



*Vergütungsstudie*  
**Vorstand 2020**

43. Ausgabe

© Copyright 2020

**Kienbaum Consultants International GmbH**

Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

shop.kienbaum.com  
www.kienbaum.de

Projektleitung:

**Dr. Sebastian Pacher**  
[sebastian.pacher@kienbaum.de](mailto:sebastian.pacher@kienbaum.de)

**Bitte beachten Sie:** Die Kienbaum Vergütungsreports sind ausschließlich für 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 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 .....	9	5.1.3 Gesamtdirektvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	38
1.1 Vorwort.....	9	Tabelle 6: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten im produzierenden Gewerbe .....	39
1.2 Ansprechpartner.....	10	Tabelle 7: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz im produzierenden Gewerbe .....	40
1.3 Das Wichtigste in Kürze.....	11	Tabelle 8: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	41
Tabelle 1: Vorstandsbezüge (Median in Tsd. €) .....	11	Tabelle 9: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen .....	42
Abbildung 1: Rangfolge der Gesamtdirektvergütungen pro Kopf (Median in Tsd. €) nach Branche .....	11	Tabelle 10: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Banken und Finanzdienstleistern .....	43
2. Offenlegung der Vorstandsbezüge.....	13	Tabelle 11: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Bilanzsumme bei Banken und Finanzdienstleistern .....	44
3. Ausgestaltung der Vorstandsvergütung.....	16	Tabelle 12: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Versicherungsunternehmen.....	45
4. Komponenten der Vergütung.....	20	Tabelle 13: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Bruttobeitragseinnahmen bei Versicherungsunternehmen .....	46
5. Analyse der Vorstandsbezüge .....	25	Tabelle 14: Gesamtdirektvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Branchen.....	47
5.1 Gesamtdirektvergütung nach Einflussgrößen.....	27	Tabelle 15: Gesamtdirektvergütung für Vorstand gesamt (in Tsd. €) nach Branchen.....	49
Tabelle 2: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Status .....	28	Abbildung 5: Veränderung der Gesamtdirektvergütung pro Kopf von 2017 auf 2018 (in %) nach Branche.....	51
Tabelle 3: Veränderung der Gesamtdirektvergütung von 2017 auf 2018 (in %) nach Status.....	28	5.1.4 Gesamtdirektvergütung nach Ertragslage.....	52
Abbildung 2: Verteilung der Gesamtdirektvergütung pro Kopf gegenüber Vorjahr (in %) .....	29	Tabelle 16: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis.....	53
Abbildung 3: Anteil der Erhöhungen und Kürzungen der Gesamtdirektvergütung pro Kopf von 2017 auf 2018 (in %) .....	30	5.1.5 Gesamtdirektvergütung nach Eigentümerstruktur.....	55
Abbildung 4: Verteilung der Veränderungen der Gesamtdirektvergütung pro Kopf von 2017 auf 2018 (in %) .....	31	Tabelle 17: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in familiengeführten Unternehmen .....	56
5.1.1 Gesamtdirektvergütung nach Börsennotierung.....	32		
Tabelle 4: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Status und Börsennotierung .....	33		
5.1.2 Gesamtdirektvergütung nach Unternehmensgröße .....	35		
Tabelle 5: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	36		

Tabelle 18: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in nicht familiengeführten Unternehmen .....	57	Tabelle 29: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	73
5.1.6 Gesamtdirektvergütung nach hierarchischem Rang .....	58	Tabelle 30: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten .....	75
Tabelle 19: Verhältnisse der Gesamtdirektvergütung des Vorstandsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Vorstands (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	59	Tabelle 31: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis .....	76
Tabelle 20: Verhältnisse der Gesamtdirektvergütung des Vorstandsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Vorstands (in %) nach Beschäftigten .....	59	Tabelle 32: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Jahresergebnis.....	78
5.1.7 Gesamtdirektvergütung nach Regionen .....	60	Tabelle 33: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	79
Tabelle 21: Gesamtdirektvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	61	Tabelle 34: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	81
Tabelle 22: Gesamtdirektvergütung für Vorstand gesamt (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	62	5.3.1 Unternehmen mit jahresbezogener variabler Vergütung .....	82
5.2 Grundvergütung nach Einflussgrößen.....	63	Abbildung 7: Anteil der Grundvergütung und jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status .....	83
Tabelle 23: Grundvergütung (in Tsd. €) nach Status.....	64	Tabelle 35: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	84
Tabelle 24: Veränderung der Grundvergütung von 2017 auf 2018 (in %) nach Status .....	64	Tabelle 36: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten .....	86
Tabelle 25: Grundvergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	65	Tabelle 37: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis.....	87
Tabelle 26: Anteil der Grundvergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten.....	67	Tabelle 38: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Jahresergebnis.....	89
Tabelle 27: Grundvergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	68	Tabelle 39: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	90
Tabelle 28: Anteil der Grundvergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	70	Tabelle 40: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	92
5.3 Variable Vergütung.....	71		
Abbildung 6: Anteil der Grundvergütung und variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status .....	72		

