



Vergütungsstudie
Aufsichtsrat 2022

16. Ausgabe



© Copyright 2022

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

shop.kienbaum.com
www.kienbaum.de

Projektleitung:

Urszula Fischer
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	8	Tabelle 9: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	41
1.1 Vorwort.....	8	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.....	52
5. Analyse der Aufsichtsratsbezüge.....	21	Tabelle 16: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in familiengeführten Unternehmen.....	53
5.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen	23	Tabelle 17: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in nicht-familiengeführten Unternehmen.....	54
Tabelle 2: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status	24	5.1.5 Gesamtvergütung nach hierarchischem Rang	55
Tabelle 3: Veränderung der Gesamtvergütung von 2019 auf 2020 (in %) nach Status	24	Tabelle 18: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur...	56
5.1.1 Gesamtvergütung nach Börsennotierung	28	Tabelle 19: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur	56
Tabelle 4: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status und Börsennotierung	29	Tabelle 20: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten	57
5.1.2 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße	32		
Tabelle 5: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten	33		
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/der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten.....	57	Tabelle 34: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im DAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	82
5.1.6 Gesamtvergütung nach Regionen	58	Tabelle 35: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im MDAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	84
Tabelle 22: Gesamtvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	59	Tabelle 36: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im SDAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	86
Tabelle 23: Gesamtvergütung für Aufsichtsrat gesamt (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	60	Tabelle 37: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im TecDAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	88
5.2 Erfolgsunabhängige Vergütung nach Einflussgrößen.....	61	7. Erfasste Unternehmen	91
Tabelle 24: Erfolgsunabhängige Vergütung nach Status (in Tsd. €)	62	8. Aufsichtsratsbezüge nach Branchen und Unternehmen	113
Tabelle 25: Veränderung der erfolgsunabhängigen Vergütung von 2019 auf 2020 (in %) nach Status.....	62	Tabelle 38: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Banken.....	113
Tabelle 26: Erfolgsunabhängige Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten	63	Tabelle 39: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Banken	130
Tabelle 27: Anteil der erfolgsunabhängigen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten	65	Tabelle 40: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden	135
Tabelle 28: Erfolgsunabhängige Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur	69	Tabelle 41: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden	136
Tabelle 29: Anteil der erfolgsunabhängigen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	71	Tabelle 42: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi.....	137
5.3 Ausschussvergütung und Sitzungsgeld.....	74	Tabelle 43: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi.....	139
Tabelle 30: Ausschussvergütung (in Tsd. €) nach Börsennotierung.....	75	Tabelle 44: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen	141
Tabelle 31: Sitzungsgeld (in Tsd. €) nach Börsennotierung	76	Tabelle 45: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen	145
5.4 Variable Vergütung.....	77	Tabelle 46: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien.....	147
Tabelle 32: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Börsennotierung.....	78		
Tabelle 33: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Börsennotierung	79		
6. Vergütung in den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX, TecDAX	81		

Tabelle 47: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien	149
Tabelle 48: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie.....	150
Tabelle 49: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie.....	151
Tabelle 50: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel.....	152
Tabelle 51: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel	154
Tabelle 52: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle	155
Tabelle 53: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle..	157
Tabelle 54: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	158
Tabelle 55: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	161
Tabelle 56: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft	163
Tabelle 57: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft.....	168
Tabelle 58: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien.....	170

Tabelle 59: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien	171
Tabelle 60: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive	172
Tabelle 61: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive	174
Tabelle 62: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds	176
Tabelle 63: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds.....	180
Tabelle 64: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan	182
Tabelle 65: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan	183
Tabelle 66: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel	184
Tabelle 67: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel	186
Tabelle 68: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung	187
Tabelle 69: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung.....	190

Tabelle 70: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche IT.....	191
Tabelle 71: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche IT	195
Tabelle 72: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau.....	197
Tabelle 73: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau	200
Tabelle 74: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien	202
Tabelle 75: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien.....	204
Tabelle 76: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech	205
Tabelle 77: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech.....	207
Tabelle 78: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation	209
Tabelle 79: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation	211
Tabelle 80: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung.....	212
Tabelle 81: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung	213

