

Vergütungsreport

Geschäftsführung 2026

56. Ausgabe

Kienbaum



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	5	3.2.1 Bestandteile und Verteilung der Grundvergütung.....	45
1.1 Vorwort.....	5	3.3 Variable Vergütung.....	47
1.2 Das Wichtigste in Kürze.....	6	3.3.1 Verbreitung und Höhe jahresbezogener variabler Vergütung (Short Term Incentives/STI).....	47
2. Gehaltsentwicklungen.....	8	3.3.2 Berechnung und Kriterien der jahresbezogenen variablen Vergütung (Short Term Incentives/STI).....	60
2.1 Gehaltsentwicklungen in Deutschland.....	8	3.3.3 Verbreitung und Höhe mehrjähriger variabler Vergütung (Long Term Incentives/LTI).....	64
2.2 Realisierte Gehaltserhöhungen.....	9	3.4 Zusatzleistungen.....	66
2.3 Auszahlung der variablen Vergütung.....	10	3.4.1 Betriebliche Altersversorgung.....	66
3. Komponenten der Vergütung.....	12	3.4.2 Firmenwagen.....	71
3.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen.....	13	3.4.3 Exkurs: Mobilität.....	73
3.1.1 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße.....	14	3.5 Exkurs: Verdeckte Gewinnausschüttung.....	74
3.1.2 Gesamtvergütung nach Status.....	17	4. Anhang.....	79
3.1.3 Gesamtvergütung nach Kapitalbeteiligung.....	22	4.1 Hinweise zur Methodik.....	79
3.1.4 Gesamtvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	27	4.1.1 Der Untersuchungskreis.....	79
3.1.5 Gehälter in Aktiengesellschaften.....	34	4.1.2 Methodik der Analyse.....	81
3.1.6 Gesamtvergütung nach Umsatzrendite.....	38	4.1.3 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	82
3.1.7 Gesamtvergütung nach Regionen.....	40	4.2 Compensation Glossar.....	83
3.1.8 Gesamtvergütung nach Größe des Geschäftsführungsgremiums ..	41	5. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland.....	86
3.1.9 Gesamtvergütung nach Aufgabenbereich.....	41		
3.1.10 Gesamtvergütung nach Berufserfahrung/Positionszugehörigkeit...	42		
3.1.11 Gesamtvergütung nach Berufsausbildung.....	44		
3.2 Grundvergütung – Bestandteile und Entwicklung.....	45		

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bleiben anspruchsvoll: Geopolitische Unsicherheiten, anhaltende Krisen und gestiegene Energiepreise erhöhen den Druck auf Kosten und Investitionsentscheidungen. Zugleich verändern sich die Anforderungen durch den wachsenden Stellenwert von KI. Auch vor dem Hintergrund der EU-Entgelttransparenzrichtlinie gewinnt die systematische Auseinandersetzung mit Entgeltgleichheit und Nachvollziehbarkeit weiter an Bedeutung. Welche Vergütung im Einzelfall angemessen ist, lässt sich dabei vor allem durch den externen Vergleich mit Vergütungshöhen und -strukturen anderer Unternehmen beurteilen. **Die Anpassung an externe Marktbenchmarks zählt zu den Top 3 der strategischen Steuerungsgrößen von Gehaltsrunden** – neben der Differenzierung nach Leistung beziehungsweise Schlüsselrollen und Entgeltgleichheit.

Unser Vergütungsreport „Geschäftsführung“ schafft hierfür die notwendige Transparenz über Höhe und Zusammensetzung des Gesamteinkommens und bietet Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern eine fundierte Grundlage, um Geschäftsführungsvergütung in einem anspruchsvollen Marktumfeld wettbewerbsfähig und zukunftsorientiert auszugestalten.

