



*Vergütungsreport*  
Führungs- und Fachkräfte  
**in kaufmännischen Funktionen 2025**

51. Ausgabe

© Copyright 2025

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

shop.kienbaum.com  
www.kienbaum.de

Projektleitung:

**Sylvia Löbach**  
[sylvia.loebach@kienbaum.de](mailto:sylvia.loebach@kienbaum.de)

**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	2.3.1 Verbreitung und Höhe jahresbezogener variabler Vergütung (Short Term Incentives/STI).....	53
1.1 Vorwort.....	6	2.3.2 Berechnung und Kriterien der jahresbezogenen variablen Vergütung (Short Term Incentives/STI).....	61
1.2 Das Wichtigste in Kürze.....	7	2.3.3 Zielorientierte variable Vergütungssysteme.....	63
2. Komponenten der Vergütung.....	9	2.3.4 Objectives and Key Results (OKR).....	65
2.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen.....	10	2.3.5 Verbreitung und Höhe mehrjähriger variabler Vergütung (Long Term Incentives/LTI).....	67
2.1.1 Gesamtvergütung nach Positionen.....	13	2.4 Zusatzleistungen, Arbeitszeiten und sonstige Vergütungskomponenten.....	68
2.1.2 Gesamtvergütung nach Positionsausprägungen.....	18	2.4.1 Betriebliche Altersversorgung.....	68
2.1.3 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße.....	21	2.4.2 Firmenwagen.....	78
2.1.4 Gesamtvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	25	2.4.3 Exkurs: Mobilität.....	83
2.1.5 Gesamtvergütung nach Ertragslage.....	28	2.4.4 Exkurs: Remote Work.....	84
2.1.6 Gesamtvergütung nach Regionen.....	29	2.4.5 Arbeitszeit.....	85
2.1.7 Gesamtvergütung von Führungskräften nach Hierarchieebenen.....	31	2.4.6 Mehrarbeitsvergütung.....	85
2.1.8 Gesamtvergütung nach Status.....	33	3. Gesamtübersichten.....	89
2.1.9 Gesamtvergütung von Führungskräften nach Personalverantwortung.....	35	4. Positionsübersichten.....	120
2.1.10 Gesamtvergütung nach Positionszugehörigkeit und Berufserfahrung.....	36	4.1 Positionsübersicht: Kaufmännische Gesamtleitung.....	126
2.1.11 Gesamtvergütung nach Berufsausbildung und Absolventengehälter.....	40	4.2 Positionsübersicht: Leitung Finanz- und Rechnungswesen.....	129
2.1.12 Gesamtvergütung nach Geschlecht.....	46	4.3 Positionsübersicht: Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung.....	132
2.2 Grundvergütung – Bestandteile und Entwicklung.....	47	4.4 Positionsübersicht: Bilanzbuchhalter:in.....	135
2.2.1 Bestandteil und Verteilung der Grundvergütung.....	47	4.5 Positionsübersicht: Sachbearbeitung Buchhaltung.....	137
2.2.2 Gehaltssteigerungen.....	52	4.6 Positionsübersicht: Leitung Kostenrechnung/Betriebsabrechnung.....	139
2.3 Variable Vergütung.....	53	4.7 Positionsübersicht: Leitung Forderungsmanagement.....	142

4.8	Positionsübersicht: Spezialist:in Forderungsmanagement.....	145	4.33	Positionsübersicht: Leitung Unternehmensplanung/-entwicklung ....	205
4.9	Positionsübersicht: Sachbearbeitung Forderungsmanagement.....	147	4.34	Positionsübersicht: Spezialist:in Unternehmensentwicklung .....	208
4.10	Positionsübersicht: Leitung Steuern .....	149	4.35	Positionsübersicht: Leitung Einkauf.....	210
4.11	Positionsübersicht: Spezialist:in Steuern .....	152	4.36	Positionsübersicht: Spezialist:in Einkauf.....	213
4.12	Positionsübersicht: Leitung Revision .....	154	4.37	Positionsübersicht: Sachbearbeitung Einkauf .....	215
4.13	Positionsübersicht: Spezialist:in Revision .....	157	<b>5. Anhang.....</b>	<b>218</b>	
4.14	Positionsübersicht: Leitung Treasury.....	159	5.1 Hinweise zur Methodik.....	218	
4.15	Positionsübersicht: Treasurer:in.....	162	5.1.1 Der Untersuchungskreis.....	218	
4.16	Positionsübersicht: Leitung Controlling.....	164	5.1.2 Methodik der Analyse .....	222	
4.17	Positionsübersicht: Controller:in .....	167	5.1.3 KRIEM Grades.....	224	
4.18	Positionsübersicht: Leitung Riskmanagement.....	169	5.1.4 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung .....	227	
4.19	Positionsübersicht: Riskmanager:in.....	172	5.1.5 Praktische Hinweise für die Anwendung .....	228	
4.20	Positionsübersicht: Leitung Personal .....	174	5.2 Compensation Glossar.....	229	
4.21	Positionsübersicht: HR-Business Partner:in (global) .....	177	<b>6. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland .....</b>	<b>233</b>	
4.22	Positionsübersicht: HR-Business Partner:in (national/Standort).....	179			
4.23	Positionsübersicht: Referent:in Personal.....	181			
4.24	Positionsübersicht: Sachbearbeitung Personal.....	183			
4.25	Positionsübersicht: Leitung Personalrekrutierung.....	185			
4.26	Positionsübersicht: Referent:in Personalrekrutierung .....	188			
4.27	Positionsübersicht: Leitung Personalentwicklung/Ausbildung .....	190			
4.28	Positionsübersicht: Referent:in Personalentwicklung .....	193			
4.29	Positionsübersicht: Leitung Gehaltsabrechnung .....	195			
4.30	Positionsübersicht: Sachbearbeitung Gehaltsbuchhaltung .....	198			
4.31	Positionsübersicht: Leitung Compensation & Benefits .....	200			
4.32	Positionsübersicht: Referent:in Compensation & Benefits.....	203			

