



Vergütungsreport
Führungskräfte 2025

63. Ausgabe

© Copyright 2025

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

shop.kienbaum.com
www.kienbaum.de

Projektleitung:

Sylvia Löbach

Bitte beachten Sie: Die Kienbaum Vergütungsreports sind ausschließlich für den/die Empfänger:in 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 den/die Empfänger:in 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.....	6	2.3.2 Berechnung und Kriterien der jahresbezogenen variablen Vergütung (Short Term Incentives/STI)	61
1.1 Vorwort.....	6	2.3.3 Zielorientierte variable Vergütungssysteme	62
1.2 Das Wichtigste in Kürze.....	7	2.3.4 Objectives and Key Results (OKR)	63
2. Komponenten der Vergütung.....	9	2.3.5 Verbreitung und Höhe mehrjähriger variabler Vergütung (Long Term Incentives/LTI)	65
2.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen	10	2.4 Zusatzleistungen, Arbeitszeiten und sonstige Vergütungskomponenten	66
2.1.1 Gesamtvergütung nach Positionen.....	12	2.4.1 Betriebliche Altersversorgung	66
2.1.2 Gesamtvergütung nach Positionsausprägungen	17	2.4.2 Firmenwagen	72
2.1.3 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße	20	2.4.3 Exkurs: Mobilität.....	78
2.1.4 Gesamtvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	23	3. Gesamtübersichten	80
2.1.5 Gesamtvergütung nach Ertragslage	26	4. Positionsübersichten	123
2.1.6 Gesamtvergütung nach Regionen	27	4.1 Positionsübersicht: Kaufmännische Gesamtleitung.....	129
2.1.7 Gesamtvergütung nach Status	28	4.2 Positionsübersicht: Technische Gesamtleitung.....	132
2.1.8 Gesamtvergütung von Führungskräften nach Hierarchieebenen.....	30	4.3 Positionsübersicht: Spartenleitung	135
2.1.9 Gesamtvergütung nach Personalverantwortung	35	4.4 Positionsübersicht: Niederlassungsleitung.....	138
2.1.10 Gesamtvergütung nach Positionszugehörigkeit und Berufserfahrung.....	37	4.5 Positionsübersicht: Leitung Finanz- und Rechnungswesen	141
2.1.11 Gesamtvergütung nach Berufsausbildung	39	4.6 Positionsübersicht: Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung.....	144
2.1.12 Gesamtvergütung nach Geschlecht.....	42	4.7 Positionsübersicht: Leitung Revision.....	147
2.2 Grundvergütung – Bestandteile und Entwicklung	43	4.8 Positionsübersicht: Leitung Controlling.....	150
2.2.1 Bestandteile und Verteilung der Grundvergütung	43	4.9 Positionsübersicht: Leitung Riskmanagement	153
2.2.2 Gehaltssteigerungen	50	4.10 Positionsübersicht: Leitung Steuern	156
2.3 Variable Vergütung.....	51	4.11 Positionsübersicht: Leitung Personal.....	159
2.3.1 Verbreitung und Höhe jahresbezogener variabler Vergütung (Short Term Incentives/STI)	51	4.12 Positionsübersicht: Leitung Personalentwicklung/Ausbildung.....	162

