

Vergütungsstudie
Aufsichtsrat 2026

20. Ausgabe

© Copyright 2026

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

shop.kienbaum.com
www.kienbaum.de

Projektleitung:

Florian Reichl
florian.reichl@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 |
| 1.1 Vorwort..... | 8 |
| 1.2 Ansprechpartner..... | 10 |
| 1.3 Das Wichtigste in Kürze..... | 11 |
| Tabelle 1: Aufsichtsratsbezüge (Median in Tsd. €)..... | 11 |
| 2. Anforderungen an die Offenlegung der Aufsichtsratsbezüge | 13 |
| 3. Anforderungen an die Ausgestaltung der Aufsichtsratsvergütung | 15 |
| 4. Komponenten der Aufsichtsratsvergütung | 17 |
| 5. Analyse der Aufsichtsratsbezüge..... | 20 |
| 5.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen | 22 |
| Tabelle 2: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status | 23 |
| Tabelle 3: Veränderung der Gesamtvergütung von 2023 auf 2024 (in %) nach Status | 23 |
| 5.1.1 Gesamtvergütung nach Börsennotierung | 27 |
| Tabelle 4: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status und Börsennotierung | 28 |
| 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 9: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen..... | 40 |
| Tabelle 10: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Banken und Finanzdienstleistern | 41 |
| Tabelle 11: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Bilanzsumme bei Banken und Finanzdienstleistern..... | 42 |
| Tabelle 12: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Versicherungsunternehmen | 43 |
| Tabelle 13: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Bruttobeitragseinnahmen bei Versicherungsunternehmen | 44 |
| Tabelle 14: Gesamtvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Branchen | 45 |
| Tabelle 15: Gesamtvergütung für Aufsichtsrat gesamt (in Tsd. €) nach Branchen..... | 47 |
| 5.1.4 Gesamtvergütung nach hierarchischem Rang | 51 |
| Tabelle 16: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung..... | 52 |
| Tabelle 17: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung..... | 52 |
| Tabelle 18: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten | 53 |
| Tabelle 19: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten | 53 |
| 5.1.5 Gesamtvergütung nach Regionen..... | 54 |
| Tabelle 20: Gesamtvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Bundesländern | 55 |

| | |
|--|-----------|
| 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 2023 auf 2024 (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 | 112 |
| Tabelle 36: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Banken | 112 |
| Tabelle 37: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Banken | 127 |
| Tabelle 38: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Baugewerbe | 131 |
| Tabelle 39: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Baugewerbe | 132 |
| Tabelle 40: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Beratung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensservices | 133 |
| Tabelle 41: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Beratung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensservices | 135 |
| Tabelle 42: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Bergbau- und Rohstoffgewinnung | 136 |
| Tabelle 43: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Bergbau- und Rohstoffgewinnung | 137 |
| Tabelle 44: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Chemie- und Kunststoffindustrie | 138 |
| Tabelle 45: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Chemie- und Kunststoffindustrie | 140 |

Tabelle 46: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen 142

Tabelle 47: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen 145

Tabelle 48: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Druck-, Papier- und Holzverarbeitende
Industrie 147

Tabelle 49: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Druck-, Papier- und
Holzverarbeitende Industrie 148

Tabelle 50: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel 149

Tabelle 51: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel 150

Tabelle 52: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Elektronik- und Geräteindustrie 151

Tabelle 53: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Elektronik- und
Geräteindustrie 154

Tabelle 54: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Energie-, Wasser- und Abfallwirtschaft 156

Tabelle 55: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Energie-, Wasser- und
Abfallwirtschaft 162

Tabelle 56: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Fahrzeug- und Automobilindustrie 164

Tabelle 57: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des

Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeug- und
Automobilindustrie 166

Tabelle 58: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleistungen 168

Tabelle 59: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleistungen 172

Tabelle 60: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Forschung und Entwicklung 174

Tabelle 61: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Forschung und Entwicklung
..... 175

Tabelle 62: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Gesundheitswesen 176

Tabelle 63: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Gesundheitswesen 177