5.3.2 Unternehmen mit jahresbezogener und mehrjähriger variabler Vergütung .....	93
Abbildung 8: Verbreitung der mehrjährigen variablen Vergütung .....	94
Abbildung 9: Anteil der festen und variablen Vergütungsbestandteile an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status .....	95
Tabelle 41: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	96
Tabelle 42: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten .....	98
Tabelle 43: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis.....	99
Tabelle 44: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Jahresergebnis.....	101
Tabelle 45: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	102
Tabelle 46: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	104
Tabelle 47: Mehrjährige variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	105
Tabelle 48: Anteil der mehrjährigen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten .....	107
Tabelle 49: Mehrjährige variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	108
Tabelle 50: Anteil der mehrjährigen variablen Vergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	110
<b>6. Vergütung in den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX, TecDAX .....</b>	<b>112</b>
Tabelle 51: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im DAX nach Status und Vergütungskomponenten (Zufluss) .....	113

Tabelle 52: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im MDAX nach Status und Vergütungskomponenten (Zufluss) .....	114
Tabelle 53: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im SDAX nach Status und Vergütungskomponenten (Zufluss) .....	115
Tabelle 54: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im TecDAX nach Status und Vergütungskomponenten (Zufluss) .....	116

<b>7. Erfasste Unternehmen .....</b>	<b>118</b>
<b>8. Vorstandsbezüge nach Branchen und Unternehmen .....</b>	<b>137</b>
Tabelle 55: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Banken .....	137
Tabelle 56: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Banken.....	151
Tabelle 57: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden.....	157
Tabelle 58: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden .....	158
Tabelle 59: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi .....	159
Tabelle 60: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi .....	161
Tabelle 61: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen .....	162
Tabelle 62: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen.....	166
Tabelle 63: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/ Verlage/Medien .....	168

Tabelle 64: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien .....	170
Tabelle 65: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie .....	172
Tabelle 66: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie .....	173
Tabelle 67: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel .....	174
Tabelle 68: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel.....	176
Tabelle 69: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle.....	177
Tabelle 70: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle .....	178
Tabelle 71: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/ Feinmechanik/Optik.....	179
Tabelle 72: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	182
Tabelle 73: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft.....	184
Tabelle 74: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft .....	188
Tabelle 75: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien .....	190

Tabelle 76: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien.....	192
Tabelle 77: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive.....	193
Tabelle 78: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive.....	195
Tabelle 79: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds.....	197
Tabelle 80: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds.....	200
Tabelle 81: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/ Porzellan.....	202
Tabelle 82: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan .....	203
Tabelle 83: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/ Außenhandel.....	204
Tabelle 84: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel.....	206
Tabelle 85: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung.....	207
Tabelle 86: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung .....	210
Tabelle 87: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche IT .....	212
Tabelle 88: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche IT.....	215

Tabelle 89: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/ Anlagenbau .....	217
Tabelle 90: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau .....	220
Tabelle 91: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/ Genuss/Brauereien.....	222
Tabelle 92: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien.....	224
Tabelle 93: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech.....	225
Tabelle 94: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech .....	227
Tabelle 95: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation.....	229
Tabelle 96: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation .....	231
Tabelle 97: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung .....	232
Tabelle 98: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung.....	233
Tabelle 99: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/ Lagerwirtschaft .....	234
Tabelle 100: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft .....	237
Tabelle 101: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen.....	239

Tabelle 102: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen.....	247
Tabelle 103: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien .....	249
Tabelle 104: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	252
Tabelle 105: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/ Papier/Holz.....	255

9. Top-100 Unternehmen nach Pro-Kopf-Bezügen .....	257
10. Anhang.....	261
10.1 Der Untersuchungskreis.....	261
Tabelle 106: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen.....	263
Abbildung 10: Datengrundlage (in %) nach Börsennotierung .....	264
Abbildung 11: Datengrundlage (in %) nach Eigentümerstruktur .....	264
Abbildung 12: Datengrundlage (in %) nach Branchen .....	265
Abbildung 13: Datengrundlage (in %) nach Bundesländern .....	265
Abbildung 14: Datengrundlage (in %) nach Jahresergebnis (in Mio. €).....	266
Abbildung 15: Datengrundlage (in %) nach Beschäftigten.....	266
10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	267
11. Aktuelle Studien im Bereich der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung .....	270



# 1. Einleitung

## 1.1 Vorwort

Mit dem Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie, das am 01. Januar 2020 in Kraft getreten ist, wurden wesentliche Änderungen hinsichtlich Ausgestaltung und Offenlegung der Vorstandsvergütung beschlossen. Der Aufsichtsrat muss künftig ein klares und verständliches Vergütungssystem definieren, in dem auch insbesondere eine Maximalvergütung festgelegt sein muss. Darüber hinaus soll die Vergütungsstruktur zukünftig auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft ausgerichtet sein. Neben der zeitlichen Komponente sollen somit auch soziale und ökologische Gesichtspunkte bei der Wahl der Vergütungsanreize berücksichtigt werden.