Tabelle 82: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft.....	214
Tabelle 83: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft	217
Tabelle 84: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen	219
Tabelle 85: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen	229
Tabelle 86: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	230
Tabelle 87: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	233
Tabelle 88: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz	235
Tabelle 89: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz	236
9. Top-100 Unternehmen nach Pro-Kopf-Bezügen.....	238
10. Anhang.....	242
10.1 Der Untersuchungskreis.....	242
Tabelle 90: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen	244
10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	248
11. Aktuelle Studien für Deutschland.....	251

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Durch die Corona-Krise standen viele Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder vor zusätzlichen und neuen Herausforderungen, die auch das dualistische Corporate Governance System vor eine Belastungsprobe gestellt haben. In der Praxis hat dies in den akuten Krisenmonaten dazu geführt, dass in vielen Unternehmen auf der Ebene der Organe rein formelle Anpassungen vorgenommen werden mussten. Zum Beispiel wurden neue Austauschformate, wie telefonische Sitzungen oder Sitzungen als Videokonferenz etabliert.

Auch die Arbeitsabläufe im Aufsichtsrat haben sich durch die Pandemie in vielen Unternehmen verändert. Die Sitzungsfrequenz und Einberufung von außerordentlichen Sitzungen sind aufgrund des erhöhten Informations- und Beratungsbedarfs im Zusammenhang mit der Pandemie flächendeckend gestiegen, aber auch der bilaterale, informelle Austausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand hat zugenommen. Generell ließ sich eine Flexibilisierung der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand beobachten.

Die Krise hat nicht nur zu steigenden zeitlichen Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder geführt, sondern auch zu zusätzlichen inhaltlichen

Anforderungen. Diese steigenden Anforderungen während der Krise verstärken einen Trend, der sich schon seit einigen Jahren abzeichnet. Schon vor der Krise sind die Aufgabenprofile und damit auch die Anforderungen an die Kompetenzen von Aufsichtsratsmitgliedern stetig komplexer geworden. So nimmt die Relevanz von Kompetenzen insbesondere in den Bereichen Strategie, Technologie und Digitalisierung in den vergangenen Jahren stetig zu. Die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Aufsichtsratspersönlichkeiten wird daher für die Unternehmen immer wichtiger. Eine zentrale Voraussetzung dafür ist eine attraktive, der Aufgabe entsprechende Vergütung.

Basierend auf den aktuellen Geschäftsberichten aus dem Jahr 2021 für das Geschäftsjahr 2020 liefert die vorliegende Studie eine detaillierte Analyse der Aufsichtsratsvergütung von Gesellschaften aus den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX und TecDAX, weiteren börsennotierten sowie nicht börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Die Studie enthält fundierte Informationen zur Höhe und Struktur der Aufsichtsratsvergütung in übersichtlichen, tabellarischen Darstellungen und Diagrammen. Sie bietet zudem eine wertvolle Orientierungshilfe für vergütungspolitische Entscheidungen.

Informationen zu [Anforderungen an die Offenlegung und Ausgestaltung der Aufsichtsratsvergütung](#) entnehmen Sie den Kapiteln zwei und drei. In Kapitel vier sind die untersuchten [Vergütungskomponenten](#) definiert. In Kapitel fünf finden Sie die [Analyse der Vergütungshöhen](#) aufgeschlüsselt nach Vergütungskomponenten (Gesamtvergütung, erfolgsunabhängige und erfolgsabhängige Vergütung) und den Einflussgrößen (unternehmens- und positionsspezifische Faktoren). In Kapitel sechs ist ein Überblick über die [Aufsichtsratsvergütung in den Indizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX](#) zu finden. Das Kapitel sieben enthält eine [Auflistung aller untersuchten Unternehmen](#) inklusive der Zuordnung zu den Branchen. In Kapitel acht sind die [Vergütungshöhen aller untersuchten Unternehmen einzeln](#) ausgewiesen. Dem Kapitel neun entnehmen Sie die [Top-100-Rangfolge der Pro-Kopf-Bezüge](#). Weitere Hinweise zum [Untersuchungskreis und zur Methodik](#) dieser Untersuchung finden Sie in Kapitel zehn. Auf [weitere Kienbaum-Studien zur Vergütung](#) weist das Kapitel elf hin.