Für Unternehmensleitende, die zugleich am Unternehmen beteiligt sind (=Gesellschafter-Geschäftsführende), bietet der Bericht eine anerkannte Argumentationshilfe gegenüber der Steuerbehörde für die Angemessenheit der Bezüge. Auch die häufigen Auseinandersetzungen mit den übrigen Kapitaleigner:innen um Gehaltshöhe und -entwicklung werden durch den von unabhängiger Seite erarbeiteten Bericht entscheidend versachlicht. Das gilt grundsätzlich auch für die Geschäftsführenden, die nicht am Unternehmenskapital beteiligt sind (= Angestellte-Geschäftsführende).

In Kapitel 2 des Vergütungsberichts finden Sie Informationen zu aktuellen Gehaltsentwicklungen und Herausforderungen. **Kapitel 3** beinhaltet 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, die variable Vergütung, Zusatzleistungen sowie ein Exkurs zur verdeckten Gewinnausschüttung. Hinweise zur Methodik dieser Untersuchung und zu den verwendeten Termini finden Sie im Anhang sowie im Glossar unter **Kapitel 4**.

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.

Bei Fragen zum Vergütungsreport helfen wir Ihnen gerne persönlich 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. 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

3. Komponenten der Vergütung

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

3.1 Gesamtdirektvergütung nach Einflussgrößen

3.2 Grundvergütung

3.3 Variable Vergütung

3.4 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

4. Anhang

4.1 Hinweise zur Methodik

4.1.1 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 projekt-übergreifende 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.

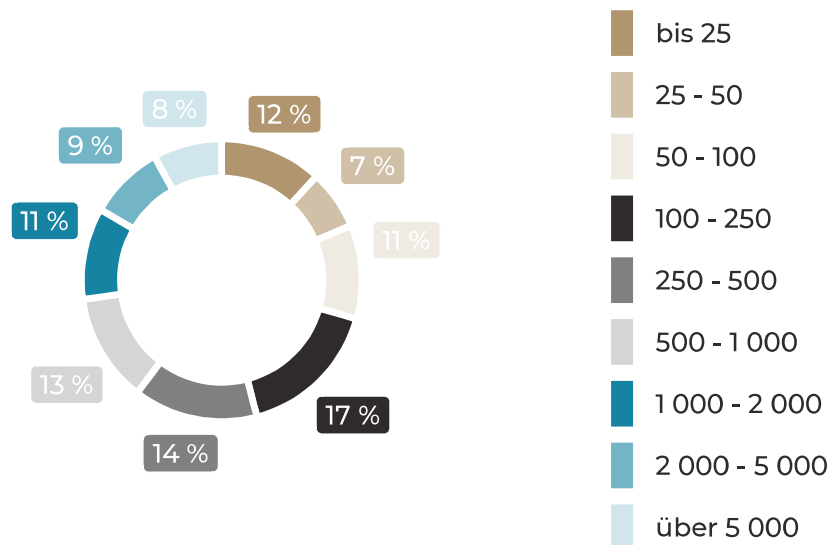
Unsere Daten durchlaufen einen umfassenden Qualitätssicherungsprozess und genügen höchsten Qualitätsansprüchen. Die Daten werden sowohl durch Experten der teilnehmenden Unternehmen als auch durch unsere Kienbaum Berater und statistische Verfahren geprüft und ausgewertet, z. B. werden Ausreißer identifiziert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

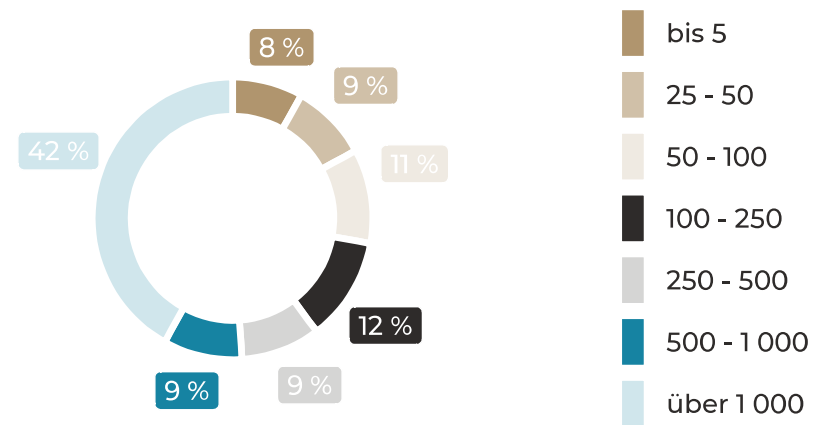
Tabelle 37: Datengrundlage nach Positionen