Eine wichtige Stoßrichtung der Aktionärsrechterichtlinie, die sich im Gesetz wiederfindet, ist die Stärkung der Mitspracherechte der Aktionäre bei der Vorstandsvergütung. Aktionäre sollen künftig bei jeder wesentlichen Änderung, mindestens aber alle vier Jahre, über das neu zu definierende Vergütungssystem abstimmen. Darüber hinaus kann die Hauptversammlung die festgelegte Maximalvergütung verbindlich herabsetzen.

Basierend auf den gesetzlichen und regulatorischen Neuerungen, besteht oftmals neben turnummäßigen Anpassungen von Vergütungshöhen und Bemessungsgrundlagen, weiterführender Handlungsbedarf, der dazu führt, dass Unternehmen ihre Vergütungssysteme für den Vorstand laufend weiterentwickeln. Im Ergebnis haben diese Entwicklungen zu einer hohen Komplexität der Vergütungssysteme geführt. Die Analyse, die Bewertung und der unternehmensübergreifende Vergleich von Vorstandsbezügen wachsen dadurch für Dritte zu anspruchsvollen Aufgaben heran. Analog hierzu sind Aufbereitung und externe Kommunikation der Vorstandsvergütungssysteme auf der Unternehmensseite ebenfalls zunehmend herausfordernd.

Basierend auf den aktuellen Geschäftsberichten liefert die vorliegende Studie eine detaillierte Analyse der Vorstandsvergütung von Gesellschaften aus den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX und TecDAX (dieses Jahr neu in der Studie enthalten), weiteren börsennotierten sowie nicht börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Die vorliegende Studie enthält fundierte Informationen zur Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung in übersichtlichen, tabellarischen Dar-

stellungen und Diagrammen. Sie bietet Investoren und der Öffentlichkeit Transparenz über die Vergütungspraktiken in Deutschland. Zudem bietet die Studie den Aufsichtsräten der untersuchten Unternehmen eine wertvolle Orientierungshilfe für vergütungspolitische Entscheidungen.

Informationen zur Offenlegung und Ausgestaltung der Vorstandsvergütung entnehmen Sie den Kapiteln 2 und 3. In Kapitel 4 sind die untersuchten Vergütungskomponenten definiert. In Kapitel 5 finden Sie die Analyse der Vergütungshöhen, aufgeschlüsselt nach Vergütungskomponenten und den Einflussgrößen. In Kapitel 6 ist ein Überblick über die Vorstandsvergütung in den Indizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX zu finden. Das Kapitel 7 enthält eine Auflistung aller untersuchten Unternehmen inklusive der Zuordnung zu den Branchen. In Kapitel 8 sind die Vergütungshöhen aller untersuchten Unternehmen einzeln ausgewiesen. Dem Kapitel 9 entnehmen Sie die Top-100-Rangfolge der Pro-Kopf-Bezüge. Weitere Hinweise zum Untersuchungskreis und zur Methodik finden Sie in Kapitel 10. Auf weitere Studien zur Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung weist das Kapitel 11 hin.

## 1.2 Ansprechpartner



**Dr. Sebastian Pacher**

Director Board Services

Kienbaum Consultants International GmbH  
Board Services  
Edmund Rumpler-Str. 5  
51149 Köln

Telefon: +49 173 926 54 87

E-Mail: [sebastian.pacher@kienbaum.de](mailto:sebastian.pacher@kienbaum.de)



**Urszula Fischer**

**Projektleiterin Datenmanagement**  
Senior Consultant Compensation/  
Data Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Compensation Data Services  
Hohe Bleichen 19  
20354 Hamburg

Telefon: +49 40 - 32 57 79 - 28

E-Mail: [urszula.fischer@kienbaum.de](mailto:urszula.fischer@kienbaum.de)



# 10. Anhang

## 10.1 Der Untersuchungskreis

Wichtig für die 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 2019 von den Unternehmen frei zugänglich veröffentlichten Informationen zur Vergütung ihrer Organmitglieder (insbesondere in den Geschäftsberichten) für das Geschäftsjahr 2018, nunmehr inklusive der Unternehmen, die den Indizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX angehören und die aufgrund ihrer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft zusätzlich ausführlich in separaten Studien von Kienbaum untersucht werden (siehe hierzu Kapitel 11).

Für den vorliegenden Vergütungsreport wurden Vorstände von Aktiengesellschaften, aber auch Vergütungsdaten von Organmitgliedern großer Unternehmen anderer Rechtsformen (z. B. GmbH, KGaA) berücksichtigt, und zwar soweit deren Umsatz im Untersuchungszeitraum über 250 Mio. Euro lag oder mindestens 1.000 Mitarbeiter 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 Mitarbeitern ein. Vergütungsdaten von Versicherungen wurden im Falle von Bruttobeiträgen über 25 Mio. Euro oder bei mindestens 50 Mitarbeitern im Untersuchungszeitraum in die Studie aufgenommen.