4.13	Positionsübersicht: Leitung Gehaltsabrechnung	165	4.35	Positionsübersicht: Leitung Kundendienst/Kundenbetreuung	231
4.14	Positionsübersicht: Leitung IT.....	168	4.36	Positionsübersicht: Leitung Forschung und Entwicklung	234
4.15	Positionsübersicht: Leitung Anwendungsentwicklung (Applications).....	171	4.37	Positionsübersicht: Leitung Produktentwicklung	237
4.16	Positionsübersicht: Leitung IT Architektur, Methoden und Werkzeuge	174	4.38	Positionsübersicht: Leitung Produktion/Fertigung/Herstellung.....	240
4.17	Positionsübersicht: Leitung IT Betrieb (Operations).....	177	4.39	Positionsübersicht: Betriebsleitung	243
4.18	Positionsübersicht: Leitung Netzwerktechnik und Telekommunikation.....	180	4.40	Positionsübersicht: Leitung Produktions- und Verfahrenstechnik ...	246
4.19	Positionsübersicht: Leitung Data Management.....	183	4.41	Positionsübersicht: Leitung Arbeitsvorbereitung/ Produktionsplanung.....	249
4.20	Positionsübersicht: Leitung IT Service.....	186	4.42	Positionsübersicht: Leitung Werksplanung und Instandhaltung	252
4.21	Positionsübersicht: Leitung Betriebsorganisation	189	4.43	Positionsübersicht: Leitung Konstruktion	255
4.22	Positionsübersicht: Leitung Digitaleinheit	192	4.44	Positionsübersicht: Leitung Qualitätsmanagement/ Qualitätswesen	258
4.23	Positionsübersicht: Leitung Strategie.....	195	4.45	Positionsübersicht: Leitung Projektmanagement.....	261
4.24	Positionsübersicht: Leitung Recht	198	5. Anhang.....		265
4.25	Positionsübersicht: Leitung Compliance.....	201	5.1 Hinweise zur Methodik.....		265
4.26	Positionsübersicht: Leitung Unternehmenskommunikation/PR.....	204	5.1.1 Der Untersuchungskreis.....		265
4.27	Positionsübersicht: Leitung Logistik/Supply Chain Management.....	207	5.1.2 Methodik der Analyse		271
4.28	Positionsübersicht: Leitung Einkauf	210	5.1.3 Kienbaum Grades.....		272
4.29	Positionsübersicht: Leitung Materialwirtschaft.....	213	5.1.4 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....		275
4.30	Positionsübersicht: Leitung Marketing.....	216	5.1.5 Praktische Hinweise für die Anwendung		276
4.31	Positionsübersicht: Leitung Produktmanagement.....	219	5.2 Compensation Glossar.....		277
4.32	Positionsübersicht: Leitung Vertrieb	222	6. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland		280
4.33	Positionsübersicht: Gebiets-/Regionalverkaufsleitung (Sparten- /Produktverkaufsleitung).....	225			
4.34	Positionsübersicht: Leitung Vertriebsinnendienst.....	228			

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Die Herausforderungen für Unternehmen sind nach wie vor groß. In Zeiten wirtschaftlicher und geopolitischer Unsicherheiten, Strukturwandel der Industrie und zunehmender Bedeutung von künstlicher Intelligenz müssen sich Unternehmen wettbewerbs- und widerstandsfähig aufstellen. Damit steigen auch die Anforderungen an die Führungskräfte. Eine angemessene und leistungsgerechte Vergütung ist in einer solchen Situation eine wichtige Voraussetzung zur Rekrutierung von qualifizierten Führungskräften und zur langfristigen Bindung an das Unternehmen. Welche Vergütung ist im Einzelfall tatsächlich angemessen? Diese Frage lässt sich nur durch den Vergleich mit Vergütungshöhen und -strukturen anderer Unternehmen ermitteln.

Eine fundierte Grundlage hierfür bietet Ihnen unser Vergütungsreport »Führungskräfte«. Ziel dieser Untersuchung ist es, für Entscheider:innen eines Unternehmens die nötige Transparenz über Höhe und Zusammensetzung des Gesamteinkommens zu schaffen. Damit bietet unser Report den Verantwortlichen aktuelle Informationen und Anregungen

- » zur Festsetzung einer marktgerechten Vergütung,
- » zur Vermeidung überhöhter Fluktuation und fehlender Motivation,

- » zu mehr Sicherheit bei Gehaltsverhandlungen.

In Kapitel 2 des Vergütungsberichts finden Sie die Darstellung der einzelnen Vergütungskomponenten: Zunächst wird die Gesamtdirektvergütung nach den verschiedenen Einflussgrößen (unternehmens-, positions- und personenspezifische Faktoren) aufgeschlüsselt. Es folgen die Grundvergütung und deren Entwicklung sowie die variable Vergütung und Zusatzleistungen. Kapitel 3 und 4 bieten Ihnen ausführliche Gesamtübersichten zur Vergütung und Einzelübersichten zu jeder untersuchten Position.

Weitere Hinweise zur Methodik dieser Untersuchung und zu den verwendeten Termini finden Sie im Anhang sowie im Glossar unter Kapitel 6.

Da sich die im vorliegenden Bericht dargestellten Ergebnisse an einen breiten Teilnehmerkreis richten, sind sie auf generelle Vergütungstatbestände und -tendenzen ausgerichtet. Dem besonders gelagerten Einzelfall werden sie dadurch nicht immer gerecht. Für diese Fälle möchten wir Sie auf unsere individuellen Marktvergleiche aufmerksam machen. Unsere Expert:innen ermitteln Ihnen maßgeschneidert für bestimmte Positionen oder Positionsgruppen die marktübliche Vergütung.

