



*Vergütungsstudie*

# **Vorstände & Geschäftsführer in öffentlichen Unternehmen 2020**

10. Ausgabe

© Copyright 2020

**Kienbaum Consultants International GmbH**

Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

shop.kienbaum.com  
www.kienbaum.de

Projektleitung:

**Dr. Martin von Hören**  
[martin.vonhoeren@kienbaum.de](mailto:martin.vonhoeren@kienbaum.de)

**RA Tom Feldkamp**  
[tom.feldkamp@kienbaum.de](mailto:tom.feldkamp@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. Einführung .....	7	Energie- und Wasserversorgung .....	36
1.1 Ziel der Untersuchung .....	7	Abfallwirtschaft/Entsorgung/Abwasser .....	38
1.2 Ansprechpartner .....	10	Öffentlicher Personennahverkehr .....	40
1.3 Das Wichtigste in Kürze .....	11	Verkehr/Logistik .....	42
Tabelle 1: Vorstandsbezüge (Median in Tsd. €) .....	11	Wohnungswirtschaft/Immobilien .....	44
1.4 Zusammensetzung des Untersuchungskreises .....	12	Messen/Veranstaltungshallen .....	46
Tabelle 2: Anzahl der Unternehmen nach Branchen und Beschäftigtenzahl .....	13	Bäder/Freizeiteinrichtungen .....	48
Tabelle 3: Anzahl der Unternehmen nach Rechtsform und Beschäftigtenzahl .....	15	Krankenhäuser/Gesundheitswirtschaft .....	50
2. Rechtliche Grundlagen .....	17	Sozialwirtschaft .....	52
2.1 Rechtsgrundlagen der Veröffentlichung von Vergütungsdaten .....	17	Bildung/Museen/Theater/Kultur .....	54
2.1.1 Allgemeine Bestimmungen .....	17	Wissenschaft und Forschung .....	56
2.1.2 Öffentlich-rechtliche Transparenz- vorschriften .....	18	Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing .....	58
2.1.3 Individualisierte Veröffentlichung .....	19	Krankenkassen .....	60
2.2 Fazit und Ausblick .....	20	Kassenärztliche Vereinigungen .....	62
3. Vorstands- und Geschäftsführerbezüge – Höhe und Einflussfaktoren .....	23	Banken/Sparkassen .....	63
3.1 Unternehmensgröße .....	25	Versicherungen .....	65
Alle erfassten Unternehmen .....	26	Medien/IT/Telekommunikation .....	67
Infrastruktur .....	27	Holdings/Beteiligungsgesellschaften .....	68
Kultur/Freizeit/Wissenschaft/Wirtschaftsförderung/Medien .....	29	Sonstige .....	70
Gesundheits-/Sozialwesen .....	31	3.3 Rechtsform .....	72
Finanzdienstleistungen/Versicherungen .....	32	Tabelle 48: Durchschnittliche Pro-Kopf-Bezüge (in Tsd. €) nach Rechtsform und Beschäftigtenzahl .....	73
3.2 Branche .....	33	3.4 Sitz des Unternehmens .....	74
Vergütungshöhe nach Branchen (Pro-Kopf-Bezüge in Tsd. €) .....	34	Tabelle 49: Durchschnittliche Pro-Kopf-Bezüge (in Tsd. €) nach Sitz des Unternehmens und Beschäftigtenzahl .....	75
		3.5 Hierarchischer Rang .....	76

Tabelle 50: Verhältnisse der Gesamtdirektvergütung des Vorsitzenden der Geschäftsführung/des Vorstands zu dem ordentlichen Mitglied der Geschäftsführung/des Vorstands (in %) nach Rechtsform.....	77
3.6 Größe des Gremiums.....	78
Tabelle 51: Gremiumsgröße nach Beschäftigtenzahl und Wirtschaftszweigen.....	79
3.7 Ressort und Doppelmandate.....	80
3.8 Seniorität.....	81
3.9 Vorstands- und Geschäftsführerbezüge im Vergleich zu Privatunternehmen.....	82
Tabelle 52: Vergütungsrelationen zwischen privaten und öffentlichen Anteilseignern nach Beschäftigtenzahl.....	83
Tabelle 53: Vergütungsrelationen in AGs mit privaten und öffentlichen Anteilseignern nach Beschäftigtenzahl.....	84
Tabelle 54: Vergütungsrelationen in GmbHs mit privaten und öffentlichen Anteilseignern nach Beschäftigtenzahl.....	85
4. Entwicklung der Bezüge/Höhe und Dynamisierung der Grundgehälter .	89
4.1 Entwicklung der Grund- und Gesamtdirektvergütung gegenüber dem Vorjahr.....	89
Tabelle 55: Entwicklung der Grundbezüge (in %) nach Beschäftigten .	93
Tabelle 56: Entwicklung der Grundbezüge (in %) nach Branchen .....	94
Tabelle 57: Entwicklung der Gesamtbezüge (in %) nach Beschäftigten .....	95
Tabelle 58: Entwicklung der Gesamtbezüge (in %) nach Branchen.....	96
4.2 Höhe und Dynamisierung der Grundgehälter .....	97
Tabelle 59: Grundvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigtenzahl .....	99
Tabelle 60: Anteil der Grundvergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Beschäftigtenzahl.....	101