Zum Abschluss noch ein persönliches Anliegen: Sollten bei Ihrer Arbeit mit der Studie Informationen unverständlich oder erklärungsbedürftig erscheinen, helfen wir Ihnen gerne persönlich bei allen Fragen weiter. Auch über Anregungen für die nächste Untersuchung freuen wir uns. Die Kontaktdaten finden Sie auf der nächsten Seite.

Ihr Feedback ist sehr wertvoll und hilft uns dabei, unsere Studie kontinuierlich zu verbessern und an Ihren Bedarf anzupassen. Deshalb würden wir uns darüber sehr freuen, wenn Sie uns anonym über unsere Online-Umfrage Feedback zu der Studie geben. Das Ausfüllen dauert lediglich 3 Minuten und die Umfrage können Sie bequem über den unten aufgeführten Link aufrufen.

[Online Feedback-Fragebogen](#)

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



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

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 2021 von den Unternehmen frei zugänglich veröffentlichten Informationen zur Vergütung ihrer Aufsichtsratsmitglieder (insbesondere in den Geschäftsberichten) für das Geschäftsjahr 2020 inklusive der Unternehmen, die den Indizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX angehören.

Für den vorliegenden Vergütungsreport wurden Aufsichtsratsmitglieder von Aktiengesellschaften, aber auch großen Unternehmen anderer Rechtsformen (z.B. GmbH, KGaA) berücksichtigt, und zwar soweit deren Umsatz im Untersuchungszeitraum über 250 Mio. Euro lag oder mindestens 1.000 Mitarbeitende beschäftigt wurden. Vergütungsdaten von Banken und Sparkassen flossen in die Untersuchung erst ab einer Bilanzsumme des Unternehmens im Untersuchungszeitraum von über 250 Mio. Euro oder bei mindestens 50 Mitarbeitenden ein. Vergütungsdaten von Versicherungen wurden im Falle von Bruttobeiträgen über 25 Mio. Euro oder bei mindestens

50 Mitarbeitenden im Untersuchungszeitraum in die Studie aufgenommen.

Im Rahmen der Analyse der Aufsichtsratsbezüge wurden die Vergütungshöhen für den Aufsichtsratsvorsitz, stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz, das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrats, den Aufsichtsrat pro Kopf sowie den Aufsichtsrat gesamt ausgewiesen.

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

Für den Aufsichtsratsvorsitz sowie stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz sind in die Auswertung immer ganzjährige Bezüge eingeflossen. Wenn der/die (stellvertretende) Aufsichtsratsvorsitzende eines Unternehmens unterjährig gewechselt hat, wurden die pro-Rata-Bezüge weder einzeln ausgewiesen noch in die statistische Berechnung einbezogen, um mögliche Verzerrungen zu vermeiden. Waren mehrere (stellvertretende) Aufsichtsratsvorsitzende das ganze Jahr über im

Amt, so wurde für diese jeweils ein Durchschnitt gebildet.

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	1.472
Positionen	
Aufsichtsratsvorsitz	384
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitz	402
Ordentliches Mitglied des Aufsichtsrats	424
Aufsichtsrat pro Kopf/gesamt	1.472