Zum Abschluss noch ein persönliches Anliegen: Sollten bei Ihrer Arbeit mit dem Vergütungsreport Informationen unverständlich oder erklärungsbedürftig erscheinen, helfen wir Ihnen gerne persönlich bei allen Fragen weiter. Auch über Anregungen für die nächste Untersuchung freuen wir uns.

Ihr Feedback ist sehr wertvoll und hilft uns dabei, unsere Studie kontinuierlich zu verbessern und an Ihren Bedarf anzupassen. Deshalb würden wir uns sehr freuen, wenn Sie sich (selbstverständlich anonym) an unserer **Feedback-Umfrage** beteiligen. Das Ausfüllen dauert lediglich 3 Minuten. Den Online-Fragebogen können Sie über diesen Link aufrufen: shop.kienbaum.com/Feedback.



Sylvia Löbach
Projektleiterin

2. Komponenten der Vergütung

In dem folgenden Kapitel zu den Komponenten der Vergütung werden monetäre und nicht-monetäre Vergütungsleistungen wie folgt behandelt:

- 2.1 Gesamtdirektvergütung nach Einflussgrößen
- 2.2 Grundvergütung
- 2.3 Variable Vergütung
- 2.4 Zusatzleistungen

Die Grundvergütung beinhaltet die Summe aller gezahlten Monatsgehälter inklusive fest zugesagter Zusatzvergütungen.

Die Gesamtdirektvergütung schließt alle Vergütungsleistungen (fixe und variable) außer den Zusatzleistungen ein. Zur variablen Vergütung gehören sowohl jahresbezogene, sogenannte Short Term Incentives (STI), als auch mehrjährige, variable Vergütungsbestandteile, sogenannte Long Term Incentives (LTI).

Grundvergütung

Erfolgsunabhängige Festvergütung (ohne Sachbezüge und Nebenleistungen)

- + Jahresbezogene variable Vergütung (STI)
Short Term Incentives (STI), klassische Tantieme- oder Bonuszahlungen mit jährlicher Bezugsbasis (und jährlicher Auszahlung)
-

= Gesamtbarvergütung

Grundvergütung + jahresbezogene variable Vergütung

- + Mehrjährige variable Vergütung
Mid und Long Term Incentives (LTI), Zusammenfassung von nicht-aktienbasierter und aktienbasierter erfolgsabhängiger Vergütung mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage
-

= Gesamtdirektvergütung

Gesamtbarvergütung + mehrjährige variable Vergütung (LTI)

- + Sonstiges (Nebenleistungen, Sonstige Leistungen)
Geldwerte (Sach-)Leistungen (z. B. für Dienstwagen), aber ohne Altersversorgung
-

- + Altersversorgung
-

Gesamtübersicht 1: Gesamtdirektvergütung (Median in Tsd. €) nach Beschäftigten

Position	Beschäftigte								insg.
	bis 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 1.000	1.000 - 2.000	2.000 - 5.000	über 5.000	
Leitung Materialwirtschaft	81	94	99	102	104	110	112	128	99
Position 2	82	95	100	103	105	111	113	128	98
Position 3	85	96	102	106	109	116	119	134	94
Position 4	87	100	106	110	113	119	121	137	96
Position 5	74	85	90	92	94	101	102	119	83
Position 6	87	100	106	109	113	119	122	138	104
Position 7	90	102	108	112	115	122	125	142	108
Position 8	73	87	92	96	101	110	116	126	95
Position 9	80	91	97	100	103	109	111	127	99
Position 10	78	93	98	103	108	117	123	135	103
...
Position 45	84	100	105	110	115	126	132	142	109
insgesamt

4. Positionsübersichten

Geschäftsleitung

1. Kaufmännische Gesamtleitung
 2. Technische Gesamtleitung
 3. Spartenleitung
 4. Niederlassungsleitung
-

Finanzen

5. Leitung Finanz- und Rechnungswesen
 6. Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung
 7. Leitung Revision
 8. Leitung Controlling
 9. Leitung Riskmanagement
-

