



Vergütungsstudie
Aufsichtsrat 2025

19. Ausgabe



© Copyright 2025

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

shop.kienbaum.com
www.kienbaum.de

Projektleitung:

Marvin Hornickel
marvin.hornickel@kienbaum.de

Bitte beachten Sie: Die Kienbaum Vergütungsreports sind ausschließlich für die Empfängerin bzw. den Empfänger bestimmt. Eine Weitergabe an Dritte oder die Nutzung für Dritte (z. B. im Rahmen von Beratungsprojekten) sind – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Das erweiterte Nutzungsrecht gestattet die Weiterverwertung durch Dritte, sofern dies im Zusammenhang mit Zuarbeiten für die Empfängerin bzw. den Empfänger steht. Die erweiterte Nutzung berechtigt auch, Reportdaten für Dritte zu verwenden. Sollten Sie sich für das erweiterte Nutzungsrecht interessieren, wenden Sie sich bitte an uns.

Haftungsausschluss: Die in dieser Studie enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Für eventuelle Schäden, die sich aus ihrer Verwendung ergeben, übernehmen wir keine Haftung.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	8	Tabelle 9: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	40
1.1 Vorwort.....	8	Tabelle 10: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Banken und Finanzdienstleistern	41
1.2 Ansprechpartner.....	10	Tabelle 11: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Bilanzsumme bei Banken und Finanzdienstleistern.....	42
1.3 Das Wichtigste in Kürze.....	11	Tabelle 12: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Versicherungsunternehmen	43
Tabelle 1: Aufsichtsratsbezüge (Median in Tsd. €).....	11	Tabelle 13: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Bruttobeitragseinnahmen bei Versicherungsunternehmen	44
2. Anforderungen an die Offenlegung der Aufsichtsratsbezüge	13	Tabelle 14: Gesamtvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Branchen	45
3. Anforderungen an die Ausgestaltung der Aufsichtsratsvergütung	15	Tabelle 15: Gesamtvergütung für Aufsichtsrat gesamt (in Tsd. €) nach Branchen.....	47
4. Komponenten der Aufsichtsratsvergütung	17	5.1.4 Gesamtvergütung nach hierarchischem Rang	51
5. Analyse der Aufsichtsratsbezüge.....	20	Tabelle 16: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung.....	52
5.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen	22	Tabelle 17: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung.....	52
Tabelle 2: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status	23	Tabelle 18: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten.....	53
Tabelle 3: Veränderung der Gesamtvergütung von 2022 auf 2023 (in %) nach Status	23	Tabelle 19: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten	53
5.1.1 Gesamtvergütung nach Börsennotierung.....	27	5.1.5 Gesamtvergütung nach Regionen.....	54
Tabelle 4: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status und Börsennotierung	28	Tabelle 20: Gesamtvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Bundesländern	55
5.1.2 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße	31		
Tabelle 5: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten	32		
5.1.3 Gesamtvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	36		
Tabelle 6: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten im produzierenden Gewerbe	37		
Tabelle 7: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz im produzierenden Gewerbe	38		
Tabelle 8: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	39		

Tabelle 21: Gesamtvergütung für Aufsichtsrat gesamt (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	56
5.2 Erfolgsunabhängige Vergütung nach Einflussgrößen.....	57
Tabelle 22: Erfolgsunabhängige Vergütung nach Status (in Tsd. €).....	58
Tabelle 23: Veränderung der erfolgsunabhängigen Vergütung von 2022 auf 2023 (in %) nach Status.....	58
Tabelle 24: Erfolgsunabhängige Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten.....	59
Tabelle 25: Anteil der erfolgsunabhängigen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten.....	61
Tabelle 26: Erfolgsunabhängige Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung.....	65
Tabelle 27: Anteil der erfolgsunabhängigen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Status sowie Börsennotierung.....	67
5.3 Ausschussvergütung und Sitzungsgeld.....	70
Tabelle 28: Ausschussvergütung (in Tsd. €/Jahr) nach Börsennotierung.....	71
Tabelle 29: Sitzungsgeld (in Tsd. €/Jahr) nach Börsennotierung.....	72
5.4 Variable Vergütung.....	73
Tabelle 30: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Börsennotierung.....	74
Tabelle 31: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Börsennotierung.....	75
6. Vergütung in den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX, TecDAX.....	77
Tabelle 32: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im DAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	78
Tabelle 33: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im MDAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	80
Tabelle 34: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im SDAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	82

Tabelle 35: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im TecDAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	84
--	----

7. Erfasste Unternehmen.....	87
8. Aufsichtsratsbezüge nach Branchen und Unternehmen.....	109
Tabelle 36: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Banken.....	109
Tabelle 37: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Banken.....	123
Tabelle 38: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden.....	127
Tabelle 39: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden.....	128
Tabelle 40: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi.....	129
Tabelle 41: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi.....	131
Tabelle 42: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen.....	133
Tabelle 43: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen.....	136
Tabelle 44: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien.....	138
Tabelle 45: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien.....	140
Tabelle 46: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie.....	141