5. Struktur der Bezüge.....	104
5.1 Gesamtvergütungsansatz.....	104
5.2 Kurzfristige variable Vergütung .....	106
5.2.1 Verbreitung und Höhe.....	106
Tabelle 61: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigtenzahl .....	107
Tabelle 62: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Beschäftigtenzahl .....	109
5.2.2 Form und Ausgestaltung.....	114
5.2.3 Grundsätze bei der Festsetzung von Bemessungsgrundlagen .....	115
5.2.4 Mehrjährigkeit der Bemessungsgrundlage .....	118
5.2.5 Geltungsbereich von PCGK und VorstAG .....	118
5.3 Long Term Incentives.....	119
5.3.1 Verbreitung und Höhe.....	119
5.3.2 Form und Ausgestaltung .....	119
5.4 Ausblick.....	122
6. Betriebliche Zusatzleistungen und vertragliche Regelungen.....	124
6.1 Betriebliche Altersversorgung.....	126
6.1.1 Bedeutung und Gestaltungsformen.....	126
6.1.2 Durchführungswege.....	128
6.1.3 Anwartschaftsdynamik und Höhe der Versorgungszusagen .....	129
6.1.4 Rentendynamik .....	130
6.1.5 Unverfallbarkeit der Anwartschaft.....	130
6.1.6 Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung, Insolvenzschutz .....	131
6.1.7 Deferred Compensation .....	131

6.2 Dienstwagen .....	134
6.3 Gehaltsfortzahlung bei Krankheit und Tod.....	135
6.4 Urlaub.....	136
6.5 Versicherungsleistungen .....	137
6.6 Weitere Zusatzleistungen.....	139
6.7 Abfindungen.....	141
6.8 Bezüge aus Mandaten .....	144
6.9 Sozialversicherungsbeiträge.....	145
7. Vorstands-/Geschäftsführerbezüge in den Unternehmen .....	148
7.1 Erfasste Unternehmen von A-Z .....	148
7.2 Vorstands-/Geschäftsführerbezüge nach Branchen und Unternehmen...172	
Energie- und Wasserversorgung .....	172
Abfallwirtschaft/Entsorgung/Abwasser .....	182
Öffentlicher Personennahverkehr .....	189
Verkehr/Logistik .....	194
Wohnungswirtschaft/Immobilien .....	202
Messen/Veranstaltungshallen.....	210
Bäder/Freizeiteinrichtungen.....	215
Krankenhäuser/Gesundheitswirtschaft.....	219
Sozialwirtschaft .....	225
Bildung/Museen/Theater/Kultur .....	231
Wissenschaft und Forschung.....	240
Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing.....	247
Krankenkassen .....	258
Kassenärztliche Vereinigungen .....	269
Banken/Sparkassen.....	277

Versicherungen.....	297
Medien/IT/Telekommunikation.....	302
Holdings/Beteiligungsgesellschaften.....	307
Sonstige.....	312
8. Anhang.....	319
8.1 Hinweise zur Methodik.....	319
8.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung .....	321
9. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland 2019.....	324



# 1. Einführung

## 1.1 Ziel der Untersuchung

In der Öffentlichkeit sind die seit Mitte der 90er Jahre signifikant gestiegenen Bezüge der Topmanager in den großen Unternehmen der Privatwirtschaft vielfach kontrovers diskutiert worden. Insbesondere das Spannungsverhältnis zwischen einem nachhaltigen Unternehmenserfolg und der Leistung des Topmanagements steht dabei im Fokus der Diskussion. Um eine erhöhte Transparenz zu schaffen, wurden in den vergangenen Jahren verschiedene gesetzliche Regelungen verabschiedet: Den Anfang machten das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) von 1998 sowie das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) von 2002. Auch die erste Ausgabe des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) aus dem Jahre 2002 enthielt bereits Maßgaben für die Veröffentlichung der Vorstandsbezüge, die jedoch lediglich als "Soll-Vorschrift" ausgestaltet waren. Erst durch das Gesetz zur Offenlegung der Vorstandsvergütung (VorstOG) vom 3.8.2005 wurden weitergehende Vorgaben für die Veröffentlichung der Vergütung im Bilanzanhang gemacht. Der durch das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie (ARUG II) eingeführte § 162 AktG schließlich sieht detaillierte Angaben zum Vergütungssystem im Rahmen des jährlich zu erstellenden Vergütungsberichts vor.

Die genannten Vorschriften betrafen nur das Segment börsennotierter Unternehmen. Die Forderungen nach einer nachhaltigen und transparenten Form der Unternehmensführung haben aber mittlerweile auch den Sektor der öffentlichen Unternehmen erfasst. Der im Zuge des VorstAG erlassene und seit 1.7.2009 geltende Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK Bund) will mit der Übernahme der Standards guter Unternehmensführung in Form von Empfehlungen und Anregungen den Weg für eine verbesserte und transparentere Führung öffentlicher Unternehmen nach dem bewährten Mechanismus "comply or explain" bereiten. Einige Bundesländer und Kommunen haben schon vor einigen Jahren Regelungen zu mehr Vergütungstransparenz verabschiedet.

