



*Vergütungsstudie*  
**Aufsichtsrat 2021**

15. Ausgabe



© Copyright 2021

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

shop.kienbaum.com  
www.kienbaum.de

Projektleitung:

**Urszula Fischer**  
[urszula.fischer@kienbaum.de](mailto:urszula.fischer@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	Tabelle 9: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	41
1.1 Vorwort.....	9	Tabelle 10: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Banken und Finanzdienstleistern .....	42
1.2 Ansprechpartner.....	10	Tabelle 11: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Bilanzsumme bei Banken und Finanzdienstleistern.....	43
1.3 Das Wichtigste in Kürze.....	11	Tabelle 12: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Versicherungsunternehmen .....	44
Tabelle 1: Aufsichtsratsbezüge (Median in Tsd. €).....	11	Tabelle 13: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Bruttobeitragseinnahmen bei Versicherungsunternehmen .....	45
2. Anforderungen an die Offenlegung der Aufsichtsratsbezüge .....	13	Tabelle 14: Gesamtvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Branchen .....	46
3. Anforderungen an die Ausgestaltung der Aufsichtsratsvergütung .....	15	Tabelle 15: Gesamtvergütung für Aufsichtsrat gesamt (in Tsd. €) nach Branchen.....	48
4. Komponenten der Aufsichtsratsvergütung .....	18	5.1.4 Gesamtvergütung nach Eigentümerstruktur.....	51
5. Analyse der Aufsichtsratsbezüge.....	21	Tabelle 16: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in familiengeführten Unternehmen.....	52
5.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen .....	23	Tabelle 17: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in nicht-familiengeführten Unternehmen.....	53
Tabelle 2: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status .....	24	5.1.5 Gesamtvergütung nach hierarchischem Rang .....	54
Tabelle 3: Veränderung der Gesamtvergütung von 2018 auf 2019 (in %) nach Status .....	24	Tabelle 18: Verhältnisse der Gesamtvergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur ...	55
5.1.1 Gesamtvergütung nach Börsennotierung .....	28	Tabelle 19: Verhältnisse der Gesamtvergütung des stellvertretendem Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur ...	55
Tabelle 4: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status und Börsennotierung .....	30	Tabelle 20: Verhältnisse der Gesamtvergütung des Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten.....	56
5.1.2 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße .....	33		
Tabelle 5: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	34		
5.1.3 Gesamtvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	37		
Tabelle 6: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten im produzierenden Gewerbe .....	38		
Tabelle 7: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz im produzierenden Gewerbe .....	39		
Tabelle 8: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	40		

Tabelle 21: Verhältnisse der Gesamtvergütung des stellvertretendem Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten.....	56	Tabelle 34: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im DAX nach Status und Vergütungskomponenten .....	78
5.1.6 Gesamtvergütung nach Regionen .....	57	Tabelle 35: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im MDAX nach Status und Vergütungskomponenten .....	80
Tabelle 22: Gesamtvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Bundesländern .....	58	Tabelle 36: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im SDAX nach Status und Vergütungskomponenten .....	82
Tabelle 23: Gesamtvergütung für Aufsichtsrat gesamt (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	59	Tabelle 37: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im TecDAX nach Status und Vergütungskomponenten .....	84
5.2 Erfolgsunabhängige Vergütung nach Einflussgrößen.....	60	7. Erfasste Unternehmen .....	87
Tabelle 24: Erfolgsunabhängige Vergütung nach Status (in Tsd. €) .....	61	8. Aufsichtsratsbezüge nach Branchen und Unternehmen .....	108
Tabelle 25: Veränderung der erfolgsunabhängigen Vergütung von 2018 auf 2019 (in %) nach Status .....	61	Tabelle 38: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Banken.....	108
Tabelle 26: Erfolgsunabhängige Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	62	Tabelle 39: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Banken.....	123
Tabelle 27: Anteil der erfolgsunabhängigen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten .....	64	Tabelle 40: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden.....	127
Tabelle 28: Erfolgsunabhängige Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	66	Tabelle 41: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden .....	128
Tabelle 29: Anteil der erfolgsunabhängigen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	68	Tabelle 42: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi .....	129
5.3 Ausschussvergütung und Sitzungsgeld.....	70	Tabelle 43: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi .....	131
Tabelle 30: Ausschussvergütung (in Tsd. €) nach Börsennotierung.....	71	Tabelle 44: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen.....	133
Tabelle 31: Sitzungsgeld (in Tsd. €) nach Börsennotierung .....	72	Tabelle 45: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche	
5.4 Variable Vergütung.....	73		
Tabelle 32: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Börsennotierung.....	74		
Tabelle 33: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Börsennotierung.....	75		
6. Vergütung in den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX, TecDAX .....	77		

Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen .....	137
Tabelle 46: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien .....	139
Tabelle 47: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien .....	141
Tabelle 48: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie .....	143
Tabelle 49: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie .....	144
Tabelle 50: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel .....	145
Tabelle 51: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel ..	146
Tabelle 52: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle .....	147
Tabelle 53: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle.....	149
Tabelle 54: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	150
Tabelle 55: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	153
Tabelle 56: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft .....	155

Tabelle 57: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft .....	160
Tabelle 58: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien .....	162
Tabelle 59: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien.....	163
Tabelle 60: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive.....	164
Tabelle 61: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive.....	166
Tabelle 62: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds.....	168
Tabelle 63: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds.....	172
Tabelle 64: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan .....	174
Tabelle 65: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan .....	175
Tabelle 66: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel.....	176
Tabelle 67: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel.....	178

Tabelle 68: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung .....	179
Tabelle 69: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung .....	182
Tabelle 70: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche IT .....	184
Tabelle 71: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche IT.....	188
Tabelle 72: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau .....	190
Tabelle 73: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau .....	193
Tabelle 74: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien.....	195
Tabelle 75: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien.....	197
Tabelle 76: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech .....	198
Tabelle 77: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech .....	200
Tabelle 78: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation.....	202
Tabelle 79: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche	

Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation .....	203
Tabelle 80: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung .....	204
Tabelle 81: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung .....	205
Tabelle 82: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft .....	206
Tabelle 83: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft.....	209
Tabelle 84: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen.....	211
Tabelle 85: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen .....	220
Tabelle 86: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	221
Tabelle 87: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	224
Tabelle 88: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz.....	226
Tabelle 89: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitzenden, den stellvertretenden Aufsichtsrats- vorsitzenden und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz.....	227

9. Top-100 Unternehmen nach Pro-Kopf-Bezügen.....	229
---	-----

10. Anhang.....	233
10.1 Der Untersuchungskreis.....	233
Tabelle 90: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen .....	235
10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	239
11. Aktuelle Studien im Bereich der Vorstands- und Aufsichtsrats- vergütung.....	242



# 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 Aufsichtsratsvergütung für börsennotierte Unternehmen beschlossen. Künftig muss ein klares und verständliches [Vergütungssystem](#) für den Aufsichtsrat definiert sein. Dieses soll mindestens Informationen zu festen und variablen Vergütungsbestandteilen und ihren jeweiligen Anteilen an der Gesamtvergütung enthalten.

Eine wichtige Stoßrichtung der Aktionärsrechterichtlinie, die sich im Gesetz wiederfindet, ist die [Stärkung der Mitspracherechte der Aktionäre](#) bei der Aufsichtsratsvergütung. Aktionäre sollen künftig bei jeder wesentlichen Änderung, mindestens aber alle vier Jahre, über das neu zu definierende Vergütungssystem abstimmen.

An Bedeutung gewinnt darüber hinaus die [Transparenz der Aufsichtsratsvergütung](#). Das Gesetz sieht nunmehr erstmalig vor, dass bei börsennotierten Unternehmen die geschuldete und gewährte Vergütung jedes einzelnen gegenwärtigen oder früheren Mitglieds des Aufsichtsrats offengelegt werden muss. Die Aufbereitung und

externe Kommunikation der Aufsichtsratsvergütung wachsen dadurch auf der Unternehmensseite zu anspruchsvollen Aufgaben heran.