Position	Positionsinhaber
Alleingeschäftsführung	1.663
Vorsitz der Geschäftsführung	2.914
Mitglied der Geschäftsführung	8.233
insgesamt	12.810

Abbildung 15: Verteilung nach Beschäftigten



Verteilung nach Umsatz (in Mio. Euro)



4.1.2 Methodik der Analyse

Eine wesentliche Determinante für die Qualität der Analyse ist die Datenbasis. Neben der reinen Größe der Stichprobe spielt die Qualität der Daten eine wichtige Rolle. Wir nutzen modernste statistische Verfahren, um die Datenqualität zu sichern. Grundlegend ist die Datenqualität der Rohdaten bereits als sehr gut zu bewerten, da wir die Vergütungsdaten direkt aus den Systemen der Arbeitgeber erhalten. Da diese Datenbasis in der Regel auch auszahlungsrelevant ist, sind die Daten in den meisten Fällen von hoher Qualität. Darüber hinaus bereinigen wir die Daten in vollautomatisierten Prozessen, um Unplausibilitäten, Tippfehler und Ausreißer in den Daten zu bereinigen. Das Ergebnis ist ein Datensatz, der höchsten Qualitätsansprüchen genügt.

Damit Sie aus den Auswertungen verlässliche Schlüsse ziehen können, ist zudem die Repräsentativität der Daten von großer Bedeutung. Ziel ist es, dass sie die Ergebnisse der Analyse auf ihr Unternehmen oder ihren konkreten Fall übertragen können. In wissenschaftlichen Studien wird dies zum Beispiel durch die Erhebung einer Zufallsstichprobe gewährleistet.

Da die Vergütungsdaten aus der Kienbaum Vergütungsdatenbank im überwiegenden Maße aus unseren Beratungsprojekten resultieren, kann von keiner Zufallsstichprobe ausgegangen werden. Aus diesem Grund verwenden wir für die Analyse modernste statistische Methoden, um basierend auf den vorliegenden Daten valide Aussagen treffen zu können. Hierfür verwenden wir sogenannte survey weights, welche aus administrativen Quellen, wie zum Beispiel dem statistischen Bundesamt und der Bundesagentur für Arbeit, stammen. Mit Hilfe dieser Stichprobengewichte kann etwaigen Verzerrungen zur Grundgesamtheit, z. B. ein zu großer Anteil kleinerer Unternehmen, entgegengewirkt werden. Dadurch können aus den Auswertungen verlässliche generalisierbare Schlüsse gezogen werden.

Die Ergebnisse der Analyse werden durch statistische Verfahren, wie zum Beispiel lineare und nicht-lineare Regressionsmodelle ausgewertet. So werden die Plausibilität und Validität der Ergebnisse umfassend sichergestellt. Um die Vergleichbarkeit der Tabellen untereinander zu gewährleisten, verwenden wir meist die Vergütungsgröße »Gesamtdirektvergütung«, da diese im Vergleich zu Monatsgehältern weitere Vergütungskomponenten wie Funktionszulagen, Sonderzahlungen und jährliche und mehrjährige variable Vergütungsbestandteile enthält.

Alle angegebenen Werte berücksichtigen die Gehaltserhöhungen für das aktuelle Jahr. Waren die Erhöhungen zum Befragungszeitpunkt noch nicht bekannt, wurden von den an dieser Erhebung beteiligten Unternehmen die geplanten Gehaltserhöhungen angegeben und bei der Berechnung der Jahresgrundvergütung berücksichtigt oder aus dem Vorjahr hochgerechnet. Die genannten Gehälter besitzen damit für das gesamte Kalenderjahr Gültigkeit.