Im Land Berlin gilt bereits seit 2005 ein Vergütungs- und Transparenzgesetz, ergänzt durch Hinweise für Beteiligungen des Landes an Unternehmen und die Verpflichtung zur Quartalsberichterstattung und einen Beteiligungsbericht. In neun weiteren Bundesländern sind mittlerweile ebenfalls Transparenzgesetze in Kraft getreten (Baden-Württemberg, Bremen, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rhein-

land-Pfalz, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein). Viele Kommunen haben ebenfalls Standards zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Kontrolle bei den kommunalen Beteiligungsgesellschaften geschaffen.

Die Transparenzanforderungen an Unternehmen, die sich vollständig oder zumindest teilweise in öffentlichem Eigentum befinden, sind hoch. Ein Grund hierfür ist, dass die Beteiligungsunternehmen häufig aus der Verwaltung ausgegliedert wurden, um deren eigentliche Aufgaben effizienter und unbürokratischer zu erfüllen. Hierbei bewegen sich Bund, Länder und Kommunen allerdings in einem zunehmenden Spannungsfeld:

- › Zum einen bedarf es einer Vergütung, die es ermöglicht, qualifizierte Manager für die Geschäftsführung des Unternehmens zu gewinnen und daneben die Motivation für die damit verbundenen hohen Leistungsanforderungen zu schaffen.
- › Zum anderen soll eine solche Vergütung das Unternehmen nicht unverhältnismäßig stark belasten bzw. die finanziellen Interessen der öffentlichen Anteilseigner nicht zu stark beeinträchtigen.

Die Gesellschafter bzw. die Aufsichtsräte des Unternehmens müssen diesen Spagat bei der Festsetzung der Managervergütung bewältigen und dabei auch die steigenden Anforderungen an die Transparenz der Vergütung bzw. an die Erklärbarkeit der gewährten Bezüge gegenüber der kritischen Öffentlichkeit berücksichtigen.

Dreh- und Angelpunkt in diesem Spannungsfeld ist dabei die Frage nach der Angemessenheit der Bezüge. Doch welche Vergütung im Einzelfall tatsächlich angemessen ist, lässt sich trotz ständiger Bemühungen in Wissenschaft, Rechtsprechung und der Wirtschaftspraxis nicht eindeutig beantworten. Nach dem PCGK des Bundes (Ziffer 4.3.1) wird die Vergütung der Vorstände/Geschäftsführer von einem Überwachungsorgan unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen in angemessener Höhe auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung festgelegt. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Vorstands-/Geschäftsführungsmitglieds, dessen persönliche Leistung, die Leistung der Geschäftsleitung sowie die wirtschaftliche Lage, der nachhaltige Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds. Das VorstAG normiert für die Festsetzung von Vorstandsbezügen in Aktiengesellschaften in § 87 AktG ähnliche Kriterien. Die genannten Bestimmungen geben zwar gewisse Orientierungshilfen, sie ermöglichen aber keine praxistaugliche

Konkretisierung des Begriffs der Angemessenheit.

Im Rahmen des Gesetzes bleibt der Begriff der Angemessenheit ein unbestimmter Rechtsbegriff und unterliegt der Bewertung durch das Überwachungsorgan unter Berücksichtigung der Umstände des Einzelfalls. Ein maßgebliches Kriterium ist hierbei das jeweilige Vergleichsumfeld. Sowohl der PCGK des Bundes (Ziffer 4.3.1 Satz 1) wie der DCGK (Ziffer G.3) nennen dieses Kriterium. Damit ist bei der Bemessung der Vergütung zu berücksichtigen, was vergleichbare Unternehmen ihren Vorstands-/Geschäftsführungsmitgliedern zahlen.

Aufgabe und Ziel der zum zehnten Mal durchgeführten Vergütungserhebung für Vorstände und Geschäftsführer in öffentlichen Unternehmen ist daher die Bereitstellung der Vergütungsinformationen, die für einen solchen Marktvergleich notwendig sind.

Die Untersuchung basiert auf folgenden Grundlagen:

- › Es wurden die vergütungsrelevanten Angaben für Vorstände und Geschäftsführer in öffentlichen Unternehmen (Beteiligungsunternehmen der öffentlichen Hand, Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts, Eigenbetriebe etc.) erfasst. Datenquelle waren

schwerpunktmäßig zum einen die uns zugänglichen Beteiligungsberichte der Jahre 2017 bzw. 2018 aus insgesamt rund 1.000 Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Kommunen und Landkreise). Zum anderen wurden Informationen aus den aktuellen Geschäftsberichten der betreffenden Beteiligungsunternehmen herangezogen. Erfasst wurden lediglich Unternehmen, an denen die öffentliche Hand Anteile von wenigstens 25 Prozent hält. Hierbei werden auch mittelbare Anteile, d. h. Anteile, die über Beteiligungsgesellschaften gehalten werden, mitgerechnet.