Im Rahmen der Analyse der Vorstandsbezüge wurden die Vergütungshöhen für den Vorstandsvorsitzenden, das ordentliche Mitglied des Vorstands, den Vorstand pro Kopf sowie den Vorstand gesamt ausgewiesen.

Die Vergütungshöhen für die Rollen des Vorstandsvorsitzenden und ordentlichen Mitglieds des Vorstands wurden nur ausgewiesen wenn ausreichend individualisierte offengelegte Vergütungsdaten von den untersuchten Unternehmen vorlagen.

Für den Vorstandsvorsitzenden sind in die Auswertung immer ganzjährige Bezüge eingeflossen. Wenn der Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens unterjährig gewechselt hat, wurden hochgerechnete Bezüge des neuen Vorstandsvorsitzenden berücksichtigt. In den Fällen, in denen ein Unternehmen durch einen Alleinvor-

stand geführt wurde, sind dessen Vergütungsdaten als Vorsitzender aufgenommen und mit in die Berechnung eingeflossen.

Bei dem ordentlichen Mitglied des Vorstands handelt es sich um die Durchschnittsvergütung der Vorstandsmitglieder ohne den Vorstandsvorsitzenden. Unterjährig ausgetretene Vorstandsmitglieder wurden nicht in die Betrachtung einbezogen. Die Bezüge unterjährig in das Unternehmen eingetretener Vorstandsmitglieder wurden hochgerechnet und berücksichtigt.

Für den Vorstand pro Kopf wurde die Summe der Bezüge für das ganze Vorstandsgremium durch die Anzahl der Vorstandsmitglieder dividiert.

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

Unsere Daten durchlaufen einen umfassenden Qualitätssicherungsprozess und genügen höchst-

ten Qualitätsansprüchen. Die Daten werden sowohl durch unsere Kienbaum Berater 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 106: [Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen](#)

	Anzahl
Unternehmen	1.222
<b>Positionen</b>	
Vorstandsvorsitzender	472
Ordentliches Mitglied des Vorstands	463
Vorstand gesamt	1.222