Tabelle 47: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie	142
Tabelle 48: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel	143
Tabelle 49: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel.....	144
Tabelle 50: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle.....	145
Tabelle 51: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle	147
Tabelle 52: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	148
Tabelle 53: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	151
Tabelle 54: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft.....	153
Tabelle 55: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft	158
Tabelle 56: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien	160
Tabelle 57: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien	161
Tabelle 58: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive.....	162
Tabelle 59: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des	

Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive	164
Tabelle 60: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds.....	166
Tabelle 61: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds	169
Tabelle 62: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan.....	171
Tabelle 63: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan	172
Tabelle 64: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel	173
Tabelle 65: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel....	175
Tabelle 66: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung.....	176
Tabelle 67: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung	178
Tabelle 68: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche IT	179
Tabelle 69: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche IT	182
Tabelle 70: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau	184
Tabelle 71: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau	186

Tabelle 72: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien.....	188
Tabelle 73: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien	190
Tabelle 74: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech.....	191
Tabelle 75: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech	193
Tabelle 76: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation.....	195
Tabelle 77: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation	196
Tabelle 78: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung	197
Tabelle 79: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung.....	198
Tabelle 80: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft	199
Tabelle 81: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft	202
Tabelle 82: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen.....	204
Tabelle 83: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen.....	214
Tabelle 84: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien	215

Tabelle 85: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	218
Tabelle 86: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz.....	220
Tabelle 87: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz.....	221

9. Top-100 Unternehmen nach Pro-Kopf-Bezügen.....	223
10. Anhang.....	227
10.1 Der Untersuchungskreis.....	227
Tabelle 88: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen	229
10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	232
11. Aktuelle Studien für Deutschland.....	235

1. Einleitung

1.1 Vorwort

In der sich rasant verändernden Welt stehen Vorstände und Aufsichtsräte regelmäßig vor neuen Herausforderungen. Geopolitische Entwicklungen und internationale Fragestellungen gewinnen in der Board-Arbeit vieler Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Auch technische Fortschritte wie die Künstliche Intelligenz (KI) beeinflussen die Arbeit von Vorständen und Aufsichtsräten, da Unternehmen KI als Chance sehen, ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Dies verdeutlicht, dass die Anforderungen an Aufsichtsräte sich dahingehend verändern, dass sie immer mehr als wichtige Sparringspartner des Vorstands in Fragen der strategischen Unternehmensführung fungieren.

Seit Jahren steigen die inhaltlichen Anforderungen an Aufsichtsräte, was sich unter anderem darin zeigt, dass in vielen Unternehmen die Bildung neuer Ausschüsse im Aufsichtsrat erwogen wird. Insbesondere die Einrichtung von Strategie-, Nachhaltigkeits- und Technologieausschüssen wird diskutiert. Der Megatrend KI bringt nun weitere Anforderungen an Aufsichtsräte mit sich. Laut der Kienbaum Corporate Governance Studie aus dem Jahr 2024, an der Vorstände und Aufsichtsräte aus 118 Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen und Branchen teilgenommen haben, wird das Thema insbesondere

durch den Vorstand und das Top-Management getrieben und nur selten durch den Aufsichtsrat. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen gibt jedoch an, dass KI-Themen generell und die KI-Strategie des eigenen Unternehmens regelmäßig im Aufsichtsrat besprochen werden. Bisher haben nur wenige Unternehmen (knapp 15 %) einen Ausschuss eingerichtet, der sich regelmäßig mit KI-Themen beschäftigt.

Diese Entwicklungen zeigen, dass die Anforderungen an Aufsichtsräte stetig steigen. Die Gewinnung und Bindung qualifizierter Aufsichtsratspersönlichkeiten wird daher für Unternehmen immer wichtiger. Eine zentrale Voraussetzung dafür ist eine attraktive, der Aufgabe entsprechende Vergütung.

Basierend auf entsprechenden Geschäftsberichten aus dem Jahr 2024 für das Geschäftsjahr 2023 liefert die vorliegende Studie eine detaillierte Analyse der Aufsichtsratsvergütung von Gesellschaften aus den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX und TecDAX, weiteren börsennotierten sowie nicht börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Die Studie enthält fundierte Informationen zur Höhe und Struktur der Aufsichtsratsvergütung in übersichtlichen, tabellarischen

Darstellungen und Diagrammen. Sie bietet zudem eine wertvolle Orientierungshilfe für vergütungspolitische Entscheidungen.