- › Ferner wurden Vergütungsdaten von öffentlich-rechtlichen Banken (insbesondere Sparkassen), Versicherungen, gesetzlichen Krankenkassen sowie kassenärztlichen Vereinigungen recherchiert. Informationsquelle waren insoweit die im Bundeanzeiger veröffentlichten Geschäftsberichte der jeweiligen Organisationen schwerpunktmäßig für 2017 und 2018 sowie ergänzende Informationen aus von den betreffenden Organisationen publizierten Quellen.
- › Zusätzlich wurden für einzelne Kapitel die Ergebnisse einer jährlich durchgeführten Kienbaum Erhebung zu den Herausforderungen der Organtätigkeit in öffentlichen Unternehmen in die Studie eingearbeitet. Befragt wurden Vorstände/Geschäftsführer öffentlicher Unternehmen sowie von Selbstverwaltungs-

körperschaften und Aufsichtsräte/Verwaltungsräte dieser Unternehmen/Organisationen, zudem Oberbürgermeister, Dezernenten (insbesondere Kämmerer) und Leiter von Beteiligungsreferaten größerer Städte, Staatssekretäre, Abteilungs-, Unterabteilungs- und Referatsleiter der Ministerien in Bund und Ländern sowie Fraktionsvorsitzende/Fraktionsgeschäftsführer der größeren Parteien in Stadträten.

- › Ergänzt wurden die so zusammengetragenen Daten durch die Erkenntnisse und Erfahrungen aus unserer über 50-jährigen Beratungstätigkeit in Unternehmen unterschiedlichster Größe. Besonders gilt dies für die Festsetzung und Ausgestaltung angemessener Vorstands- und Geschäftsführerbezüge sowie für die Suche und Auswahl von Topmanagern.

Insgesamt beinhaltet die vorliegende Studie die Vergütungsdaten von 2.717 Vorständen, Geschäftsführern und vergleichbaren obersten Leitungspositionen in 1.351 Unternehmen (vgl. auch Kapitel 1.2).

Die aufbereiteten und verdichteten Informationen sind im vorliegenden Ergebnisbericht detailliert dargestellt und ermöglichen dem Leser eine genaue Standortbestimmung. Zudem stellen wir die aus unserer Beratungserfahrung zu beobachtenden aktuellen Trends und Entwicklungen dar und geben dem Leser damit einen Leitfaden für

eine sinnvolle praxis- und zukunftsorientierte Vergütungspolitik an die Hand. Die Studie bietet damit eine sinnvolle Argumentationshilfe bei der Bestimmung der Vergütung durch die jeweiligen Aufsichts- bzw. Überwachungsorgane, aber auch gegenüber der Öffentlichkeit.

Bei Durchsicht des Berichtes bitten wir Sie um eine kritische Bewertung. Sollten Ihnen Informationen unverständlich oder ergänzungsbedürftig erscheinen, stehen wir Ihnen gerne für ein klärendes Gespräch zur Verfügung. Auch über Anregungen für die nächste Untersuchung freuen wir uns.

Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle allen Personen und Institutionen, die uns mit Informationen, konstruktiver Kritik und Ratschlägen bei unserer Arbeit unterstützt haben.

Da sich die in dem vorliegenden Bericht dargestellten Ergebnisse an einen breiten Teilnehmerkreis richten, sind sie auf generelle Vergütungstatbestände und -tendenzen ausgerichtet. Dem besonders gelagerten Einzelfall werden sie nicht immer voll gerecht.

Hier helfen individuelle Marktvergleiche, wie sie die Kienbaum Vergütungsberatung seit vielen Jahren für Unternehmen der verschiedensten Branchen durchführt. Für Unternehmen aller Größen und Branchen im In- und Ausland erstel-

len wir maßgeschneiderte Vergütungsgutachten. Unsere Klienten erhalten damit nicht nur eine aktuelle Standortbestimmung ihrer derzeitigen Personalvergütung, sondern darüber hinaus Leitlinien für eine wettbewerbsfähige, leistungsmotivierte Vergütungspolitik.

Die Beratung umfasst folgende Schritte:

- › Erfassung vergütungsrelevanter Rahmendaten beim Auftraggeber im persönlichen Gespräch oder durch schriftliche Befragung.
- › Bestimmung des Kreises der Vergleichsunternehmen.
- › Erhebung aktueller Vergütungsdaten der Vergleichsunternehmen.
- › Systematischer Vergleich der Ist-Vergütungen mit den ermittelten Marktinformationen.
- › Beurteilung des Vergütungsstandortes und Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen.
- › Präsentation der Ergebnisse bspw. im Aufsichts- oder Verwaltungsrat, der Gesellschafterversammlung und dergleichen.

Sollten Sie sich für eine Vergütungsanalyse interessieren, nehmen Sie bitte direkten Kontakt mit Dr. Martin von Hören (0221 801 72 - 644) auf. Er informiert Sie unverbindlich über Ablauf, Zeitdauer und Kosten unserer Arbeit.