Tabelle 64: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Glas- und Keramikindustrie 178

Tabelle 65: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Glas- und Keramikindustrie 179

Tabelle 66: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Großhandel und Kraftfahrzeughandel 180

Tabelle 67: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des
Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Großhandel und
Kraftfahrzeughandel 182

Tabelle 68: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf
(in Tsd. €) in der Branche Grundstücks- und Wohnungswesen 184

Tabelle 69: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den
stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des

| | |
|--|-----|
| Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Grundstücks- und Wohnungswesen | 187 |
| Tabelle 70: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche IT und Telekommunikation | 189 |
| Tabelle 71: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche IT und Telekommunikation | 192 |
| Tabelle 72: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Landwirtschaft und Ernährungsindustrie... | 194 |
| Tabelle 73: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Landwirtschaft und Ernährungsindustrie | 196 |
| Tabelle 74: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Maschinen- und Anlagenbau | 197 |
| Tabelle 75: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Maschinen- und Anlagenbau | 200 |
| Tabelle 76: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Medien- und Verlagsbranche | 202 |
| Tabelle 77: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Medien- und Verlagsbranche | 203 |
| Tabelle 78: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Metallindustrie | 204 |
| Tabelle 79: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Metallindustrie..... | 206 |
| Tabelle 80: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Pharmaindustrie | 207 |

| | |
|---|-----|
| Tabelle 81: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Pharmaindustrie | 208 |
| Tabelle 82: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Textil- und Bekleidungsindustrie | 209 |
| Tabelle 83: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Textil- und Bekleidungsindustrie..... | 210 |
| Tabelle 84: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Tourismus, Kultur und Freizeit..... | 211 |
| Tabelle 85: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Tourismus, Kultur und Freizeit | 212 |
| Tabelle 86: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Transport, Logistik und Verkehr..... | 213 |
| Tabelle 87: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Transport, Logistik und Verkehr | 216 |
| Tabelle 88: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Versicherungsbranche | 218 |
| Tabelle 89: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Versicherungsbranche..... | 228 |

| | |
|--|-----|
| 9. Top-100 Unternehmen nach Pro-Kopf-Bezügen..... | 230 |
| 10. Anhang..... | 234 |
| 10.1 Der Untersuchungskreis..... | 234 |
| Tabelle 90: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen | 236 |
| 10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung..... | 239 |
| 11. Aktuelle Studien für Deutschland..... | 242 |

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Die Rolle des Aufsichtsrats hat sich in den vergangenen Jahren spürbar verändert. Neben der klassischen Überwachungsfunktion gewinnt die strategische Beratung des Vorstands an Bedeutung. Laut der Kienbaum Corporate Governance Studie aus dem Jahr 2025, an der Vorstände und Aufsichtsräte aus 168 Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen und Branchen teilgenommen haben erwarten Vorstände, Eigentümer und Aufsichtsräte selbst zunehmend, dass Aufsichtsräte als kompetente Sparringspartner in strategischen Fragestellungen agieren. Diese Entwicklung vollzieht sich in einem wirtschaftlichen Umfeld, das von hoher Volatilität, Unsicherheit und strukturellen Umbrüchen geprägt ist.

Vor diesem Hintergrund überprüfen viele Unternehmen ihre strategische Ausrichtung grundlegend. Zentrale Weichenstellungen betreffen dabei insbesondere die Balance zwischen der Optimierung bestehender Geschäftsmodelle und Investitionen in neue Produkte, Dienstleistungen und Märkte. Gleichzeitig verkürzt sich die Halbwertszeit von Unternehmensstrategien: Annahmen verlieren schneller an Gültigkeit, strategische Anpassungen werden häufiger erforderlich. Zwar sind Aufsichtsräte in der Praxis eng in strategische Diskussionen eingebunden, agieren jedoch häufig eher kontrollierend als gestaltend. Zugleich wächst, insbesondere an neu berufene

Mitglieder, die Erwartung, die eigene fachliche Expertise aktiv einzubringen (71 %). Während finanzielle Kompetenzen in den Gremien meist gut ausgeprägt sind, zeigen sich bei Zukunftsthemen wie Künstlicher Intelligenz, Digitalisierung und ESG weiterhin relevante Kompetenzlücken.