Die Geschäftsführungsmitglieder werden zum einen danach unterschieden, ob sie Kapital am Unternehmen halten (Gesellschafter-Geschäftsführer:innen) oder nicht (Angestellte-Geschäftsführer:innen), zum anderen nach ihrem Status, also ihrem hierarchischen Rang innerhalb des Geschäftsführungs- oder Vorstandsgremiums:

- Alleingeschäftsführung/Alleinvorstand bzw.
- bei mehrköpfiger Geschäftsführung/Vorstand
 - Vorsitz/Sprecher:in der Geschäftsführung/des Vorstands
 - (Ordentliches) Mitglied der Geschäftsführung/des Vorstands

4.1.3 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung

Durchschnitte/Mittelwerte

Addition sämtlicher Angaben je Merkmal und Division durch die Anzahl der erfolgten Nennungen (arithmetische Mittelwerte).

Mediane und Quartile

Sofern nicht anders vermerkt, wird der Median in diesem Vergütungsreport angegeben.

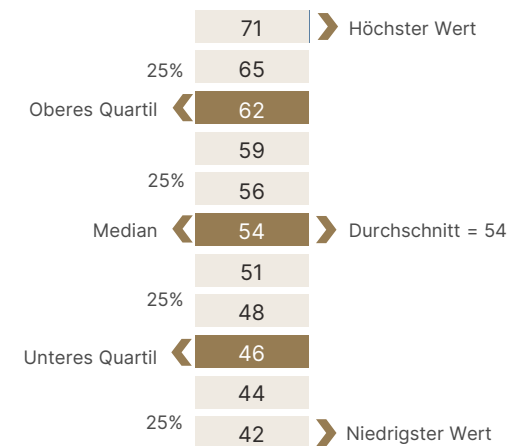
Die Schwankungen der Vergütungswerte sind in der Praxis recht groß. Um einen Überblick über diese Schwankungsbreite zu geben, verwenden wir Lagemaße. Neben dem Median als dem mittleren Wert innerhalb einer Verteilung geben wir die Werte für das untere und obere Quartil an. Zu diesem Zweck wird die Vergütung 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 Positionsinhaber 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 Jahresgesamtvergütung einer bestimmten Position betragen z. B. (in Tsd. €): 42, 44, 46, 48, 51, 54, 56, 59, 62, 65, 71. 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 darstellen, sondern dass jeweils 25 % der entsprechenden Mitarbeitenden 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.

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 Mitarbeitende oder mehr, jedoch nicht mehr als 1.000 Mitarbeitende beschäftigen.

4.2 Compensation Glossar

Erläuterungen von A–Z

Ausbildung

In der vorliegenden Untersuchung ist der höchste berufliche Bildungsabschluss abgebildet. Nicht abgefragt werden allgemeinbildende Schulabschlüsse wie z. B. Haupt-, Realschulabschluss oder Abitur.

Berufserfahrung

Die Berufserfahrung orientiert sich in der vorliegenden Untersuchung an den Jahren nach Abschluss der Hauptausbildung des Positionsinhabers.

Betriebliche Altersversorgung

In der vorliegenden Untersuchung wird ausschließlich die arbeitgeberfinanzierte Altersversorgung betrachtet.

Einflussgrößen

Unter dem Begriff Einflussgrößen werden in der vorliegenden Untersuchung alle externen Marktfaktoren, unternehmensspezifische Faktoren, wie Umsatz, Mitarbeiterzahl oder Branche, positionsspezifische Faktoren, wie Hierarchie oder Personalverantwortung sowie personenspezifischen Einflussfaktoren, wie Berufserfahrung oder Ausbildung, zusammengefasst, die Einfluss auf die Höhe der Vergütung haben.