## 1.2 Ansprechpartner



Dr. Martin von Hören

Mitglied der Geschäftsleitung/Partner

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

Telefon: +49 221 801 72 644  
E-Mail: [martin.vonhoeren@kienbaum.de](mailto:martin.vonhoeren@kienbaum.de)



RA Tom Feldkamp

Manager

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

Telefon: +49 211 801 72 714  
E-Mail: [tom.feldkamp@kienbaum.de](mailto:tom.feldkamp@kienbaum.de)

## 1.4 Zusammensetzung des Untersuchungskreises

Die in der Studie ausgewiesenen Werte zur Vorstands- und Geschäftsführervergütung basieren auf den Informationen aus insgesamt 1.351 Unternehmen. Diese umfassen die Vergütungsdaten von 2.717 Vorständen und Geschäftsführern. Die Unternehmen verteilen sich auf insgesamt 19 Branchen. Erfasst sind kleine Gesellschaften mit bis zu 25 Beschäftigten, aber auch Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern.

Neben Kapitalgesellschaften in den Rechtsformen der AG und der GmbH bzw. der gGmbH, findet sich auch eine Vielzahl von Unternehmen in typisch öffentlich-rechtlichen Rechtsformen – insbesondere Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts (AöR bzw. KöR). Rund 35 Prozent der in dieser Studie erfassten Organisationen sind als AöR oder KöR organisiert.

Tabelle 2: Anzahl der Unternehmen nach Branchen und Beschäftigtenzahl

Branche	Beschäftigte								insg.*
	bis 25	25 - 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 2.500	2.500 - 5.000	über 5.000	
Energie- und Wasserversorgung	12	3	7	18	15	34	10	6	115
Abfallwirtschaft/Entsorgung/Abwasser	5	6	6	14	10	7	1	1	54
Öffentlicher Personennahverkehr	6	2	7	2	7	12	5	2	44
Verkehr/Logistik	13	7	10	10	11	12	0	9	76
Wohnungswirtschaft/Immobilien	11	5	12	18	11	13	1	0	76
Messen/Veranstaltungshallen	9	7	2	5	2	8	0	0	34
Bäder/Freizeiteinrichtungen	1	2	7	10	4	1	0	0	28
Krankenhäuser/Gesundheitswirtschaft	5	1	3	6	3	15	6	11	52
Sozialwirtschaft	0	2	7	10	9	11	1	1	43
Bildung/Museen/Theater/Kultur	28	11	11	12	16	9	0	1	90
Wissenschaft und Forschung	7	8	4	4	8	7	1	1	44
Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing	44	25	13	7	5	1	0	0	105
Krankenkassen	12	10	11	13	12	24	2	13	118
Kassenärztliche Vereinigungen	0	0	0	0	0	0	0	0	36
Banken/Sparkassen	1	6	19	45	79	97	7	8	262
Versicherungen	0	5	1	3	10	11	4	1	36
Medien/IT/Telekommunikation	5	3	5	3	3	8	7	1	42
Holdings/Beteiligungsgesellschaften	9	2	1	0	0	5	5	6	35
Sonstige	11	9	8	17	2	7	1	1	61

Branche	Beschäftigte								insg.*
	bis 25	25 - 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 2.500	2.500 - 5.000	über 5.000	
insgesamt	179	114	134	197	207	282	51	62	1.351

\*Einschließlich der Unternehmen, für die keine Informationen über die Anzahl der Beschäftigten vorliegen.

Tabelle 3: Anzahl der Unternehmen nach Rechtsform und Beschäftigtenzahl

Rechtsform	Beschäftigte								insg.*
	bis 25	25 - 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 2.500	2.500 - 5.000	über 5.000	
AG	1	9	6	12	11	44	16	16	119
GmbH	149	82	79	98	71	85	14	12	644
gGmbH	10	5	11	12	9	8	2	2	61
Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)	3	7	23	50	95	106	16	16	319
Körperschaft des öffentlichen Rechts (KöR)	12	10	12	14	11	24	2	15	157
Eigenbetrieb und Zweckverband	3	0	3	10	7	5	0	1	34
Sonstige	1	1	0	1	3	10	1	0	17
<b>insgesamt</b>	<b>179</b>	<b>114</b>	<b>134</b>	<b>197</b>	<b>207</b>	<b>282</b>	<b>51</b>	<b>62</b>	<b>1.351</b>

\*Einschließlich der Unternehmen, für die keine Informationen über die Anzahl der Beschäftigten bzw. zur Rechtsform vorliegen.



# 8. Anhang

## 8.1 Hinweise zur Methodik

**Untersuchungsgegenstand** ist die Gehaltsstruktur von Vorständen und Geschäftsführern. Darunter verstehen wir Personen, die mit der obersten Geschäftsleitung von Unternehmen betraut sind und aus dieser Tätigkeit Einkünfte beziehen, unabhängig davon, wie die Funktion in der jeweiligen Organisation bezeichnet wird (etwa Betriebsleiter in Eigenbetrieben, Geschäftsführender Vorstand, Hauptgeschäftsführer oder Intendant).