# 1. Einleitung

## 1.1 Vorwort

Die globale wirtschaftliche und politische Situation bleibt herausfordernd für Unternehmen. Gleichzeitig stehen Unternehmen durch Künstliche Intelligenz und Digitalisierung unter Innovationsdruck. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Strukturen und Prozesse konsequent auf Effizienz, Flexibilität und Kostenkontrolle ausrichten. Eine angemessene und leistungsgerechte Vergütung ist eine wichtige Voraussetzung zur Rekrutierung von qualifizierten Führungs- und Fachkräften und zur langfristigen Bindung an das Unternehmen. Welche Vergütung ist im Einzelfall tatsächlich angemessen? Diese Frage lässt sich nur durch den externen Vergleich mit Vergütungshöhen und -strukturen anderer Unternehmen ermitteln.

Eine fundierte Grundlage hierfür bietet Ihnen unser Vergütungsreport »Führungs- und Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen«. 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 5.

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 Einzelpositionen 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](https://shop.kienbaum.com/Feedback).



Sylvia Löbach  
Projektleiterin

## Gesamtübersicht 1: Alle Positionen: 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	
Sachbearbeitung Einkauf	46	49	49	51	51	52	52	53	49
Position 2	54	60	62	66	68	69	72	72	62
Position 3	85	96	102	106	109	116	119	134	94
Position 4	64	70	74	79	80	82	85	84	72
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	45	48	48	50	50	51	53	55	48
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Position 37	84	100	105	110	115	126	132	142	109
Leitung	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Spezialist:in/Referent:in	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Sachbearbeitung/Assistenz	...	...	...	...	...	...	...	...	...

## 4. Positionsübersichten

---

### Finanz- und Rechnungswesen

---

1. Kaufmännische Gesamtleitung
2. Leitung Finanz- und Rechnungswesen
3. Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung
4. Bilanzbuchhalter:in
5. Sachbearbeitung Buchhaltung
6. Leitung Kostenrechnung/Betriebsabrechnung
7. Leitung Forderungsmanagement
8. Spezialist:in Forderungsmanagement
9. Sachbearbeitung Forderungsmanagement
10. Leitung Steuern
11. Spezialist:in Steuern
12. Leitung Revision
13. Spezialist:in Revision
14. Leitung Treasury
15. Treasurer:in
16. Leitung Controlling
17. Controller:in
18. Leitung Riskmanagement
19. Riskmanager:in

---

### Personal

---

20. Leitung Personal
  21. HR-Business Partner:in (global)
  22. HR-Business Partner:in (national/Standort)
- 

- 
23. Referent:in Personal
  24. Sachbearbeitung Personal
  25. Leitung Personalrekrutierung
  26. Referent:in Personalrekrutierung
  27. Leitung Personalentwicklung/Ausbildung
  28. Referent:in Personalentwicklung
  29. Leitung Gehaltsabrechnung
  30. Sachbearbeitung Gehaltsbuchhaltung
  31. Leitung Compensation & Benefits
  32. Referent:in Compensation & Benefits
- 
- ### Unternehmensplanung/-entwicklung
- 
33. Leitung Unternehmensplanung/-entwicklung
  34. Spezialist:in Unternehmensentwicklung
- 
- ### Einkauf
- 
35. Leitung Einkauf
  36. Spezialist:in Einkauf
  37. Sachbearbeitung Einkauf
-

## 4.37 Positionsübersicht: Sachbearbeitung Einkauf

### Tätigkeitsbeschreibung

Verantwortlich für verschiedene Büroarbeiten im Einkauf; Einholung, Prüfung und Vergleich von Angeboten sowie für Auftragsvorbereitung; Auftragserteilung auf Anweisung bzw. bei Rahmenverträgen (keine Preisverhandlungen).