Informationen zu [Anforderungen an die Offenlegung und Ausgestaltung der Aufsichtsratsvergütung](#) entnehmen Sie den Kapiteln zwei und drei. In Kapitel vier sind die untersuchten [Vergütungskomponenten](#) definiert. In Kapitel fünf finden Sie die [Analyse der Vergütungshöhen](#) aufgeschlüsselt nach Vergütungskomponenten (Gesamtvergütung, erfolgsunabhängige und erfolgsabhängige Vergütung) und den Einflussgrößen (unternehmens- und positionsspezifische Faktoren). In Kapitel sechs ist ein Überblick über die [Aufsichtsratsvergütung in den Indizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX](#) zu finden. Das Kapitel sieben enthält eine [Auflistung aller untersuchten Unternehmen](#) inklusive der Zuordnung zu den Branchen. In Kapitel acht sind die [Vergütungshöhen aller untersuchten Unternehmen einzeln](#) ausgewiesen. Dem Kapitel neun entnehmen Sie die [Top-100-Rangfolge der Pro-Kopf-Bezüge](#). Weitere Hinweise zum [Untersuchungskreis und zur Methodik](#) dieser Untersuchung finden Sie in Kapitel zehn. Auf [weitere Kienbaum-Studien zur Vergütung](#) weist das Kapitel elf hin.

Zum Abschluss noch ein persönliches Anliegen: Sollten bei Ihrer Arbeit mit der Studie Informationen unverständlich oder erklärungsbedürftig erscheinen, helfen wir Ihnen gerne persönlich bei allen Fragen weiter. Auch über Anregungen für die nächste Untersuchung freuen wir uns. Die Kontaktdaten finden Sie auf der nächsten Seite.

Ihr Feedback ist sehr wertvoll und hilft uns dabei, unsere Studie kontinuierlich zu verbessern und an Ihren Bedarf anzupassen. Deshalb würden wir uns darüber sehr freuen, wenn Sie uns anonym über unsere Online-Umfrage Feedback zu der Studie geben. Das Ausfüllen dauert lediglich 3 Minuten und die Umfrage können Sie bequem über den unten aufgeführten Link aufrufen.

shop.kienbaum.com/Feedback

1.2 Ansprechpartner



Dr. Sebastian Pacher
Managing Director
Board Services

Kienbaum Consultants International GmbH
Compensation & Performance Management
Edmund Rumpler-Str. 5
51149 Köln

Telefon: +49 173 926 54 87
E-Mail: sebastian.pacher@kienbaum.de



Marvin Hornickel
Produktmanager Studien
Compensation & Performance
Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Compensation & Performance Management
Edmund Rumpler-Str. 5
51149 Köln

Telefon: +49 221 - 801 72 - 302
E-Mail: marvin.hornickel@kienbaum.de

10. Anhang

10.1 Der Untersuchungskreis

Wichtig für Ihre Interpretation der vorliegenden Auswertungen ist die Kenntnis und Einordnung des Untersuchungskreises – also der in der Analyse untersuchten Unternehmen und Positionen. Dieser wird im Folgenden näher beleuchtet.

Grundlage für die Auswertungen sind die im Geschäftsjahr 2024 von den Unternehmen frei zugänglich veröffentlichten Informationen zur Vergütung ihrer Aufsichtsratsmitglieder (insbesondere in Geschäftsberichten und Vergütungsberichten) für das Geschäftsjahr 2023 inklusive der Unternehmen, die den Indizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX angehören.

Für den vorliegenden Vergütungsreport wurden Aufsichtsratsmitglieder von Aktiengesellschaften, aber auch großen Unternehmen anderer Rechtsformen (z.B. GmbH, KGaA) berücksichtigt, und zwar soweit deren Umsatz im Untersuchungszeitraum über 250 Mio. Euro lag oder mindestens 1.000 Mitarbeitende beschäftigt wurden. Vergütungsdaten von Banken und Sparkassen flossen in die Untersuchung erst ab einer Bilanzsumme des Unternehmens im Untersuchungszeitraum von über 250 Mio. Euro oder bei mindestens 50 Mitarbeitenden ein. Vergütungsdaten von Versicherungen wurden im Falle von Bruttobeiträgen über 25 Mio. Euro oder bei mindestens

50 Mitarbeitenden im Untersuchungszeitraum in die Studie aufgenommen.

Im Rahmen der Analyse der Aufsichtsratsbezüge wurden die Vergütungshöhen für den Aufsichtsratsvorsitz, stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz, das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrats, den Aufsichtsrat pro Kopf sowie den Aufsichtsrat gesamt ausgewiesen.

Die Vergütungshöhen für die Rollen des Aufsichtsratsvorsitzes, stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzes und ordentlichen Mitglieds des Aufsichtsrats wurden nur ausgewiesen, wenn ausreichend individualisiert offengelegte Vergütungsdaten von den untersuchten Unternehmen vorlagen.

Für den Aufsichtsratsvorsitz sowie stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz sind in die Auswertung immer ganzjährige Bezüge eingeflossen. Wenn der/die (stellvertretende) Aufsichtsratsvorsitzende eines Unternehmens unterjährig gewechselt hat, wurden die pro-Rata-Bezüge weder einzeln ausgewiesen noch in die statistische Berechnung einbezogen, um mögliche Verzerrungen zu vermeiden. Waren mehrere (stellvertretende) Aufsichtsratsvorsitzende das ganze Jahr über im

Amt, so wurde für diese jeweils ein Durchschnitt gebildet.