Den Auswertungen liegt die so genannte **Gesamtdirektvergütung** zugrunde. Diese beinhaltet grundsätzlich die Grundvergütung und alle eventuellen erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile (jahresbezogene und mehrjährige nicht-aktienbasierte Vergütung und aktienbasierte Vergütung). Bei der Analyse ist jedoch zu beachten, dass die Vergütungsangaben in den Beteiligungs- und Geschäftsberichten häufig nicht zwischen den einzelnen Vergütungsbestandteilen differenzieren und oftmals auch die geldwerten Vorteile betrieblicher Zusatzleistungen, soweit sie von ihren Empfängern zu versteuern sind, beinhalten (gemäß §§ 285 Ziffer 9, 314 Abs. 1 Ziffer 6 HGB). Sofern die Vergütungsinformationen aus Beteiligungsberichten entnommen wurden, sind in den dort ausgewiesenen Gesamtbezügen teilweise auch die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung enthalten.

Die Gesamtdirektbezüge für die hier untersuchten Vorstände und Geschäftsführer sind in gut zwei Drittel der Fälle nur als Gesamtsumme ausgewiesen. Daher nehmen wir die Umrechnung der Gesamtdirektbezüge auf das einzelne Mitglied pauschal durch Division dieser Summen mit der Anzahl der während der Berichtsperiode jeweils tätigen Organmitglieder vor. Die Tätigkeitsdauer wird dabei monatsgenau erfasst. Diese Durchschnittsrechnung vernachlässigt sowohl die üblichen Vergütungszuschläge für die Vorsitzenden von Geschäftsleitungsgremien als auch die Abschläge bei stellvertretenden Mitgliedern. Auch kann eine periodengerechte Zurechnung von Nachzahlungen aus früheren Geschäftsjahren nicht erfolgen. Diese möglichen Verzerrungen sind bei Interpretation der ausgewiesenen Pro-Kopf-Bezüge im Einzelfall zu beachten. Um eine annähernd aussagekräftige vergleichende Betrachtung zu ermöglichen, ist diese Darstellungsform jedoch sinnvoll.

Im Rahmen der Datenerhebung und -auswertung konnten wir insgesamt feststellen, dass auch im Falle einer Offenlegung der Bezüge die Darstellungen und Bezeichnungen sehr stark variieren und dementsprechend in vielen Fällen zur Transparenz der Bezüge nur eingeschränkt beigetragen haben.

### **Individualisierter Ausweis der Bezüge**

Dort wo ein individualisierter Ausweis der Gesamtbezüge erfolgte, wurde dies entsprechend dargestellt. Dies war im Rahmen dieser Untersuchung bei rund 78 Prozent der Unternehmen der Fall. Aufgrund der gesetzlichen Regelungen zur Transparenz und Offenlegung dürfte der individualisierte Ausweis der Bezüge in den nächsten Jahren weiter zunehmen.

Sofern eine differenzierte Darstellung der Bezüge nach Vorsitzender und ordentlichen Mitgliedern des Vorstands-/Geschäftsführungsgremiums gegeben war, wurden im Interesse einer möglichst großen Vergleichbarkeit der Daten die Bezüge von unterjährig eingetretenen Organmitgliedern auf das ganze Jahr hochgerechnet. Dies bedeutet, dass die betroffenen Unternehmen ihre im Vergütungsbericht gemachten Angabe, in der Studie nicht immer 1:1 wiederfinden können.

### **Hinweis zu Long Term Incentives (LTIs)**

In den im Rahmen dieser Erhebung untersuchten Unternehmen sind Vergütungsbestandteile mit mittel- bis langfristiger Anreizwirkung (so genannte Long Term Incentives – LTIs) noch vergleichsweise selten (vgl. Kapitel 5.3). Bei den LTIs ist daher zu berücksichtigen, dass sich die Gesamtdirektbezüge auf die Barbezüge zuzüglich

der LTI-Auszahlungsbeträge des untersuchten Geschäftsjahres beziehen. Wir weisen darauf hin, dass bei der LTI-Auszahlung das unterschiedliche Ausübungsverhalten der einzelnen Organmitglieder wesentlichen Einfluss auf die Höhe der Auszahlungen haben kann.

## 8.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung

Zur Darstellung der empirischen Befunde verwenden wir folgende statistische Kennziffern:

### Durchschnitte

Addition sämtlicher Angaben pro Merkmal und Division durch die Anzahl der erfolgten Nennungen (arithmetisches Mittel).

### Mediane und Quartile

Die Schwankungen der Bezüge von Vorstands-/Geschäftsführungsmitgliedern sind in der Praxis recht groß. Zur Kennzeichnung dieser Schwankungsbreite verwenden wir Lagemaße. Neben dem Median als mittleren Wert innerhalb einer Verteilung geben wir auch die Werte für das untere und obere Quartil an. Zu diesem Zweck werden die Pro-Kopf-Bezüge, z. B. von Unternehmen einer bestimmten Größenklasse, der Höhe nach geordnet und in eine Rangreihe gebracht. Der Median bezeichnet die Bezüge, die genau in die Mitte dieser Reihe fallen. Das untere Quartil erhält man, indem man ein Viertel der Bezüge, vom niedrigsten Wert her beginnend, abzählt. Entsprechend verfährt man, vom höchsten Wert ausgehend, bei der Ermittlung des oberen Quartils. Somit zahlen jeweils