Basierend auf den aktuellen Geschäftsberichten aus dem Jahr 2020 für das Geschäftsjahr 2019 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 zur [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 Studien zur Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung](#) weist das Kapitel elf 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 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 2020 von den Unternehmen frei zugänglich veröffentlichten Informationen zur Vergütung ihrer Aufsichtsratsmitglieder (insbesondere in den Geschäftsberichten) für das Geschäftsjahr 2019 inklusive der Unternehmen, die den Indizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX angehören und 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 Aufsichtsräte 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 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 Aufsichtsratsbezüge wurden die Vergütungshöhen für den Aufsichtsratsvorsitzenden, stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrats, den Aufsichtsrat pro Kopf sowie den Aufsichtsrat gesamt ausgewiesen.

Die Vergütungshöhen für die Rollen des Aufsichtsratsvorsitzenden, stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden und ordentlichen Mitglieds des Aufsichtsrats wurden nur ausgewiesen wenn ausreichend individualisiert offengelegte Vergütungsdaten von den untersuchten Unternehmen vorlagen.

Für den Aufsichtsratsvorsitzenden sowie stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden sind in die Auswertung immer ganzjährige Bezüge eingeflossen. Wenn der (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.

Bei dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats 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 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	1.488
<b>Positionen</b>	
Aufsichtsratsvorsitzender	414
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender	411
Ordentliches Mitglied des Aufsichtsrats	443
Aufsichtsrat pro Kopf/gesamt	1.488