Um die Vergütung des ordentlichen Mitglieds des Aufsichtsrats zu erhalten, wurde von der Gesamtvergütung für das Aufsichtsratsgremium die Vergütung für die (stellvertretenden) Aufsichtsratsvorsitzenden abgezogen und durch die Anzahl aller Mitglieder abzüglich der Anzahl der (stellvertretenden) Aufsichtsratsvorsitzenden geteilt. Für den Aufsichtsrat pro Kopf wurde die Summe der Bezüge für das ganze Aufsichtsratsgremium durch die monatsgetreue Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder dividiert.

Unter Aufsichtsrat gesamt ist die Summe der Bezüge aller Aufsichtsratsmitglieder im betrachteten Geschäftsjahr zu finden. Ergänzend wird bei der Betrachtung der Aufsichtsratsbezüge nach Branchen und Unternehmen in Kapitel 8 die monatsgetreue Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder ausgewiesen.

Unsere Daten durchlaufen einen umfassenden Qualitätssicherungsprozess und genügen höchsten Qualitätsansprüchen. Die Daten werden sowohl durch unsere Kienbaum Berater:innen als auch statistische Verfahren geprüft und ausgewertet.

In den folgenden Tabellen und Abbildungen geben wir Ihnen einen Eindruck über die Verteilung ausgewählter Merkmale der Stichprobe der vorliegenden Studie.

Tabelle 88: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen

	Anzahl
Unternehmen	1.198
Positionen	
Aufsichtsratsvorsitz	361
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitz	365
Ordentliches Mitglied des Aufsichtsrats	385
Aufsichtsrat pro Kopf/gesamt	1.198