Abbildung 10: Datengrundlage (in %) nach Börsennotierung

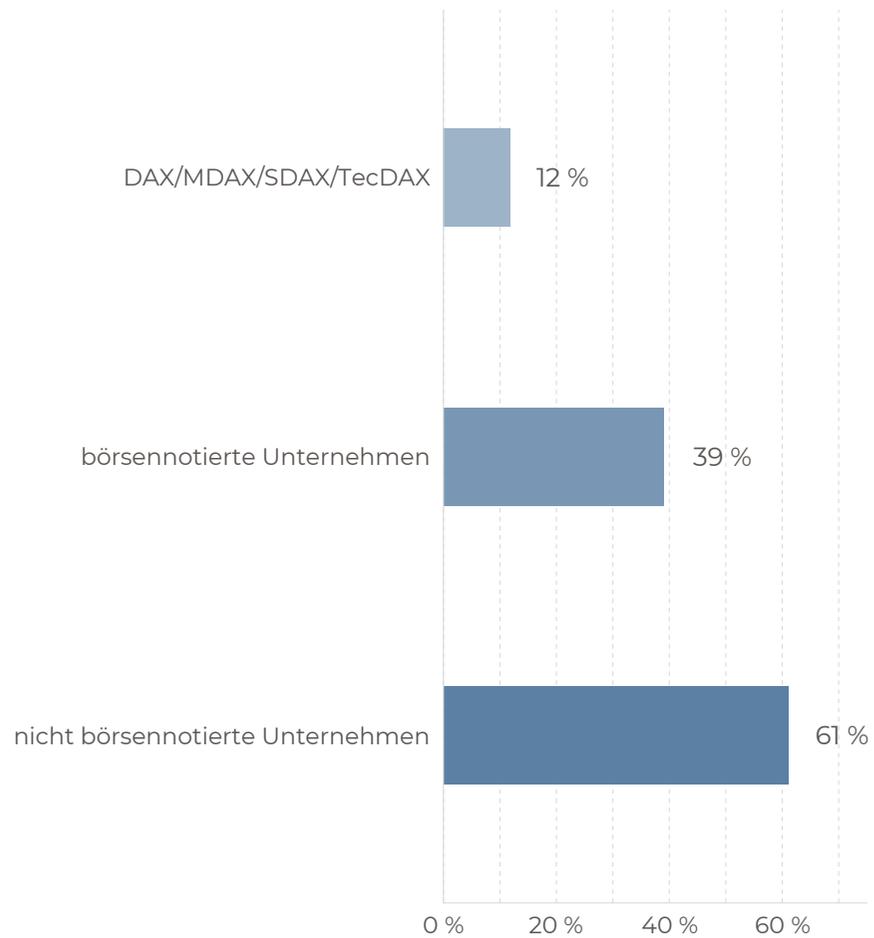


Abbildung 11: Datengrundlage (in %) nach Eigentümerstruktur

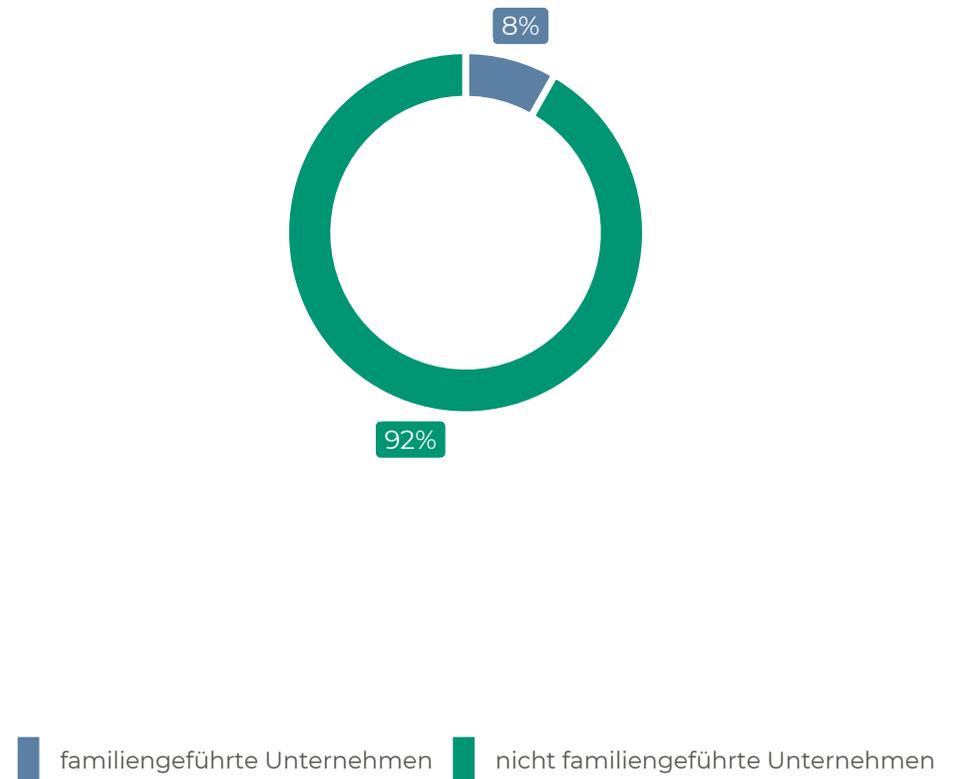


Abbildung 12: Datengrundlage (in %) nach Branchen