- › 25 Prozent der Unternehmen ihren Vorstands-/Geschäftsführungsmitgliedern niedrigere Pro-Kopf-Bezüge als das untere Quartil,

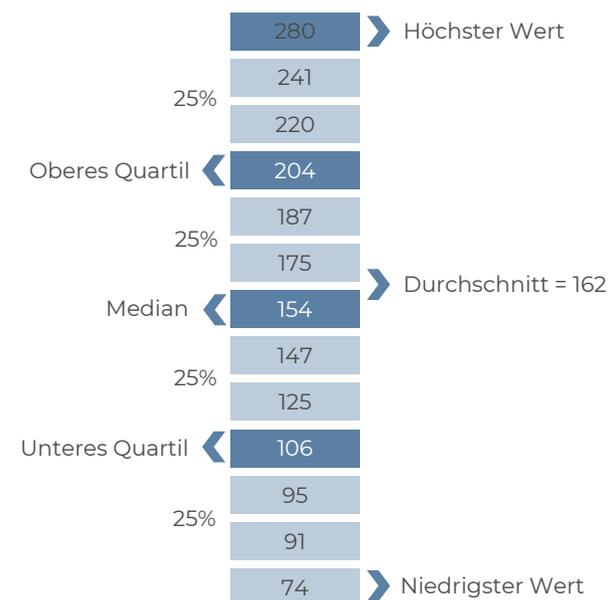
- › 25 Prozent Bezüge zwischen dem unteren Quartil und dem Median (Zentralwert),
- › 25 Prozent Bezüge zwischen dem Median und dem oberen Quartil und schließlich
- › 25 Prozent höhere Bezüge als das obere Quartil.

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 Prozent der entsprechenden Unternehmen noch niedrigere bzw. höhere Vorstands- bzw. Geschäftsführerbezüge zahlen.

Dieser Sachverhalt wird am folgenden Beispiel von 13 Nennungen deutlich: Die Jahresgesamtbezüge in einer bestimmten Unternehmensgrößenklasse betragen z. B. (in Tsd. €): 74, 91, 95, 106, 125, 147, 154, 175, 187, 204, 220, 241, 280.

Die von uns verwandten statistischen Kennziffern ergeben sich aus der nachfolgenden Grafik.

Die statistische Auswertung zeigt, dass der Durchschnittswert einer Vergütungsreihe zu meist höher liegt als der Median. Das rührt im Wesentlichen daher, dass der Durchschnitt durch den Einfluss einzelner hoher Bezüge tendenziell nach oben gezogen wird.



### Ausweistchnik

Als durchschnittliche Pro-Kopf-Bezüge (etwa einer Branche) weisen wir das aus, was ein Unternehmen im Durchschnitt der Branche seinen Vorstands-/Geschäftsführungsmitgliedern pro Kopf zahlt, also nicht etwa das, was ein Vorstands-/Geschäftsführungsmitglied 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 200 Tsd. € p. a.

B besitzt 3 Vorstände, Pro-Kopf-Bezüge 100 Tsd. € p. a.