Mit der wachsenden strategischen Verantwortung steigen die Anforderungen an Aufsichtsräte spürbar: rechtlich, inhaltlich und zeitlich. Die Ausweitung der Aufgaben sowie der damit verbundene höhere Zeitaufwand rücken zunehmend die Frage einer angemessenen Vergütung in den Fokus. Eine adäquate Ausgestaltung der Aufsichtsratsvergütung wird damit zu einer zentralen Voraussetzung für die Gewinnung und langfristige Bindung qualifizierter Aufsichtsratsmitglieder.

Basierend auf entsprechenden Geschäftsberichten aus dem Jahr 2025 für das Geschäftsjahr 2024 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



Florian Reichl
Produktmanager Studien
Compensation & Performance
Management

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

Telefon: +49 221 - 801 72 - 420
E-Mail: florian.reichl@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 2025 von den Unternehmen frei zugänglich veröffentlichten Informationen zur Vergütung ihrer Aufsichtsratsmitglieder (insbesondere in Geschäftsberichten und Vergütungsberichten) für das Geschäftsjahr 2024 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 90: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen

| | Anzahl |
|---|--------|
| Unternehmen | 1.233 |
| Positionen | |
| Aufsichtsratsvorsitz | 355 |
| Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitz | 357 |
| Ordentliches Mitglied des Aufsichtsrats | 373 |
| Aufsichtsrat pro Kopf/gesamt | 1.233 |