Abbildung 8: Datengrundlage (in %) nach Börsennotierung

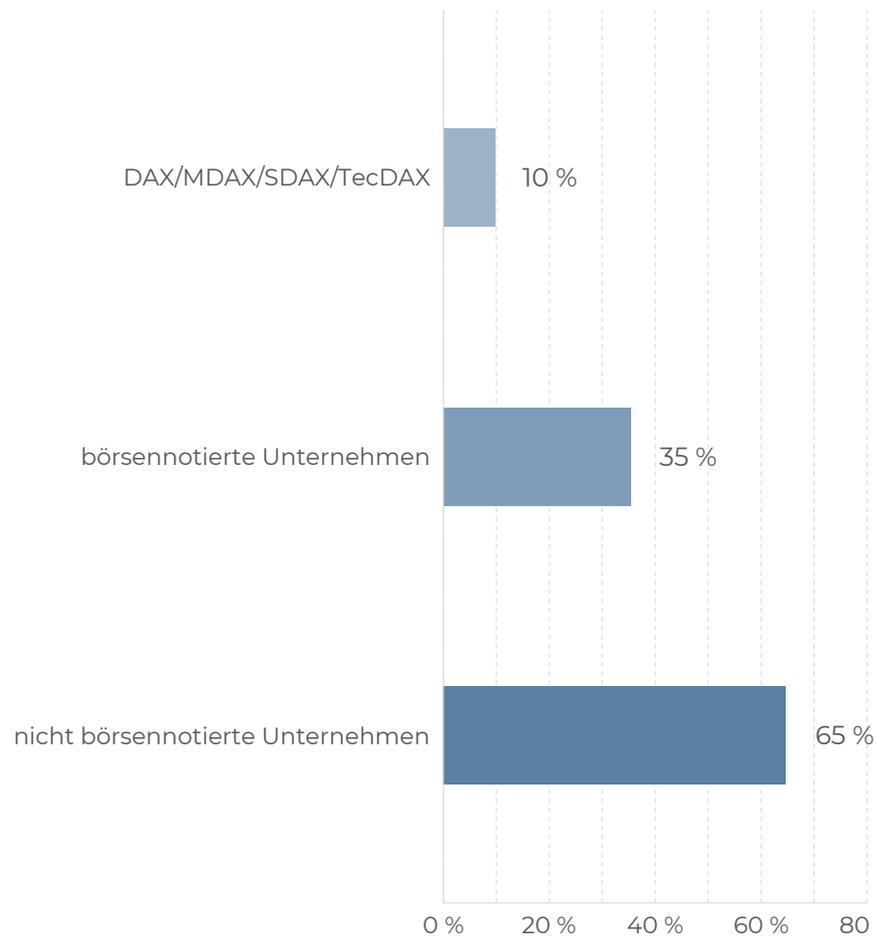


Abbildung 9: Datengrundlage (in %) nach Eigentümerstruktur

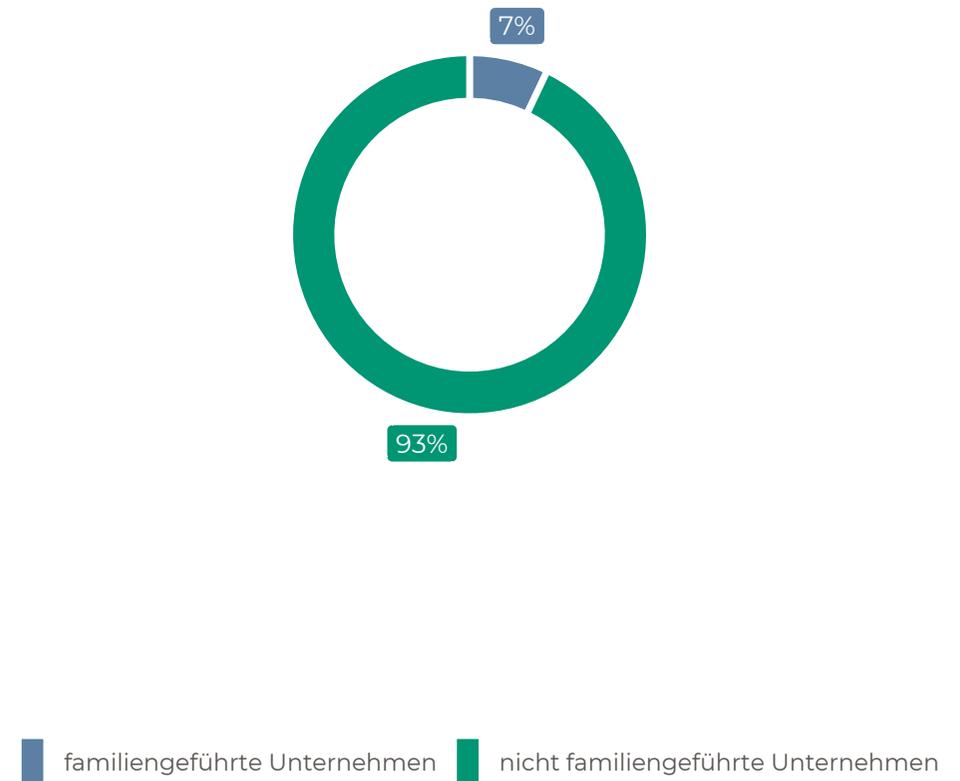