Abbildung 13: Verteilung der Unternehmen (in %) nach Börsennotierung

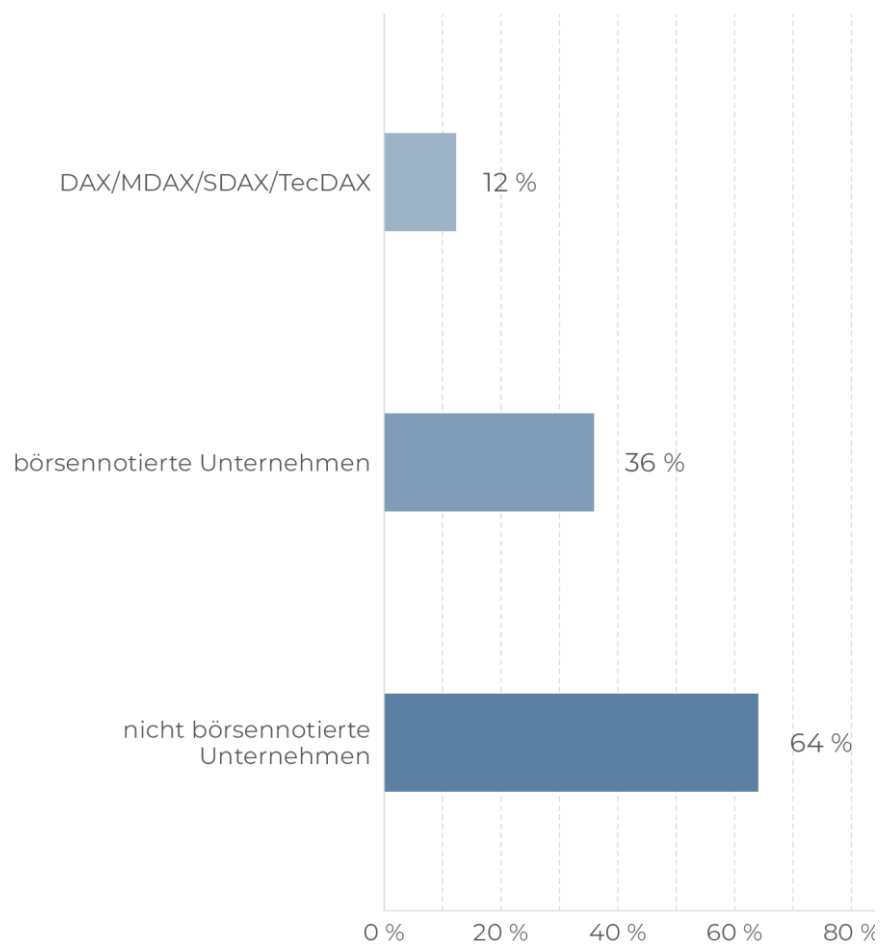


Abbildung 14: Verteilung der Unternehmen (in %) nach Branchen

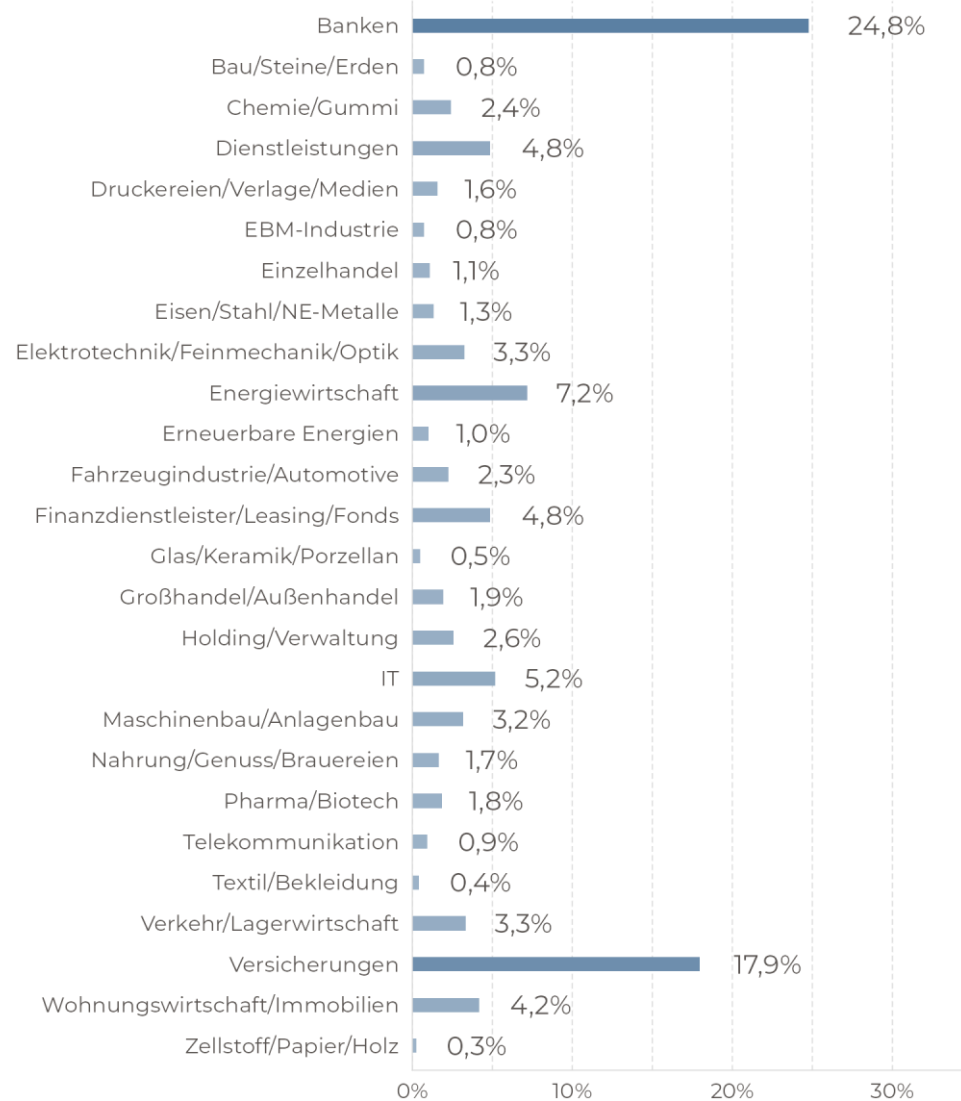


Abbildung 15: Verteilung der Unternehmen (in %) nach Bundesländern

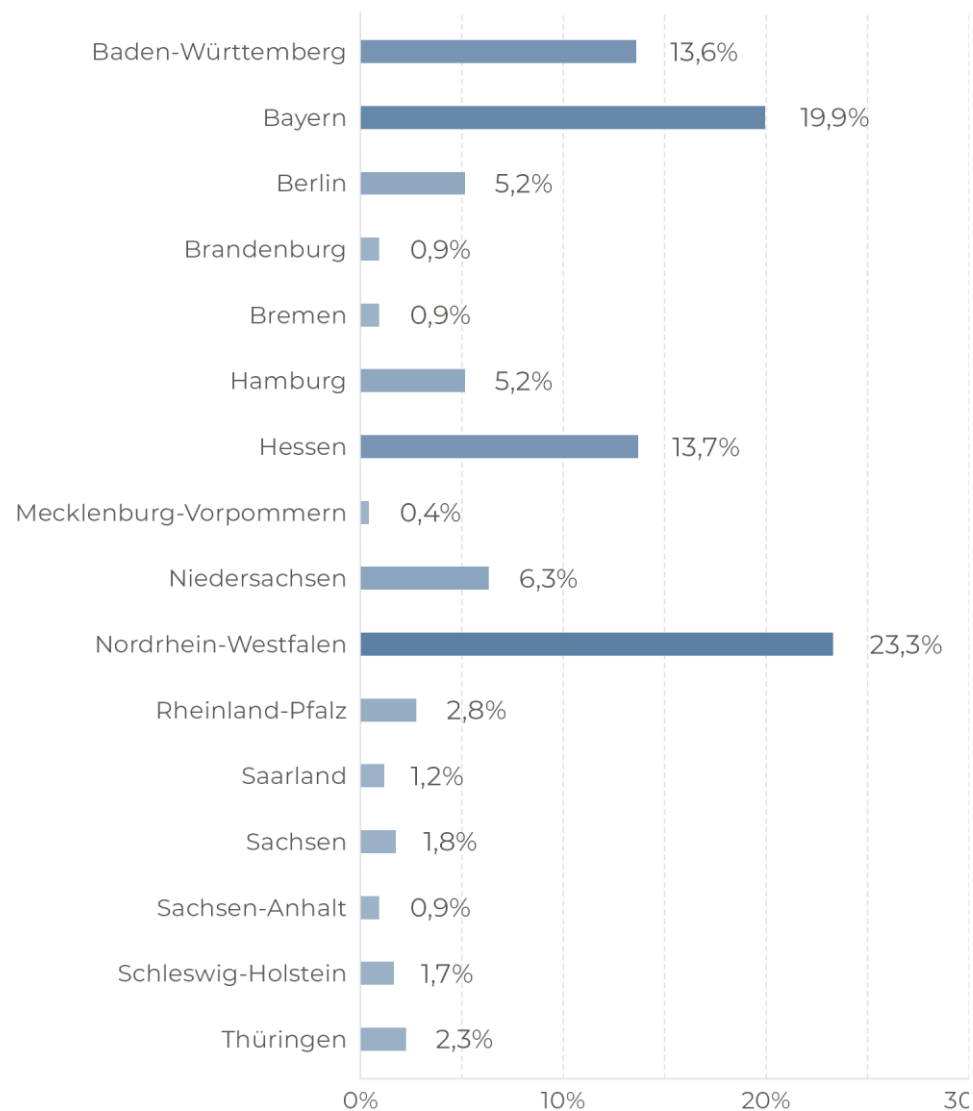
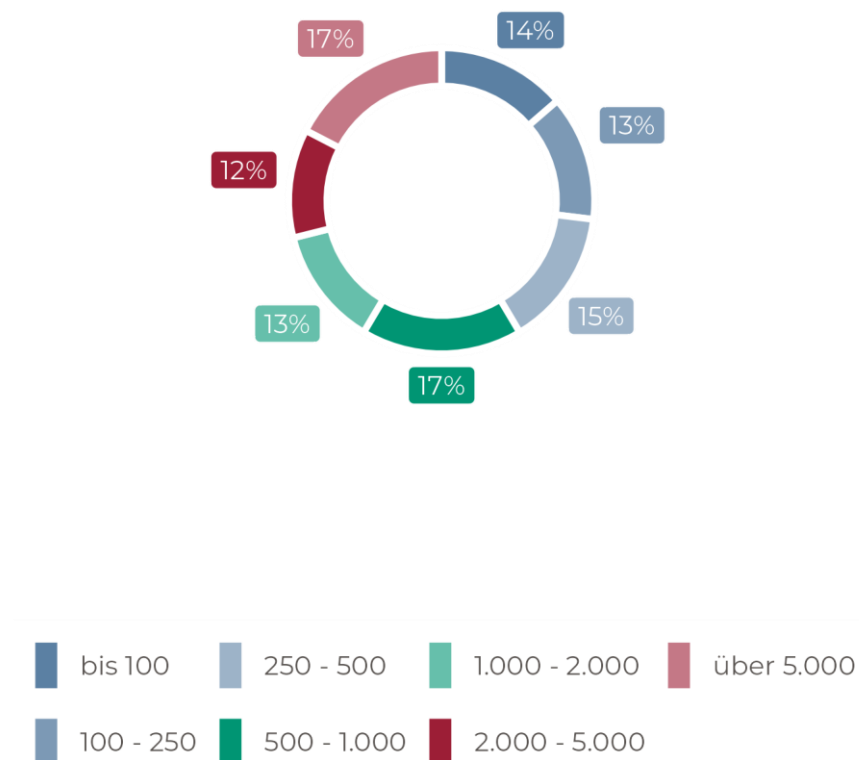


Abbildung 16: Verteilung der Unternehmen (in %) nach Beschäftigten



10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung

Durchschnitte

Durchschnitte werden durch die Addition sämtlicher Angaben je Merkmal und Division durch die Anzahl der erfolgten Nennungen berechnet. Als durchschnittliche Bezüge pro Kopf etwa einer Branche wird das ausgewiesen, was ein Unternehmen im Durchschnitt der Branche seinen Aufsichtsratsmitgliedern pro Kopf zahlt, also nicht etwa das, was ein Aufsichtsratsmitglied im Durchschnitt aller Aufsichtsratsmitglieder der betreffenden Branche verdient.

Dazu ein Beispiel:

Branche X besteht aus 2 Unternehmen (A, B):

A besitzt 6 Aufsichtsratsmitglieder,

Pro-Kopf-Bezüge 100 Tsd. € p. a.