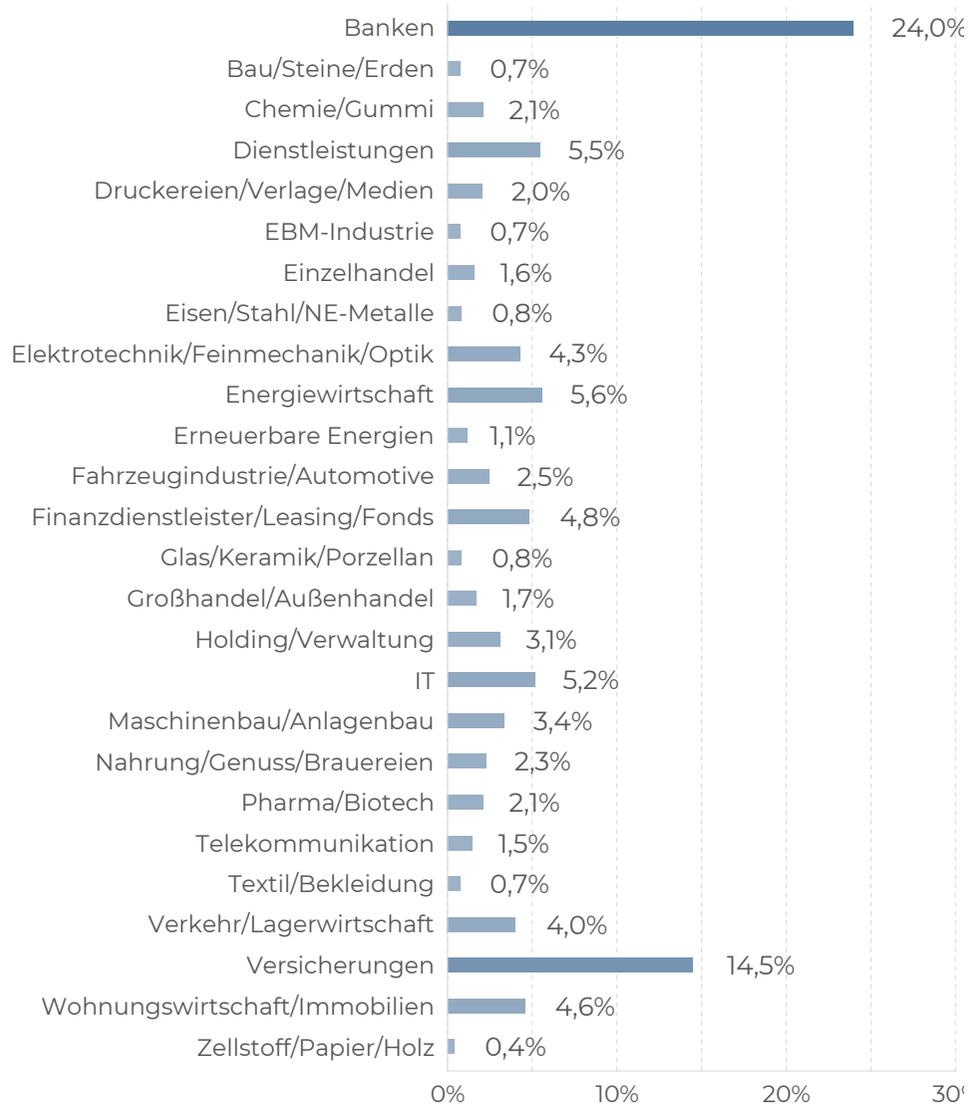


Abbildung 13: Datengrundlage (in %) nach Bundesländern

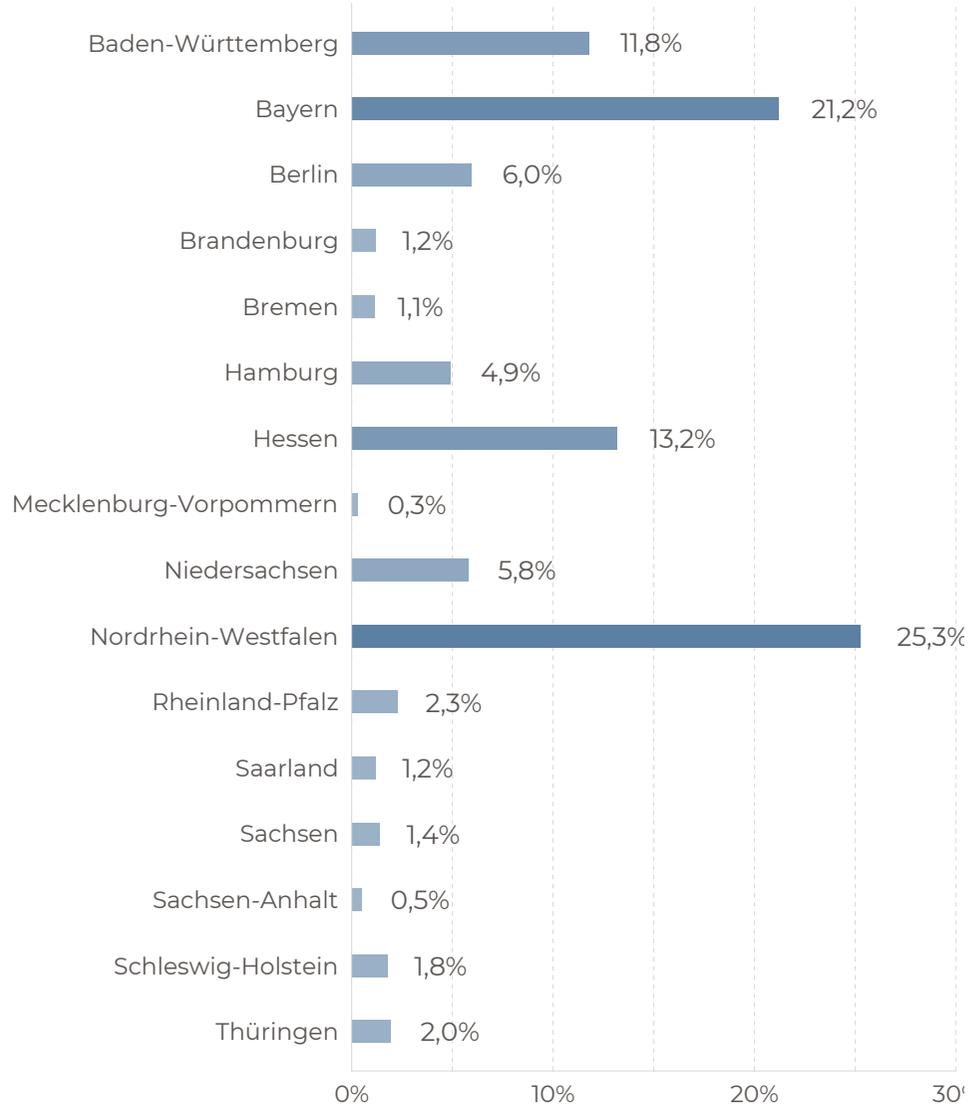


Abbildung 14: Datengrundlage (in %) nach Jahresergebnis (in Mio. €)