10. Leitung Steuern
-

Personal

11. Leitung Personal
 12. Leitung Personalentwicklung/Ausbildung
 13. Leitung Gehaltsabrechnung
-

IT

14. Leitung IT
 15. Leitung Anwendungsentwicklung (Applications)
 16. Leitung IT Architektur, Methoden und Werkzeuge
 17. Leitung IT Betrieb (Operations)
 18. Leitung Netzwerktechnik und Telekommunikation
-

19. Leitung Data Management
-

20. Leitung IT Service
-

Verwaltung

21. -Leitung Betriebsorganisation
-

Unternehmensplanung/-entwicklung

22. Leitung Digitaleinheit
 23. Leitung Strategie
-

Recht

24. Leitung Recht
 25. Leitung Compliance
-

Unternehmenskommunikation

26. Leitung Unternehmenskommunikation/PR
-

Logistik/Einkauf

27. Leitung Logistik/Supply Chain Management
 28. Leitung Einkauf
 29. Leitung Materialwirtschaft
-

Marketing

30. Leitung Marketing
 31. Leitung Produktmanagement
-

Vertrieb

32. Leitung Vertrieb
 33. Gebiets-/Regionalverkaufsleitung (Sparten-/Produktverkaufsleitung)
 34. Leitung Vertriebsinnendienst
 35. Leitung Kundendienst/Kundenbetreuung
-

Forschung und Entwicklung

36. Leitung Forschung und Entwicklung
 37. Leitung Produktentwicklung
-

Produktion

38. Leitung Produktion/Fertigung/Herstellung
 39. Betriebsleitung
-

40. Leitung Produktions- und Verfahrenstechnik
-

41. Leitung Arbeitsvorbereitung/Produktionsplanung
-

42. Leitung Werksplanung und Instandhaltung
-

Konstruktion

43. Leitung Konstruktion
-

Qualitätsmanagement

44. Leitung Qualitätsmanagement/Qualitätswesen
-

Projektmanagement

45. Leitung Projektmanagement
-

4.30 Positionsübersicht: Leitung Marketing

Tätigkeitsbeschreibung

Verantwortlich für den Marktauftritt des Unternehmens; Erarbeitung und Fortschreibung von Marketingstrategien und -maßnahmen und deren Abstimmung mit der Geschäftsführung; Durchführung von Kunden-, Umfeld-, Markt- und Wettbewerbsanalysen; Bereitstellung von Analyseergebnissen; Liefern von Grundlagen für die Markt-, Produkt- und Vertriebsstrategie sowie Darstellung von Auswirkungen; Weiterentwicklung der eingesetzten Marketingtechniken, -instrumente und -methoden; Planung, Steuerung und Einhaltung des Marketingbudgets; Sicherstellung von Einheitlichkeit und CI-Konformität des Marktauftritts; Koordination von PR-, Werbe- und Grafikagenturen.

Durchschnittliche Vergütungsdaten

	Obere Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Operative Führungsebene
KRIEM Grade	14-18	12-16	10-14
Variable Vergütung (Empfänger:innen in %)	91 %	85 %	72 %
Höhe der variablen Vergütung (in Tsd. €)	22	14	9
Anteil variabler Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %)	16 %	13 %	10 %
Firmenwagen (Empfänger:innen in %)	81 %	53 %	33 %
Betriebliche Altersversorgung (Empfänger:innen in %)	70 %	67 %	66 %

Vergütungsspannen

	unteres Quartil	Median	oberes Quartil	Durchschnitt
Grundvergütung (in Tsd. €)	71	92	118	99
Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €)	79	106	145	117

Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten

	Beschäftigte								insg.
	bis 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 1.000	1.000 - 2.000	2.000 - 5.000	über 5.000	
Obere Führungsebene									
unteres Quartil	91	100	109	114	119	129	139	162	107
Median	111	129	144	151	158	172	186	217	144
oberes Quartil	146	170	190	200	208	221	233	261	194
Durchschnitt	120	140	155	163	170	183	196	225	157
Mittlere Führungsebene									
unteres Quartil	72	79	83	87	91	99	103	113	82
Median	87	100	106	111	116	127	133	145	106
oberes Quartil	113	130	138	144	150	159	165	176	140
Durchschnitt	93	107	113	119	124	134	139	151	114
Operative Führungsebene									
unteres Quartil	57	63	66	68	70	72	75	83	65
Median	70	79	83	86	89	91	96	106	83
oberes Quartil	89	102	108	112	114	116	119	127	109
Durchschnitt	74	84	89	92	94	96	100	109	90

Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz

	Umsatz (in Mio. €/Jahr)								insg.
	bis 10	10 - 25	25 - 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 1.000	über 1.000	
Obere Führungsebene									
unteres Quartil	90	100	107	113	122	130	142	172	107
Median	109	128	140	149	163	174	191	232	144
oberes Quartil	143	168	185	198	219	234	260	316	194
Durchschnitt	117	138	152	161	178	190	210	255	157
Mittlere Führungsebene									
unteres Quartil	71	79	82	86	93	100	106	116	82
Median	86	99	104	110	120	128	137	150	106
oberes Quartil	111	128	134	143	158	169	182	200	140
Durchschnitt	91	106	111	118	129	138	149	163	114
Operative Führungsebene									
unteres Quartil	57	62	65	68	72	72	77	86	65
Median	68	78	82	86	92	92	98	111	83
oberes Quartil	87	100	105	110	120	117	130	137	109
Durchschnitt	73	83	87	91	98	98	106	116	90

5. Anhang

5.1 Hinweise zur Methodik

5.1.1 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 Vergütungsdaten aus der Kienbaum Vergütungsdatenbank. In dieser werden die Vergütungsdaten aus unseren jährlichen Datenerhebungen, individuellen Benchmarks und laufenden Beratungsprojekten, anonymisiert und standardisiert vorgehalten, um projektübergreifende Analysen durchzuführen. Die Vergütungsdatenbank beinhaltet stets die aktuellsten Daten und liefert dadurch eine verlässliche Datenquelle für unsere Vergütungsanalysen.

Extra für diese Studie wurden weitere Daten bei Unternehmen erhoben. Im Rahmen einer Fragebogenerhebung bei Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wurden Informationen zum Unternehmen und zur Position abgefragt wie zum Beispiel die Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen, der Umsatz, die Ertragslage und regionale Verortung. Von besonderem Interesse sind

zudem die Informationen auf Positionsebene. Im Fragebogen werden Eigenschaften der Positionsinhaber abgebildet wie zum Beispiel die Position, Positionszugehörigkeit oder Ausbildungsabschluss. Zudem wurden umfassende Informationen zur Vergütung der Positionsinhaber wie zum Beispiel das Bruttomonatsgehalt, die Anzahl der Gehälter, die zugesagte und ausgezahlte variable Vergütung oder auch betriebliche Zusatzleistungen erhoben.

Unsere Daten durchlaufen einen umfassenden Qualitätssicherungsprozess und genügen höchsten Qualitätsansprüchen. Die Daten werden sowohl durch Experten der teilnehmenden Unternehmen, als auch durch unsere Kienbaum Berater und statistische Verfahren geprüft und ausgewertet, z. B. werden Ausreißer identifiziert oder Fehler in der Datengrundlage erkannt und ausgeschlossen.