Abbildung 10: Datengrundlage (in %) nach Branchen

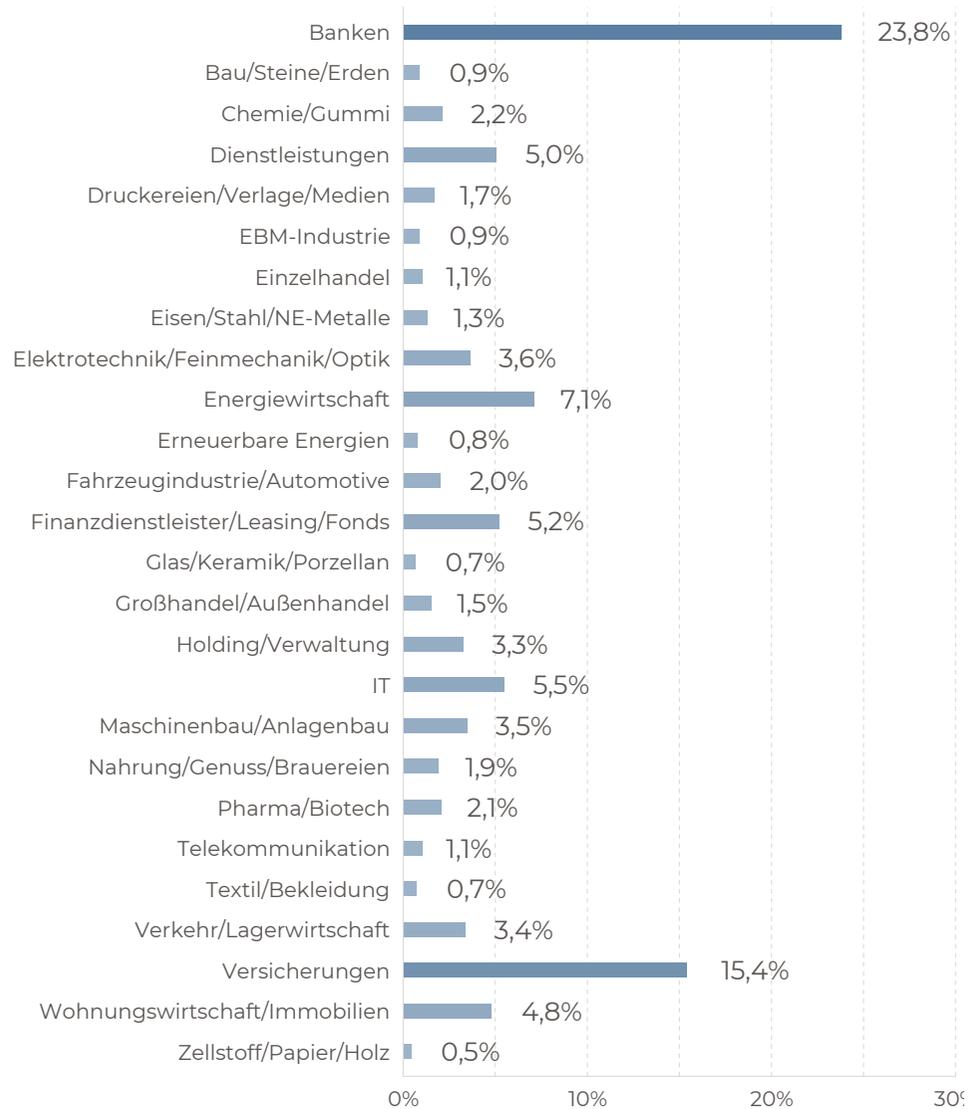


Abbildung 11: Datengrundlage (in %) nach Bundesländern

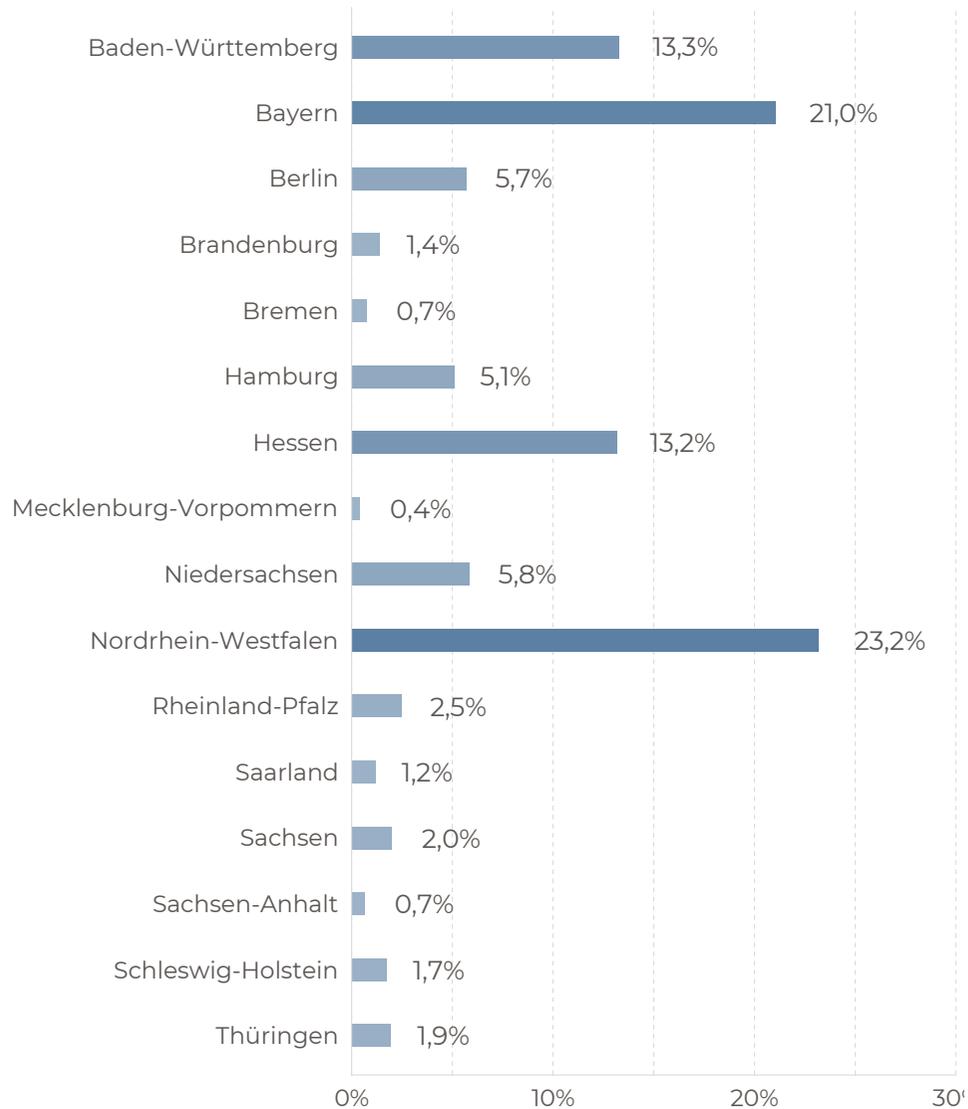
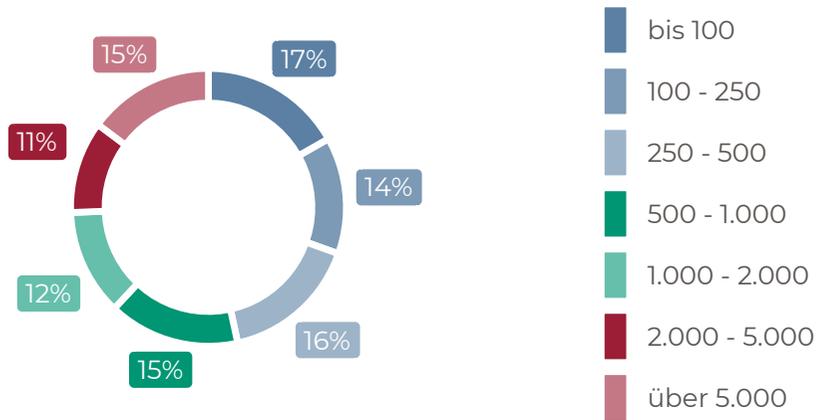