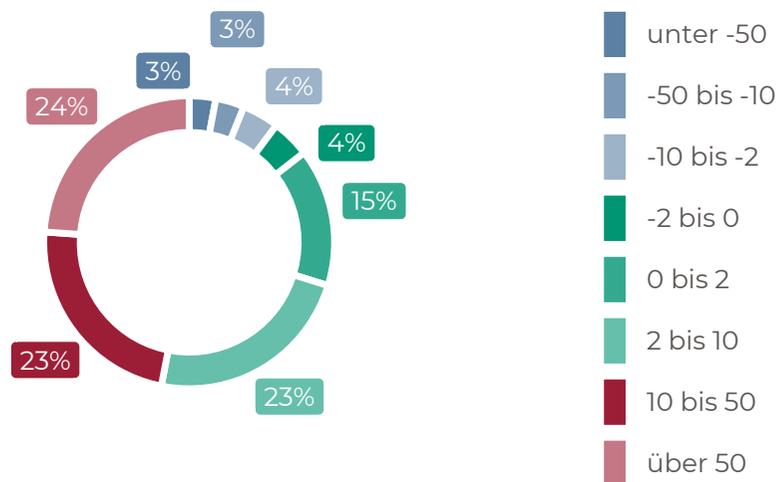
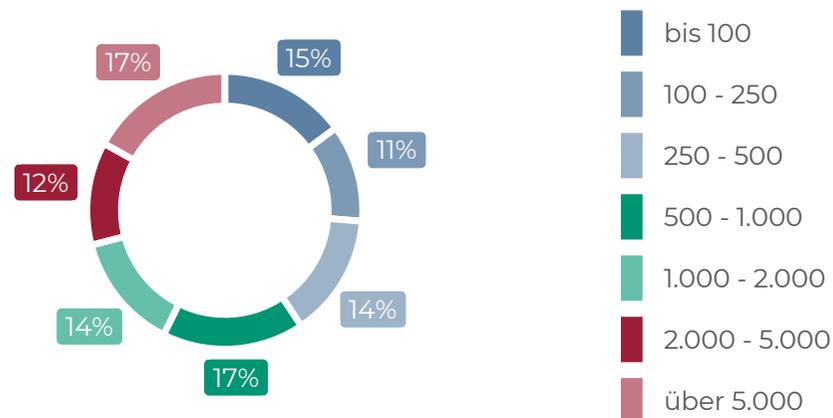


Abbildung 15: Datengrundlage (in %) nach Beschäftigten



## 10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung

### Durchschnitte

Addition sämtlicher Angaben je Merkmal und Division durch die Anzahl der erfolgten Nennungen.

Als durchschnittliche Bezüge pro Kopf etwa einer Branche wird das ausgewiesen, was ein Unternehmen im Durchschnitt der Branche seinen Vorstandsmitgliedern pro Kopf zahlt, also nicht etwa das, was ein Vorstandsmitglied im Durchschnitt aller Vorstandsmitglieder der betreffenden Branche verdient.

Dazu ein Beispiel:

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

A besitzt 6 Vorstände,

Pro-Kopf-Bezüge: 400 Tsd. € p. a.

B besitzt 3 Vorstände,

Pro-Kopf-Bezüge: 200 Tsd. € p. a.

Ausgewiesen wird:

Ein Unternehmen der Branche X zahlt seinen

Vorstandsmitgliedern im Durchschnitt:

$(400 + 200)/2 = 300$  Tsd. €

Nicht ausgewiesen wird:

Ein Vorstandsmitglied der Branche X verdient im

Durchschnitt:  $((6 \times 400) + (3 \times 200))/9 = 333$  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 Vorstandsmitgliedern haben, beträchtlich nach oben gezogen werden.

### Mediane und Quartile

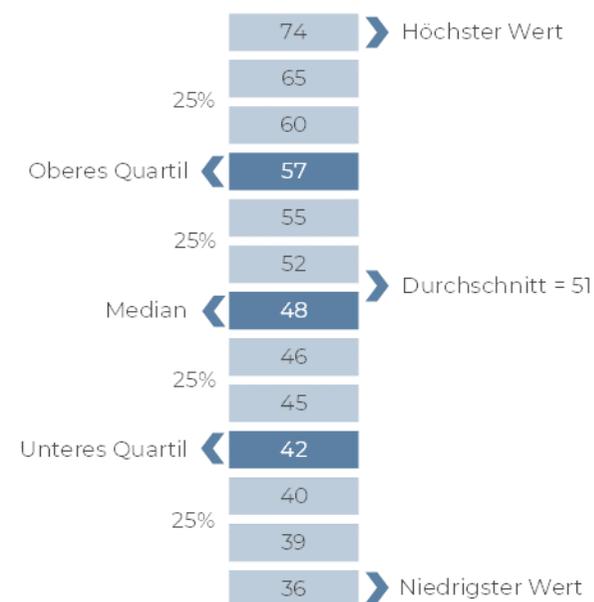
Die Schwankungen der Vergütungswerte sind in der Praxis recht groß. Um einen Überblick über diese Schwankungsbreite zu geben, verwenden wir Lagemaße. Neben dem Median als dem mittleren Wert innerhalb einer Verteilung geben wir die Werte für das untere und obere Quartil an. Zu diesem Zweck wird die Vergütung 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 Vergütungs-nennungen, 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 Jahresgesamtwergütung 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 darstellen, sondern dass jeweils 25 % der entsprechenden Positionsinhaber 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 Mitarbeiter oder mehr, jedoch nicht mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigen.