Firmenwagen

In der vorliegenden Untersuchung werden ausschließlich Firmenwagen behandelt, die vom Unternehmen gestellt werden.

Gesamtdirektvergütung

Summe aus Grundvergütung und variablen Vergütungsbestandteilen (wie jahresbezogene und mehrjährige variable Vergütung). In der Gesamtdirektvergütung nicht erfasst sind dagegen geldwerte Vorteile von betrieblichen Zusatzleistungen sowie Mehrarbeitsvergütungen.

Gesamtbarvergütung:

Beinhaltet die Jahresgrundvergütung und die tatsächlich ausgezahlte jahresbezogene variable Vergütung.

Gesamtvergütung

= Gesamtdirektvergütung.

Grundvergütung

Ergibt sich aus den Bruttomonatsbezügen multipliziert mit der Anzahl der Zahlungen pro Jahr. Darin einbezogen werden auch Weihnachts- und Urlaubsgelder (sofern diese als feste Beträge gezahlt werden, wurden sie in Gehaltsanteile umgerechnet). Vergütungen von Teilzeitbeschäftigten werden auf 100 % hochgerechnet.

Jahresbezogene variable Vergütung

(Short Term Incentives/STI)

Unter diesem Begriff werden in der Untersuchung klassische Tantieme- oder Bonuszahlungen mit jährlicher Bezugsbasis (d. h. jährliche Auszahlung) zusammengefasst.

Jahresgesamtbarvergütung:

= Gesamtbarvergütung.

Jahresgrundvergütung

= Grundvergütung.

Jahresgesamtdirektvergütung

= Gesamtdirektvergütung.

Kapitalbeteiligung

Hält ein Geschäftsführungsmitglied Kapital am geführten Unternehmen, wird dieses als Gesellschafter-Geschäftsführer:in (auch geschäftsführende:r Gesellschafter:in) bezeichnet. Fremd-Geschäftsführer:innen ohne Kapitalbeteiligung werden als Angestellte-Geschäftsführer:innen bezeichnet.

Long Term Incentives

= Mehrjährige variable Vergütung

Mehrjährige variable Vergütung

(Long Term Incentives/LTI)

Unter diesem Begriff werden in der Untersuchung nicht-aktienbasierte und aktienbasierte erfolgsabhängige Vergütung mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage zusammengefasst.

Positionszugehörigkeit

Anzahl der Jahre, die der Positionsinhaber in seiner jetzigen Position tätig ist. Hierzu zählen auch Jahre, in denen der Positionsinhaber in einer anderen Firma tätig war.

Short Term Incentives

= Jahresbezogene variable Vergütung

Status

Unter Status (oder auch hierarchischem Rang) einer Geschäftsführung wird entweder Allein-Geschäftsführung oder – bei einem mehrköpfigen Gremium – Vorsitz/Sprecher:in der Geschäftsführung oder (ordentliches) Mitglied der Geschäftsführung verstanden.

Variable Vergütung

Zur variablen Vergütung gehören sowohl jahresbezogene, sogenannte Short Term Incentives, als auch mehrjährige, variable Vergütungsbestandteile, sogenannte Long Term Incentives.

Vergütung

Der Begriff Vergütung wird in der vorliegenden Untersuchung als allgemeiner, übergeordneter Begriff in den Texten verwendet. Im Detail unterscheiden wir Grundvergütung, Gesamtbarvergütung, Gesamtdirektvergütung und variable Vergütung zur Kennzeichnung der einzelnen Vergütungskomponenten.

Zusatzleistungen

Unter diesem Begriff werden in dieser Untersuchung die Betriebliche Altersversorgung und Firmenwagen behandelt.

5.

**Aktuelle
Vergütungsreports
Deutschland**

5. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland

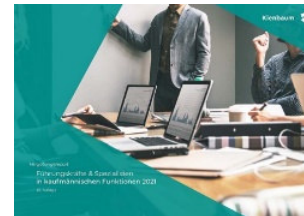
Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der aktuellen Vergütungsreports.

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

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.