B besitzt 3 Aufsichtsratsmitglieder,

Pro-Kopf-Bezüge 50 Tsd. € p. a.

Ausgewiesen wird:

Ein Unternehmen der Branche X zahlt seinen Aufsichtsratsmitgliedern im Durchschnitt:

$(100 + 50)/2 = 75$ Tsd. €

Nicht ausgewiesen wird:

Ein Aufsichtsratsmitglied der Branche X verdient im Durchschnitt:

$((6 \times 100) + (3 \times 50))/9 = 83,3$ Tsd. €

Diese Betrachtungsweise erscheint sinnvoller, da ansonsten die Branchendurchschnitte durch den

Einfluss einzelner Großunternehmen, die hohe Vergütungen bieten und zudem eine in der Regel größere Zahl von Aufsichtsratsmitgliedern haben, beträchtlich nach oben gezogen werden.

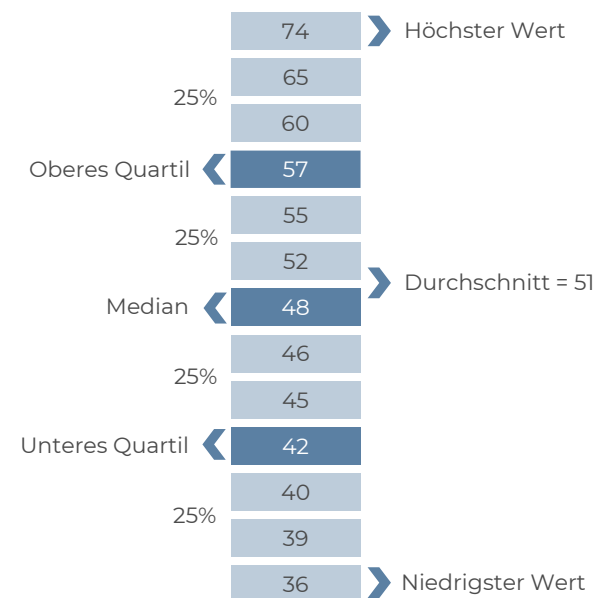
Mediane und Quartile

Die Schwankungen der Vergütungswerte sind in der Praxis recht groß. Um einen Überblick über diese zu geben, verwenden wir Lagemaße. Neben dem Median als den mittleren Wert innerhalb einer Verteilung geben wir die Werte für das untere und obere Quartil an. Zu diesem Zweck wird die Vergütung der Höhe nach geordnet und in eine Rangreihe gebracht. Der Median bezeichnet den Wert, der genau in die Mitte der Reihe fällt. Das untere Quartil wird errechnet, indem ein Viertel der Vergütungsnennungen, vom niedrigsten Wert her beginnend, abgezählt wird. Entsprechend wird bei der Ermittlung des oberen Quartils vom höchsten Wert ausgegangen.

Somit haben jeweils

- › 25 % aller Positionsinhabenden eine niedrigere Vergütung als das untere Quartil,
- › 25 % eine Vergütung zwischen dem unteren Quartil und dem Median,
- › 25 % eine Vergütung zwischen dem Median und dem oberen Quartil und schließlich
- › 25 % eine höhere Vergütung als das obere Quartil.

Dieser Sachverhalt wird an folgendem Beispiel von elf Nennungen deutlich. Die Jahresgesamtervergütung einer bestimmten Position betragen z. B. (in Tsd. €): 36, 39, 40, 42, 45, 46, 48, 52, 55, 57, 60, 65, 74. Die von uns verwendeten statistischen Kennziffern zu diesem Beispiel ergeben sich aus folgender Grafik:



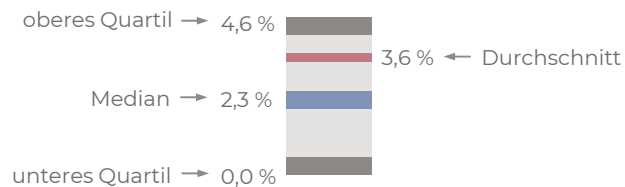
Zu beachten ist bei der Interpretation dieser Lagemaße, dass das untere und obere Quartil nicht etwa die Extremwerte der Vergütungsreihe dar-

stellen, sondern dass jeweils 25 % der entsprechenden Positionsinhabenden eine noch niedrigere bzw. höhere Vergütung erhalten.

Die statistische Auswertung zeigt, dass die Durchschnitte der Vergütungswerte im Allgemeinen höher oder niedriger liegen können als der Median. Das rührt im Wesentlichen daher, dass die Durchschnittswerte durch den Einfluss einzelner sehr hoher oder niedriger Vergütungswerte stark nach oben oder unten gezogen werden.