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

Abbildung 20: Verteilung nach Wirtschaftszweigen

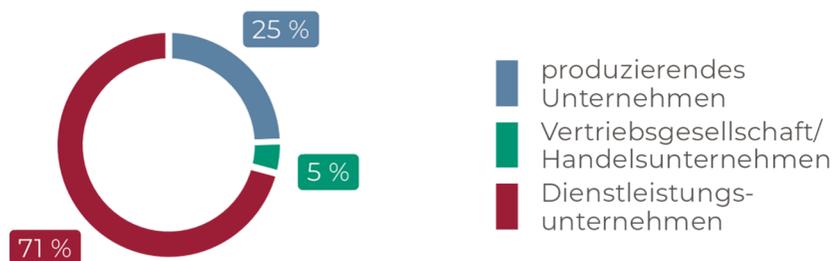


Abbildung 21: Verteilung nach Beschäftigten

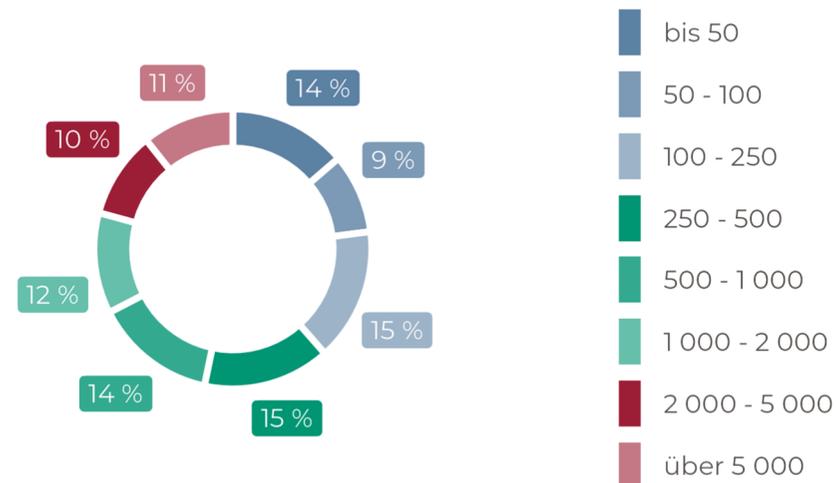


Abbildung 22: Verteilung nach Umsatz (in Mio. Euro)

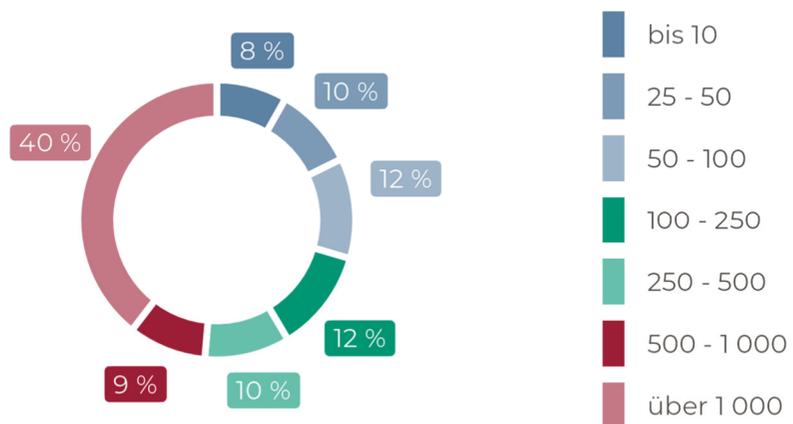
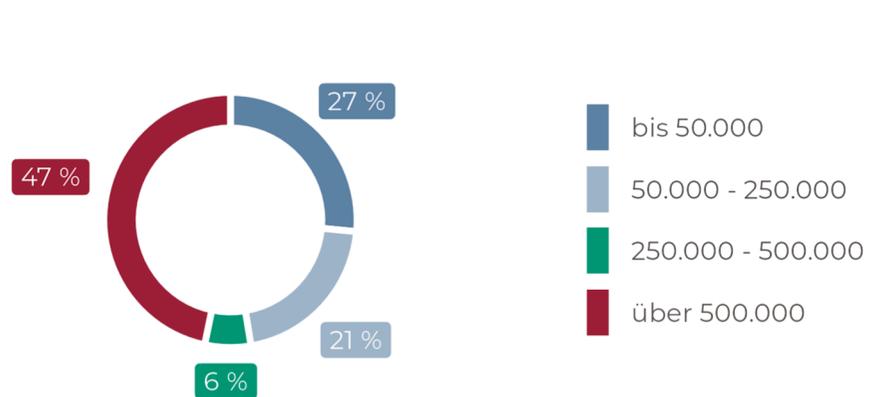


Abbildung 23: Verteilung nach Gemeindegröße



6. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der aktuellen Vergütungsreports.

Alle Reports sowie weitere Vergütungsdatenprodukte finden Sie unter: shop.kienbaum.com.

Darstellung der aktuellen Vergütung nach allen relevanten Vergütungskomponenten sowie nach unternehmens- und positionsspezifischen Einflussgrößen:



Geschäftsführung:
Vergütung der Geschäftsführung



Führungs- und Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen:
Vergütung von der Kaufmännischen Gesamtleitung bis zum/zur Disponent:in



Führungskräfte:
Vergütung der oberen, mittleren und operativen Führungsebene



Führungs- und Fachkräfte in IT-Funktionen:
Vergütung von Leitung IT bis zum/zur User Helpdesk Spezialist:in



Spezialist:innen & Fachkräfte:
Vergütung von der Bilanzbuchhaltung bis zur Empfangskraft



Führungs- und Fachkräfte in technischen Funktionen:
Vergütung von der Technischen Gesamtleitung bis zum/zur Spezialist:in Qualitätswesen



Führungs- und Fachkräfte in Marketing und Vertrieb:
Vergütung von der Vertriebsleitung bis zum/zur Servicetechniker:in