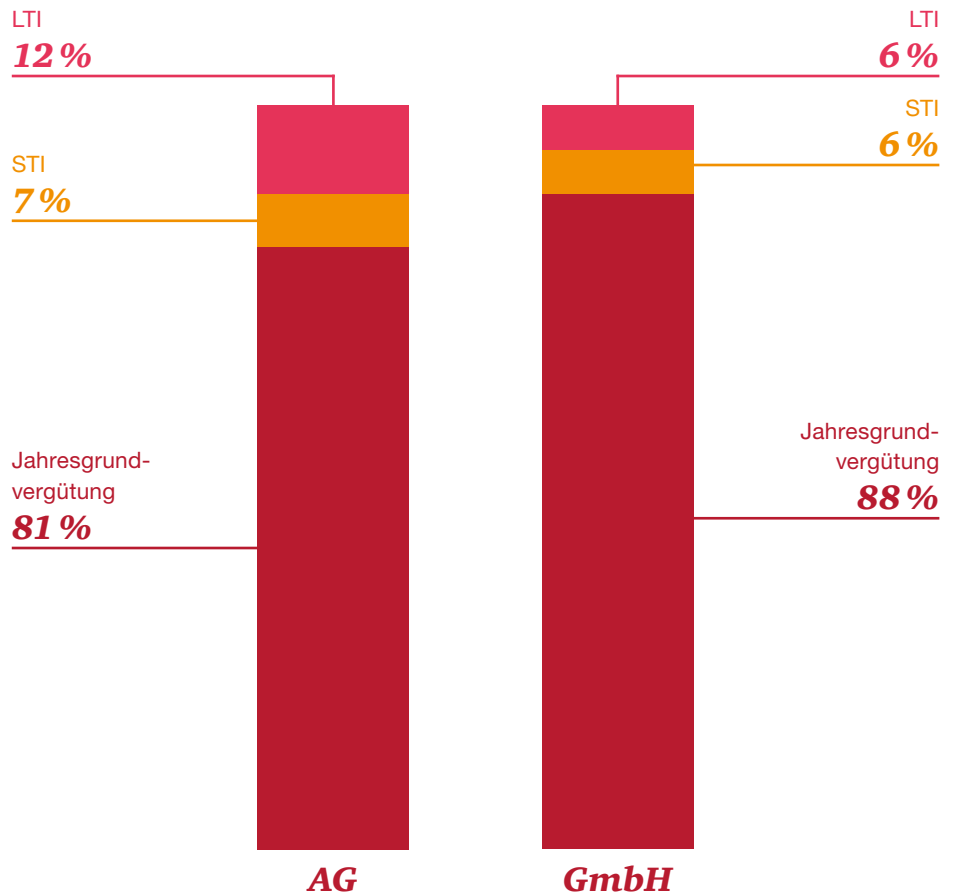
Die Vergütung der Vorstandspositionen von Aktiengesellschaften unterscheidet sich grundsätzlich in der Höhe und auch in der Zusammensetzung von der für Positionen innerhalb der Geschäftsführung von GmbHs. Die Median-Direktvergütung liegt bei der AG ca. 100.000 Euro höher als bei der GmbH. Zusätzlich ist festzuhalten, dass auch der Anteil der variablen Vergütung in dem AG Vergütungspaket deutlich höher ist als bei der GmbH. Diese Unterschiede sind jedoch nicht ausschließlich auf die Gesellschaftsform zurückzuführen. Ein wesentlicher Treiber ist auch hier die Unternehmensgröße. In unserer Erhebung sind die AGs sowohl nach Umsatz als auch nach Anzahl der Mitarbeiter im Schnitt deutlich größer als die GmbHs.

**Zusammensetzung der Vergütung:**

Auffällig an dem Vergütungsmix der Vergütung von GmbH Geschäftsführerpositionen ist der geringe Anteil der variablen Vergütung. Dieser macht im

Durchschnitt gut 10% der Gesamtdirektvergütung aus. Bei den AGs liegt der variable Anteil hingegen bei knapp 20%.

**Abb. 10 Durchschnittliche Vergütungszusammensetzung nach Gesellschaftsform**



**Variable Vergütung**

Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass inzwischen über 30% der Befragten eine variable Vergütung mit einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage als Bestandteil ihres Vergütungspaketes haben. Wie auch die Höhe so ist auch die Verbreitung dieser Komponente im Vorstand deutlich höher als in einer Geschäftsführung.

Der Anteil der Vorsitzenden und Mitglieder der Unternehmensführung kommunaler Unternehmen ohne einen variablen Anteil ist im Vergleich zu Geschäftsführungen und Vorständen in der Privatwirtschaft immer noch sehr hoch.