Boxplot-Grafiken

Bei der Analyse der Steigerungsraten von Aufsichtsratsbezügen verwenden wir unter anderem die sogenannten Boxplot-Grafiken, die sowohl die Quartile als auch den Durchschnitt abbilden. Diese sind beispielhaft in der nachfolgenden Grafik dargestellt:



Ausreißer

Um Verzerrungen bei den Durchschnittswerten zu vermeiden, bereinigen wir bei der Analyse der Steigerungsraten von Aufsichtsratsbezügen extreme Ausreißer. Diese Ausreißer entstehen insbe-

sondere im Zuge von strukturellen Veränderungen im Unternehmen, wie z.B. Fusionen. Konkret bleiben ein Prozent der niedrigsten sowie ein Prozent der höchsten Werte pro Position unberücksichtigt.

Größenklassen

Die verwendeten Größenklassen schließen stets den rechten Rand ein, den linken dagegen aus. Die Beschäftigtenklasse »500 bis 1.000« umfasst also Unternehmen, die 501 Beschäftigte oder mehr, jedoch nicht mehr als 1.000 Beschäftigte haben.

Sonstige Kennzeichnungen

Wenn für ein bestimmtes Merkmal keine Daten vorhanden sind, wird in Tabellen das Zeichen „-“ verwendet. Liegt keine hinreichende Anzahl von Daten vor, wird das Zeichen »...« verwendet. Dabei werden Durchschnitte ab zwei Datensätzen und Quartile ab drei Datensätzen ausgewiesen.

11. Aktuelle Studien für Deutschland

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung unserer aktuellen Vergütungsstudien. Alle Reports sowie weitere Vergütungsdaten- und -handlingprodukte finden Sie unter: > shop.kienbaum.com.

Für die Vergütung in verschiedenen Hierarchiestufen bieten wir folgende Studien:



Vorstandsstudie

Darstellung der aktuellen Vergütung von Vorstandsmitgliedern (in börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen):

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen Einflussgrößen



Geschäftsführung

Vergütung der Geschäftsführung:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungskräfte

Vergütung von Führungskräften der oberen, mittleren und operativen Führungsebene:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Spezialist:innen & Fachkräfte

Darstellung der aktuellen Vergütung von Spezialist:in Finanzen bis zur Empfangskraft:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungs- und Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von der kaufmännischen Gesamtleitung bis zum/zur Disponent:in:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungs- und Fachkräfte in IT-Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von Leitung IT bis zum/zur User Helpdesk Spezialist:in:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungs- und Fachkräfte in technischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von der technischen Gesamtleitung bis zum/zur Spezialist:in Qualitätswesen:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Führungs- und Fachkräfte in Marketing und Vertrieb

Darstellung der aktuellen Vergütung von Vertriebsleitung bis zum/zur Servicetechniker:in:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



Executive Compensation & Board Advisory

- Marktüblichkeit der Organvergütung
- Top Executive Vergütung und Kaskadierung von Vergütungssystemen
- Ausgestaltung von Vergütungssystemen und Verfassen von Vergütungsberichten
- Vergütung in speziellen Situationen wie zum Beispiel IPOs
- Vergütung als Umsetzungshebel für Strategie und Transformation
- Effizienzprüfung im Aufsichtsrat
- Kompetenzprofile und Qualifikationsmatrix im Aufsichtsrat
- Begleitung bei der Nachfolgeplanung für Vorstand und Aufsichtsrat

Zielgruppe:

- Börsennotierte Gesellschaften
- Mittelständische (Familien-)Unternehmen

Added value for the customer:

- Beratung für Beratungs- und Kontrollgremien aus einer Hand
 - Spezialisierte und erfahrene Berater sowohl für börsennotierte Unternehmen & mittelständische (Familien-)Unternehmen
 - Ausgeprägtes Branchen- und Funktions-Know-how
 - Durchführung von regelmäßigen Erhebungen zur Beurteilung aktueller Entwicklungen der Corporate Governance
 - Dichtes, Serviceline-übergreifendes Netzwerk von persönlichen Kontakten über wesentliche Branchen und Funktionen hinweg
 - Umfassende und hochaktuelle Vergütungsdatenbank
- **Maßgeschneiderte Beratung in allen Fragen der Corporate Governance**



Premium Gehaltsdaten 24/7

Das Kienbaum Compensation Portal – für faire Vergütung Ihrer Mitarbeitenden

Das Kienbaum Compensation Portal bietet Ihnen uneingeschränkten Zugang zur Online-Vergütungsdatenbank der Kienbaum Consultants International GmbH und ist damit das professionelle Werkzeug für routinierte Vergütungsfragen in der täglichen Personalarbeit.

Mehr Informationen und eine persönliche Beratung finden Sie [hier](#).

Einfache Handhabung

Modernes Online Tool, ohne Software-Installation.
Unlimitierte Anzahl von Abfragen.

Individuelle Abfragen

300+ detaillierte Jobprofile, die beliebig miteinander kombiniert und gewichtet werden können. Regionale Differenzierung bis auf Postleitregionen.

Persönlicher Support

Kostenfreies Webinar zur Einführung und Unterstützung durch Kienbaum Gehaltsexperten, sowie Hotline von Mo-Fr von 09:00-18:00 Uhr.