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

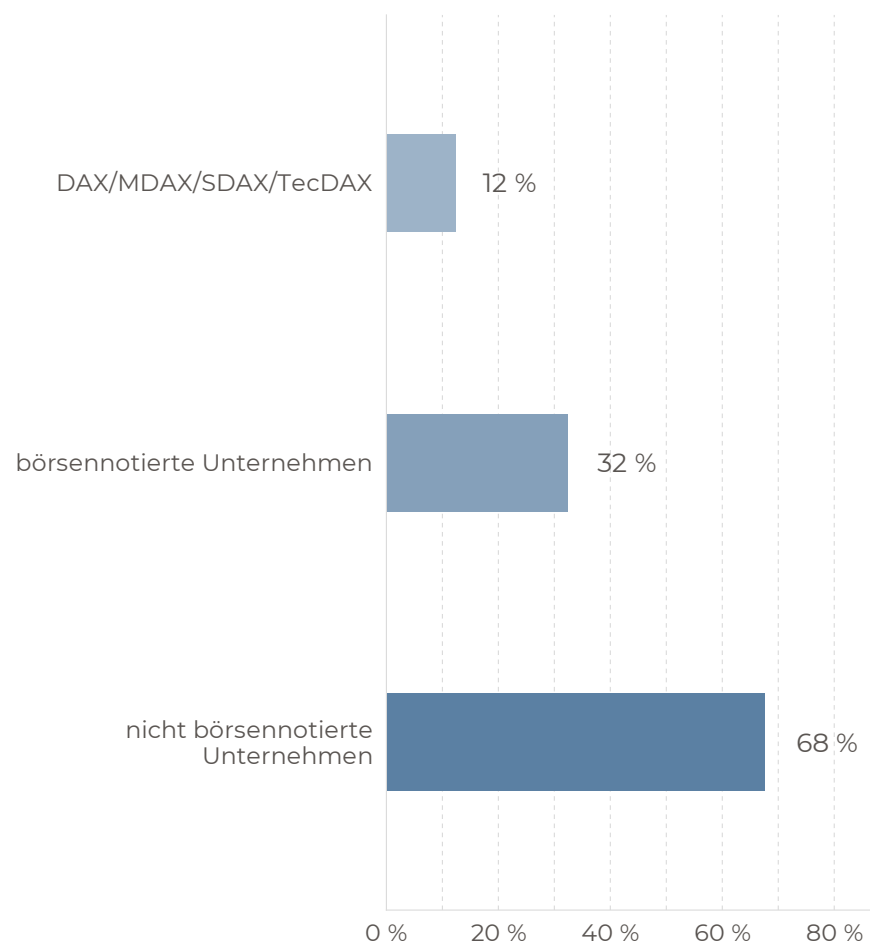


Abbildung 14: Verteilung der Unternehmen (in %) nach Branchen