### Wir weisen aus:

Ein Unternehmen der Branche X zahlt seinen Vorstandsmitgliedern im Durchschnitt

$$(200 + 100)/2 = 150 \text{ Tsd. €}$$

### Wir weisen nicht aus:

Ein Vorstandsmitglied der Branche X verdient im Durchschnitt

$$((6 \times 200) + (3 \times 100))/9 = 167 \text{ Tsd. €}$$

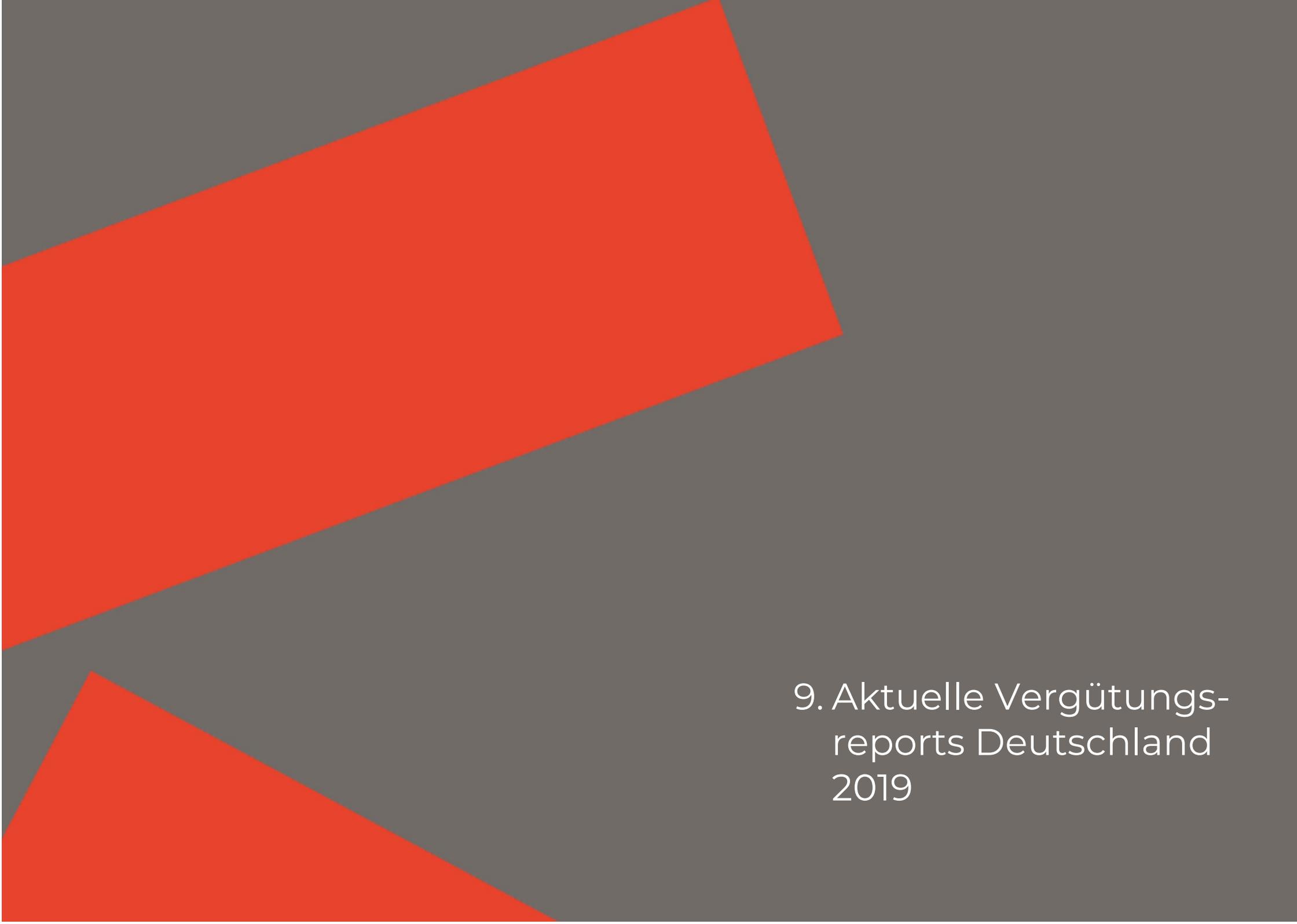
Diese Betrachtungsweise erscheint uns sinnvoller, da ansonsten die Branchendurchschnitte durch den Einfluss einzelner größerer Unternehmen, die hohe Vergütungen bieten und zudem eine relativ größere Zahl von Vorstands- bzw. Geschäftsführungsmitgliedern beschäftigen, beträchtlich nach oben gezogen werden können.

### Größenklassen

Die verwendeten Größenklassen schließen stets den rechten Rand ein, den linken dagegen aus. So umfasst z. B. die Beschäftigtenklasse »100 – 250« Unternehmen, die 101 Mitarbeiter oder mehr, jedoch nicht mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen.

### Sonstige Kennzeichnungen

Das Zeichen »–« wird in Tabellen verwendet, in denen für ein bestimmtes Merkmal keine hinreichende Anzahl von Daten vorliegt bzw. die vorhandenen Daten aufgrund ihrer geringen Anzahl keine Aussagekraft besitzen.



9. Aktuelle Vergütungs-  
reports Deutschland  
2019

# 9. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland 2019

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung unserer aktuellen Vergütungsreports.

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:



## Geschäftsführer

Vergütung von Geschäftsführern/Vorständen:

- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens-, 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



## Spezialisten & Fachkräfte

Darstellung der aktuellen Vergütung vom Spezialist Finanzen bis zur Empfangskraft:

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



### Führungskräfte & Spezialisten in kaufmännischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von der Kaufmännischen Gesamtleitung bis zum Disponent:

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



### Führungskräfte & Spezialisten in technischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung von der Technischen Gesamtleitung bis zum Spezialist Qualitätswesen:

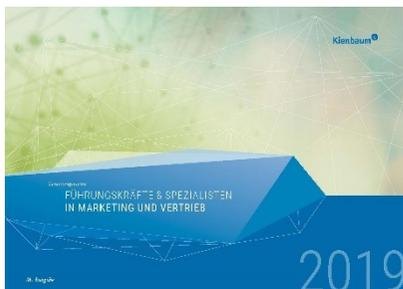
- › nach allen relevanten Vergütungskomponenten
- › nach externen Marktfaktoren, unternehmens- und positionsspezifischen sowie personenspezifischen Einflussgrößen



### Führungskräfte & Spezialisten in IT-Funktionen

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung vom Leiter IT bis zum User Helpdesk Spezialisten:

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



### Führungskräfte & Spezialisten in Marketing und Vertrieb

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung vom Vertriebsleiter bis zum Servicetechniker:

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



## 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



- Regelmäßige Ergänzung der Datenbasis um neue Stellen



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



- Datenexport in Excel und PDF
- individuelle Ergebnisberichte



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



- 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)

[> Zum Compensation Portal](#)

**Kienbaum**



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