## 11. Aktuelle Studien im Bereich der Vorstands- und Aufsichtsrats- vergütung

# 11. Aktuelle Studien im Bereich der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung unserer aktuellen Vergütungsreports im Bereich der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung.

Alle Reports sowie weitere Vergütungsdaten- und -handlingprodukte finden Sie unter:

> [shop.kienbaum.com](https://shop.kienbaum.com)

Für die Vergütung in verschiedenen Unternehmensgruppen bieten wir folgende Reports:



## Aufsichtsratsstudie

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

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



## DAX/MDAX Aufsichtsratsstudie

Darstellung der aktuellen Vergütung von Aufsichtsräten der DAX- und MDAX-Unternehmen:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen Einflussgrößen (z. B. Rolle innerhalb des Aufsichtsratsgremiums)
- › ergänzt um Informationen zum Vergütungssystem



## DAX Vorstandsstudie

Darstellung der aktuellen Vergütung von Vorständen der DAX-Unternehmen:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen Einflussgrößen (z. B. Rolle innerhalb des Vorstandsgremiums)
- › ergänzt um Informationen zum Vergütungssystem



### MDAX Vorstandsstudie

Darstellung der aktuellen Vergütung von Vorständen der MDAX-Unternehmen:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen Einflussgrößen (z. B. Rolle innerhalb des Vorstandsgremiums)
- › ergänzt um Informationen zum Vergütungssystem



### SDAX Vorstandsstudie

Darstellung der aktuellen Vergütung von Vorständen der SDAX-Unternehmen:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen Einflussgrößen (z. B. Rolle innerhalb des Vorstandsgremiums)
- › ergänzt um Informationen zum Vergütungssystem



### TecDAX Vorstandsstudie

Darstellung der aktuellen Vergütung von Vorständen der TecDAX-Unternehmen:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen Einflussgrößen (z. B. Rolle innerhalb des Vorstandsgremiums)
- › ergänzt um Informationen zum Vergütungssystem



# Board Services

BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG FÜR AUFSICHTSGREMIEN AUS EINER HAND

- Analyse der **Marktüblichkeit** der Aufsichtsrats- und Vorstandsvergütung
- Gestaltung von **Vergütungssystemen** für Aufsichtsräte und Vorstände
- Unterstützung bei der **Gewinnung** von Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern
- Erarbeitung von **Anforderungs- und Kompetenzprofilen** für den Aufsichtsrat
- **Effizienzprüfung** des Aufsichtsrats
- Unterstützung beim **Verfassen des Vergütungsberichts** und der Vergütungspolitik
- Vorbereitung und Begleitung der **Hauptversammlung** im Expertenraum

## Zielgruppe:

- Börsennotierte Gesellschaften
- Mittelständische  
(Familien-)Unternehmen

## Added value for the customer:

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



Selected references (authorized)





## Kienbaum Compensation Portal

*In nur 3 Schritten zur Gehaltsinformation*

Mit unserer Online Vergütungsdatenbank **Kienbaum Compensation Portal** rufen Sie einfach und schnell Vergütungsdaten für beliebig viele Jobpositionen ab.



Keine Installation  
von Software



24h am Tag online  
verfügbar



Auf allen Endgeräten  
bedienbar



Regelmäßig  
aktualisierte Daten



Absolute Sicherheit  
Ihrer Daten,  
TÜV-zertifiziert



- Gehaltsdaten aus über 8.000 Unternehmen von Top Executives, Führungskräften, Spezialisten und Fachkräften



- Aktuelle Daten aus D-A-CH, CEE-Raum, Spanien, Belgien und Türkei



- Mehr als 200 Jobs pro Land
- Auswertungen auf der Basis von mehr als 600.000 Vergütungsdatensätzen



- Regelmäßige Ergänzung der Datenbasis um neue Stellen



- Datenexport in Excel und PDF
- individuelle Ergebnisberichte



- Vielfältige Auswahlkriterien

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

Für die Nutzung des Compensation Portals stehen Ihnen folgende Funktionalitäten je nach Produktzuschnitt zur Verfügung:

- Mehr als 200 Positionen (variabel pro Land und Produktzuschnitt)
- Mindestens 5 Benutzer-Accounts inklusive steuerbarer Rechtevergabe
- Matching eigener Daten mit Marktdaten
- Speicherung von Unternehmens-, Positions- und Matchingprofilen

**Bei Interesse an unserem Tool kontaktieren Sie unsere Experten:**

Kontaktieren Sie uns unter:  
Fon: **+49 221 801 72-346**



**Thomas Kerschbaumer**  
Principal Data Management  
[Thomas.Kerschbaumer@kienbaum.de](mailto:Thomas.Kerschbaumer@kienbaum.de)



**Victoria Perlwitz**  
Client Development / Data Management  
[Victoria.Perlwitz@kienbaum.de](mailto:Victoria.Perlwitz@kienbaum.de)

**Kienbaum**



[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)