### Durchschnittliche Vergütungsdaten

	Hohe Komplexität	Mittlere Komplexität	Niedrige Komplexität
KRIEM Grade	7	6	4
Variable Vergütung (Empfänger:innen in %)	38 %	35 %	32 %
Höhe der variablen Vergütung (in Tsd. €)	3	2	2
Anteil variabler Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %)	6 %	5 %	5 %
Firmenwagen (Empfänger:innen in %)	2 %	1 %	1 %
Betriebliche Altersversorgung (Empfänger:innen in %)	70 %	65 %	64 %

### Vergütungsspannen

	unteres Quartil	Median	oberes Quartil	Durchschnitt
Grundvergütung (in Tsd. €)	39	47	56	49
Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €)	39	48	59	50

### 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	
unteres Quartil	39	40	40	41	40	41	41	41	39
Median	46	47	48	48	49	49	49	50	48
oberes Quartil	56	57	58	59	59	60	60	60	59
Durchschnitt	48	49	50	50	51	51	51	51	50

### 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	
Hohe Komplexität	51	51	52	53	53	54	55	56	52
Mittlere Komplexität	46	47	48	48	48	49	49	50	48
Niedrige Komplexität	41	42	42	43	43	43	44	45	42

### Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Berufserfahrung

	Berufserfahrung in Jahren						insg.
	bis 3	3 - 6	6 - 11	11 - 16	16 - 20	über 20	
unteres Quartil	37	37	38	40	42	45	39
Median	42	43	46	47	50	54	48
oberes Quartil	52	52	55	57	61	64	59
Durchschnitt	44	45	47	49	52	56	50

# 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 einem 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 32: Datengrundlage nach Beschäftigten

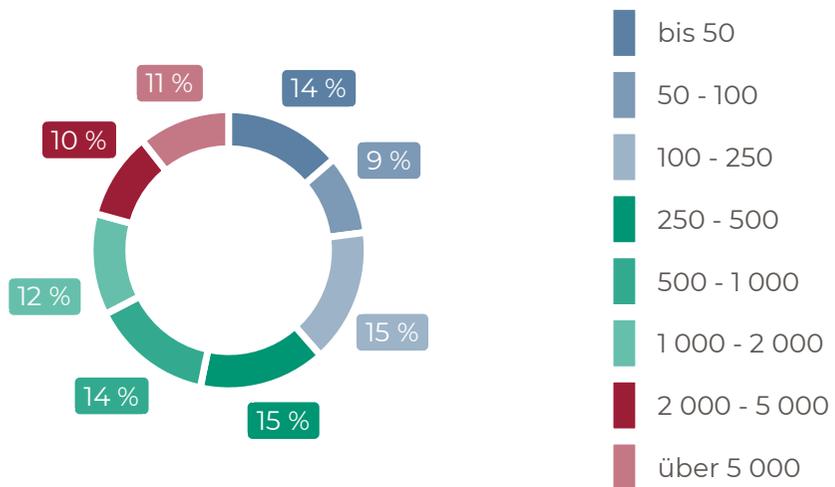
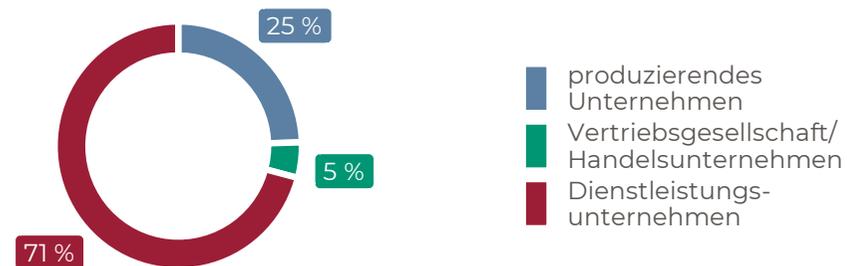


Abbildung 33: Datengrundlage nach Wirtschaftszweigen



# 6. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der aktuellen Vergütungsreports.

Alle Reports sowie weitere Vergütungsdatenprodukte finden Sie unter: [shop.kienbaum.com](https://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 Marketing und Vertrieb:**  
Vergütung von der Vertriebsleitung bis zum/zur Referent:in Marketing



**Führungskräfte:**  
Vergütung der oberen, mittleren und operativen Führungsebene



**Führungs- und Fachkräfte in IT-Funktionen:**  
Vergütung von Leitung IT bis zum/zur IT Supporter



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



**Führungs- und Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen:**  
Vergütung von der Kaufmännischen Gesamtleitung bis zur Sachbearbeitung Einkauf



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