Der Anteil der Survey-Teilnehmer die einen STI als Bestandteil des Vergütungspaketes haben, liegt mit ca. 35% ähnlich hoch.

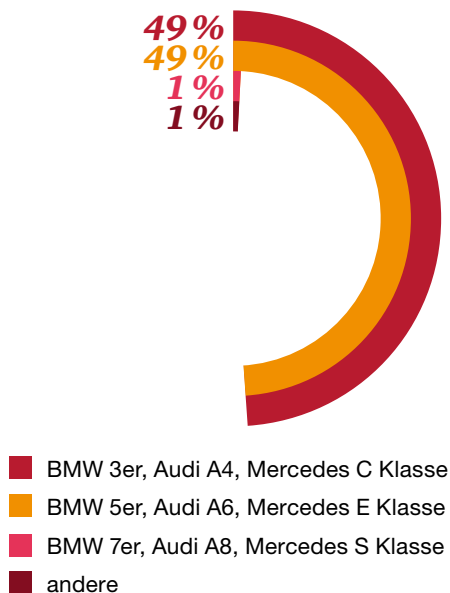
## 2 Analyse der Nebenleistungen

### Firmenwagen

Der Firmenwagen ist weiterhin eines der wesentlichen Nebenleistungselemente. Über 85 % der befragten Survey-Teilnehmer nutzen einen Firmenwagen. Bei den Klassen trennt sich die Gruppe der Begünstigten fast in der Hälfte zwischen der Mittelklasse (3er BMW, Mercedes C-Klasse, Audi A4) und der oberen Mittelklasse (5er BMW, Mercedes E-Klasse, Audi A6). Nur vereinzelt sind Oberklassefahrzeuge genannt worden.



Abb. 11 Firmenwagen nach Fahrzeugklassen

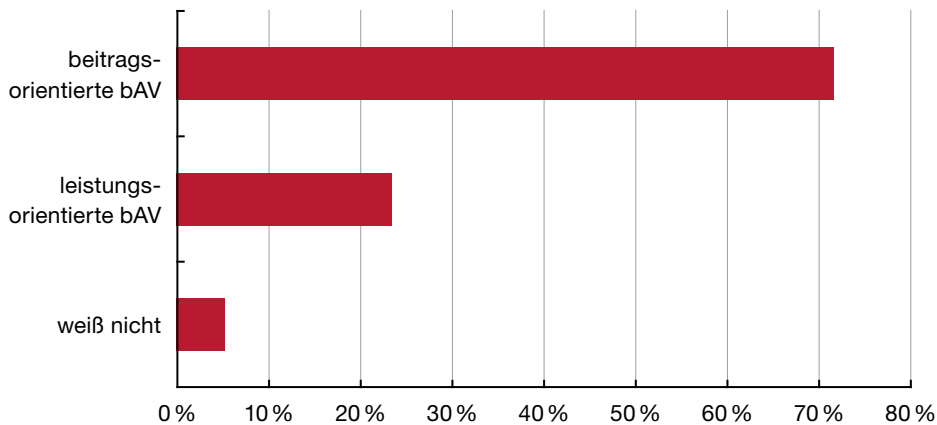


### Betriebliche Altersversorgung

Ein weiterer wichtiger Baustein der Nebenleistung ist die betriebliche Altersversorgung. Der allgemeine Trend der beitragsorientierten bAV hat sich auch im kommunalen Sektor durchgesetzt. Über 70 % der Befragten erhalten diese Form der Zusage. Lediglich 23 % erhalten eine leistungsorientierte

Zusage. Die leistungsorientierte Zusage ist darüber hinaus deutlich häufiger bei älteren Mitgliedern des Vorstands- bzw. der Geschäftsführung vorzufinden. Je jünger der Teilnehmer, desto eher gab dieser an, eine beitragsorientierte Zusage zu erhalten.

Abb. 12 Betriebliche Altersversorgung nach Art der Zusage



## D Statistik und Definitionen

### 1 Erläuterungen zur Statistik

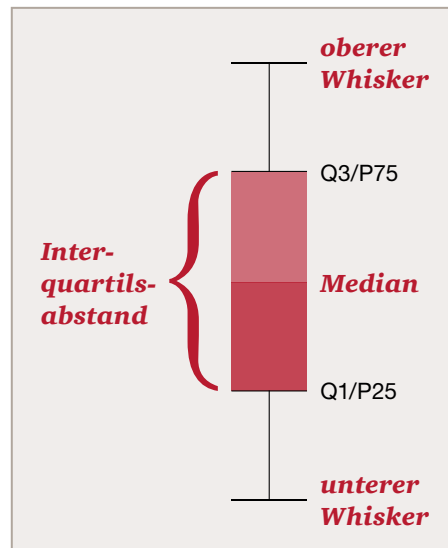
#### **Q3, drittes oder auch**

**oberes Quartil:** steht für das 75. Perzentil = 25% der Datenbasis liegen über dem dargestellten Wert und 75% darunter

**Median:** steht für das 50. Perzentil = 50% der Datenbasis liegen über dem dargestellten Wert und 50% darunter

#### **Q1, erstes oder auch**

**unteres Quartil:** steht für das 25. Perzentil = 75% der Datenbasis liegen über dem dargestellten Wert und 25% darunter