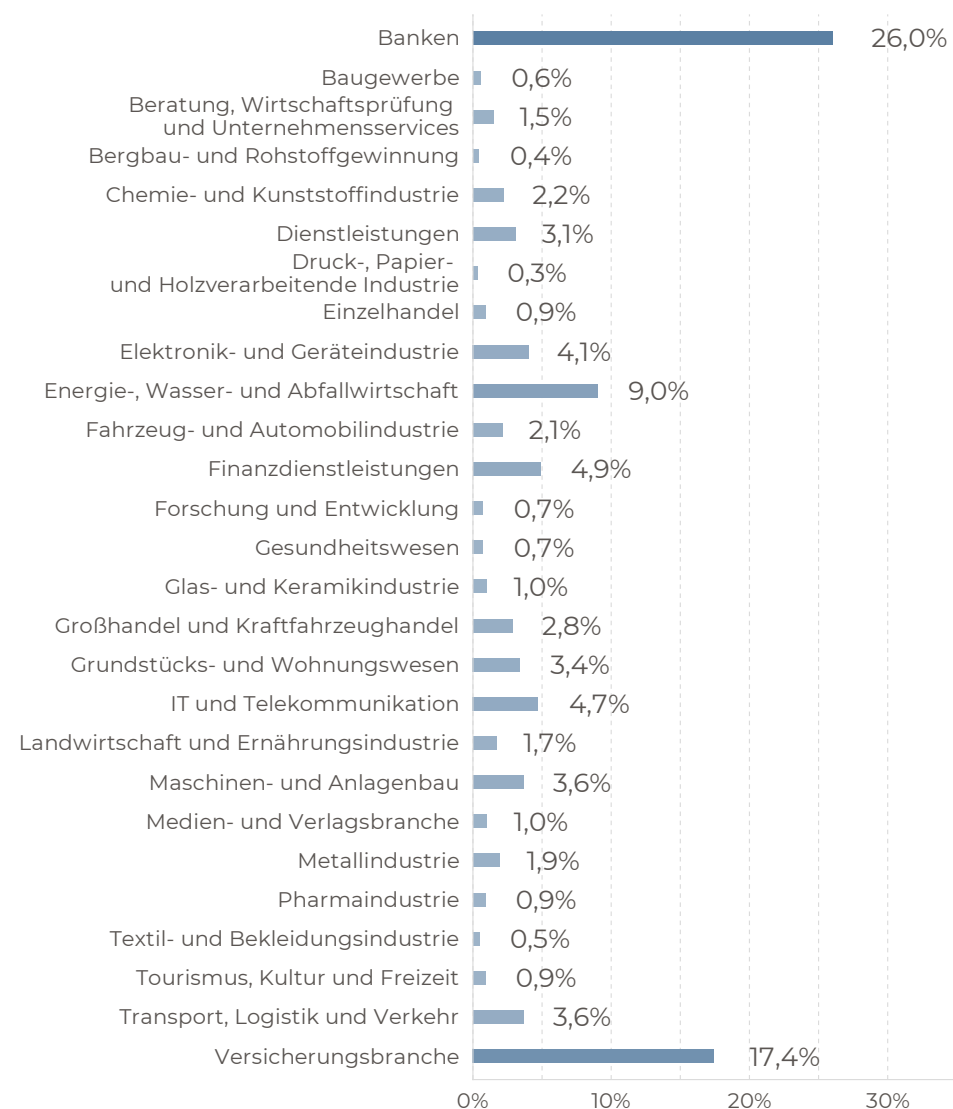


Abbildung 15: Verteilung der Unternehmen (in %) nach Bundesländern

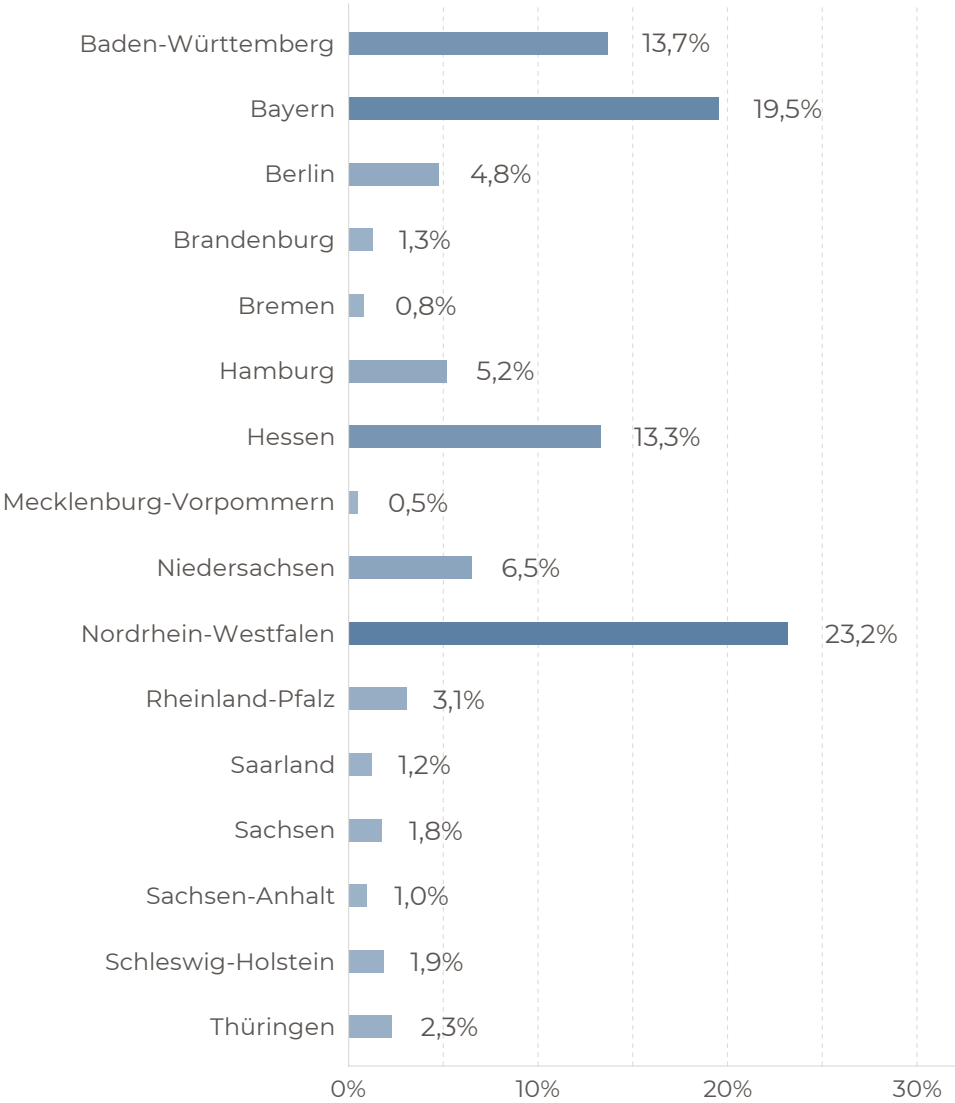
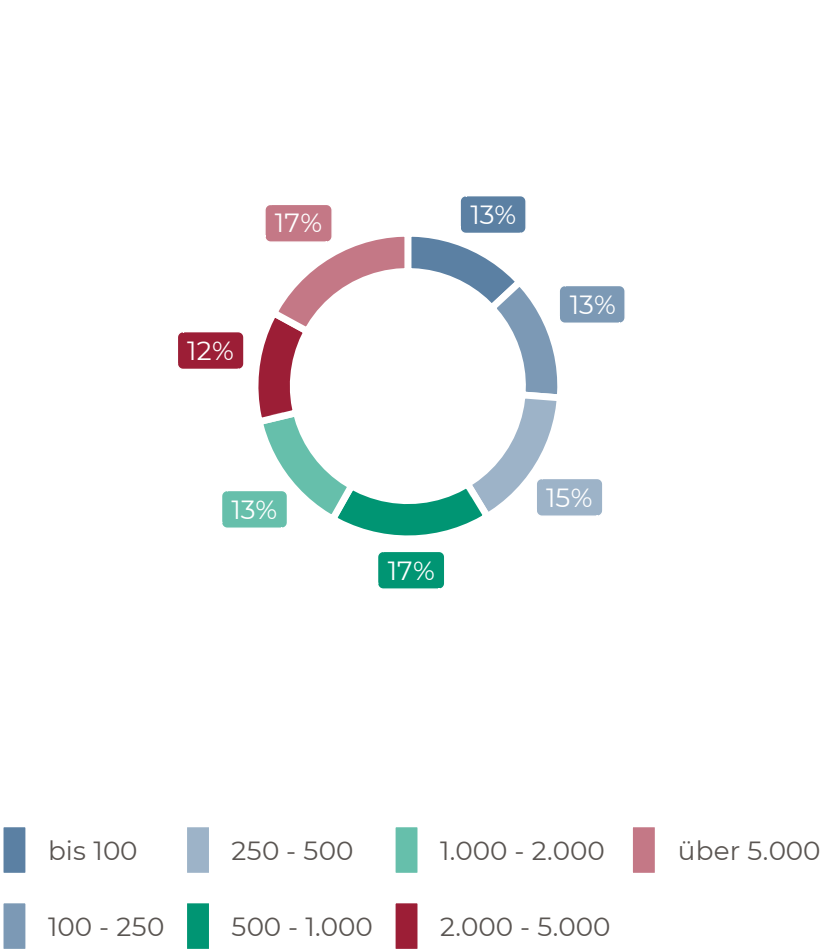