Abbildung 12: Datengrundlage (in %) nach Beschäftigten



## 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 Aufsichtsräte,

Pro-Kopf-Bezüge 100 Tsd. € p. a.

B besitzt 3 Aufsichtsräte,

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

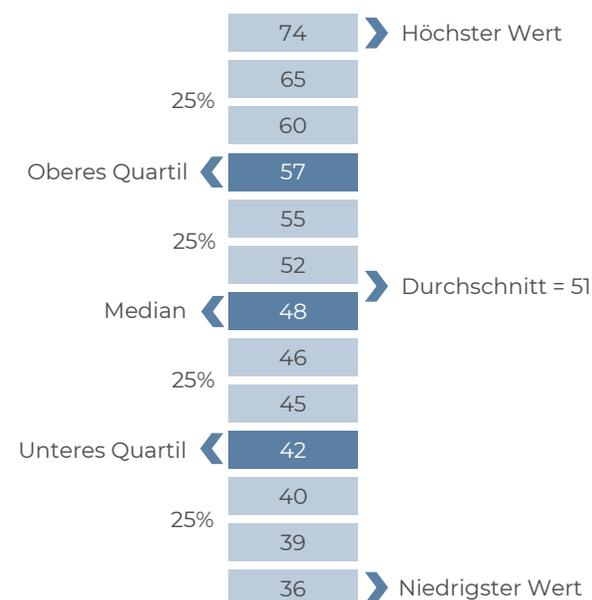
Die Schwankungen der Vergütungswerte sind in der Praxis recht groß. Um einen Überblick über diese zu geben, verwenden wir Lagemaße. Neben dem Median als den mittleren Wert innerhalb einer Verteilung geben wir die Werte für das untere und obere Quartil an. Zu diesem Zweck wird die Vergütung der Höhe nach 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 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 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 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 Auf-  
sichtsratsvergütung

# 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:



## Vorstandsstudie

Darstellung der aktuellen Vergütung von Vorständen (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**





## 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)

**Kienbaum**



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