### 2 Definition der Vergütungselemente

**Jahresgrundvergütung** umfasst die fixe Vergütung, die für ein Jahr zugesagt und meist in zwölf Monatsraten abgezahlt wird.

**Kurzfristige variable Vergütung – STI** beschreibt einen Teil der variablen Vergütung. Sie bezieht sich speziell auf den Betrag der variablen Elemente mit Performance-Zeiträumen von bis zu einem Jahr.

**Langfristige variable Vergütung – LTI** beschreibt neben der kurzfristigen variablen Vergütung den anderen Teil der variablen Vergütung. Der LTI bezieht sich speziell auf den Wert der variablen Elemente mit Performance-Zeiträumen von mehr als einem Jahr.

**Direktvergütung** umfasst die Jahresgrundvergütung, die kurzfristige variable Vergütung sowie die langfristige variable Vergütung.

### 3 Beschreibung der Datencluster

Sofern nicht anders beschrieben, fassen die in dieser Studie dargestellten Cluster die Unternehmen in Abhängigkeit des Umsatzes zusammen. Als kleine Unternehmen werden dabei solche mit weniger als 20 Mio. € Umsatz pro Jahr

verstanden. Mittlere Unternehmen weisen einen Umsatz von 20 Mio. € bis 100 Mio. € auf. Unternehmen mit einem höheren Umsatz wurden dem großen Cluster zugeordnet.

---

## ***P&O Ansprechpartner***

### ***Unternehmenserfolg: Was zählt ist der Mensch.***

Unternehmen im kommunalen Bereich stehen vor immensen Herausforderungen. Neue Qualifikationsanforderungen, demografischer Wandel, neue disruptive Technologien, zunehmende Risiken und Regulierungsanforderungen prägen die Arbeitswelt. Daraus ergeben sich in den Bereichen Organisation, Talentmanagement und Personalwesen völlig neue Aufgaben, die bewältigt werden müssen. Mit mehr als 10.000 Spezialisten in 138 Ländern zählt das PwC-Netzwerk zu den weltweit führenden Unternehmen im Bereich People and Organisation. Wir vereinen eine einmalige Bandbreite an Kenntnissen und Fähigkeiten um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln – von der Strategie bis zur Umsetzung. Unsere Expertise deckt folgende Kompetenzbereiche ab.

### ***Unsere Kompetenzbereiche:***

- Change Management & Communication
- Employment Tax & Benefits
- Global Mobility Services
- HR Technology
- HR Function
- Leadership
- HR Legal/Employment Law
- Organisation Design
- Organisational Culture
- People Analytics & Insights
- People in Deals
- People Strategy
- Retirement & Pensions
- Workforce Capability
- Reward/Vergütungsgutachten

## Ihre Ansprechpartner



### **Petra Raspels**

Partner  
Leiterin P&O  
PwC GmbH WPG  
Moskauer Straße 19  
D-40227 Düsseldorf  
Tel.: +49 21 1981-7680  
petra.raspels@pwc.com



### **Axel Schütte**

Senior Manager  
P&O – Reward  
PwC GmbH WPG  
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-3791  
axel.schuette@pwc.com



### **Arne Ferbeck**

Partner  
P&O – Public Services  
PwC Legal AG  
Moskauer Straße 19  
D-40227 Düsseldorf  
Tel.: +49 211 9814-776  
arne.ferbeck@pwc.com



### **Johannes Reich**

Senior Consultant  
P&O – Reward  
PwC GmbH WPG  
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-3667  
johannes.reich@pwc.com

### **Über PwC**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

---

# Impressum

## **Vergütung in kommunalen Unternehmen 2018**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Petra Raspels, Axel Schütte, Arne Ferbeck und Johannes Reich

Wir danken Herrn Dr. Sven-Joachim Otto (Partner Public Services, PwC) für die Unterstützung bei der Realisierung dieser Studie.

November 2018, 16 Seiten, 12 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder.

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© November 2018 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.  
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.