Abbildung 16: Verteilung der Unternehmen (in %) nach Beschäftigten



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.

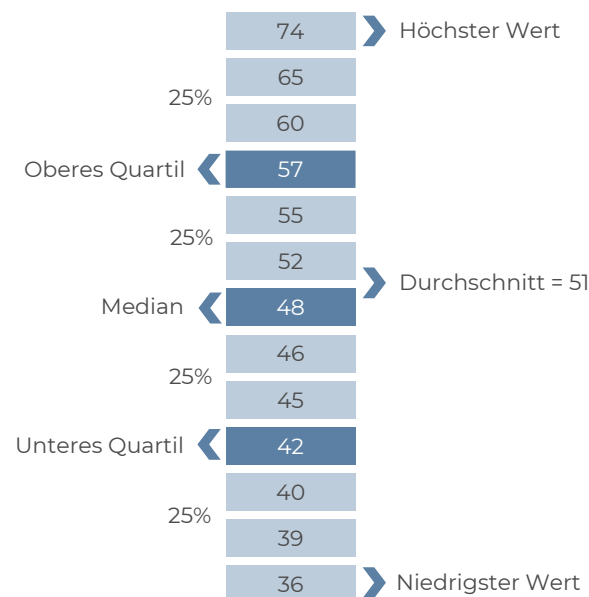
Mediane und Quartile

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:



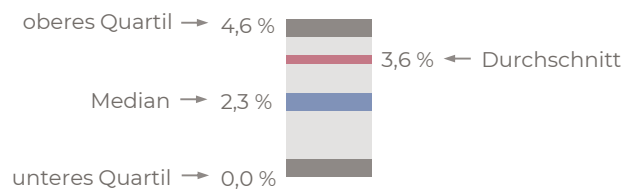
Zu beachten ist bei der Interpretation dieser Lagemaße, dass das untere und obere Quartil nicht etwa die Extremwerte der Vergütungsreihe dar-

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 insbesondere 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



Zielgruppe:

- Börsennotierte Gesellschaften
- Mittelständische (Familien-)Unternehmen

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

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.