Abbildung 13: Datengrundlage (in %) nach Börsennotierung

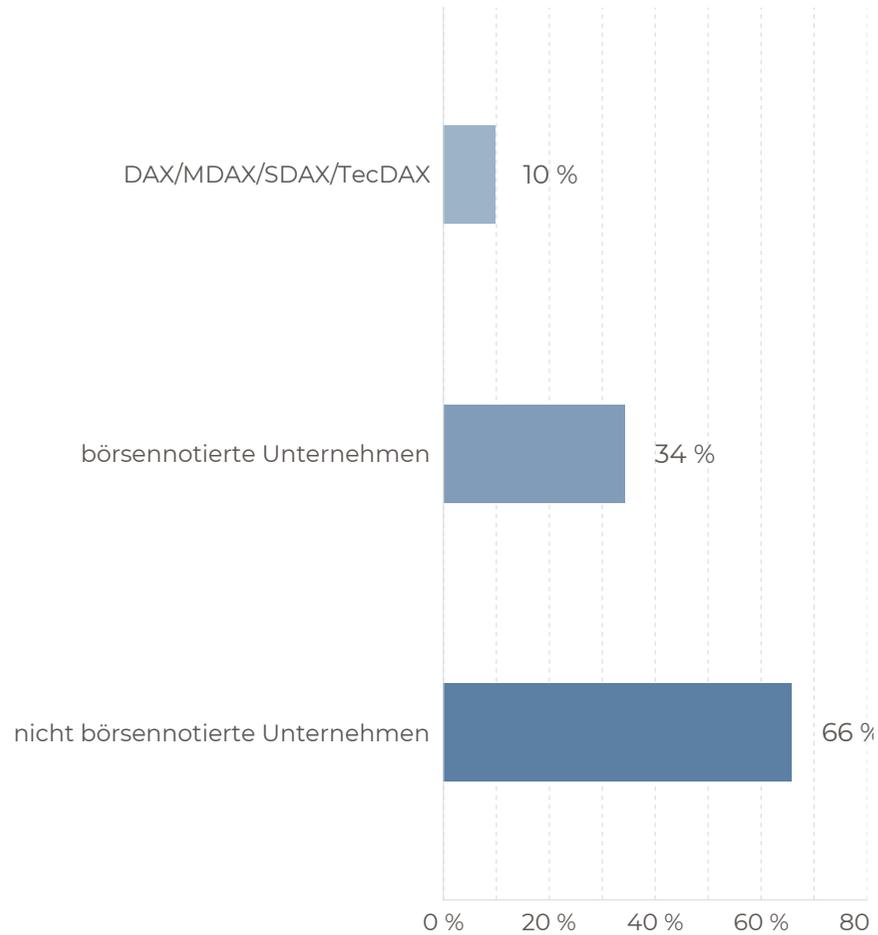


Abbildung 14: Datengrundlage (in %) nach Eigentümerstruktur

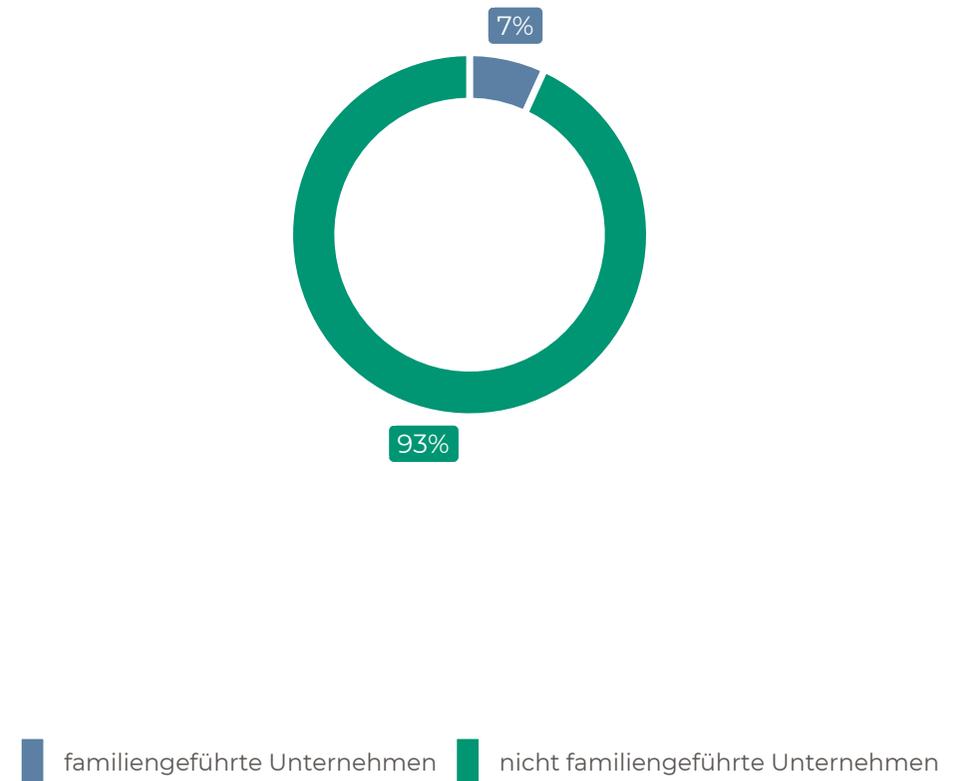


Abbildung 15: Datengrundlage (in %) nach Branchen

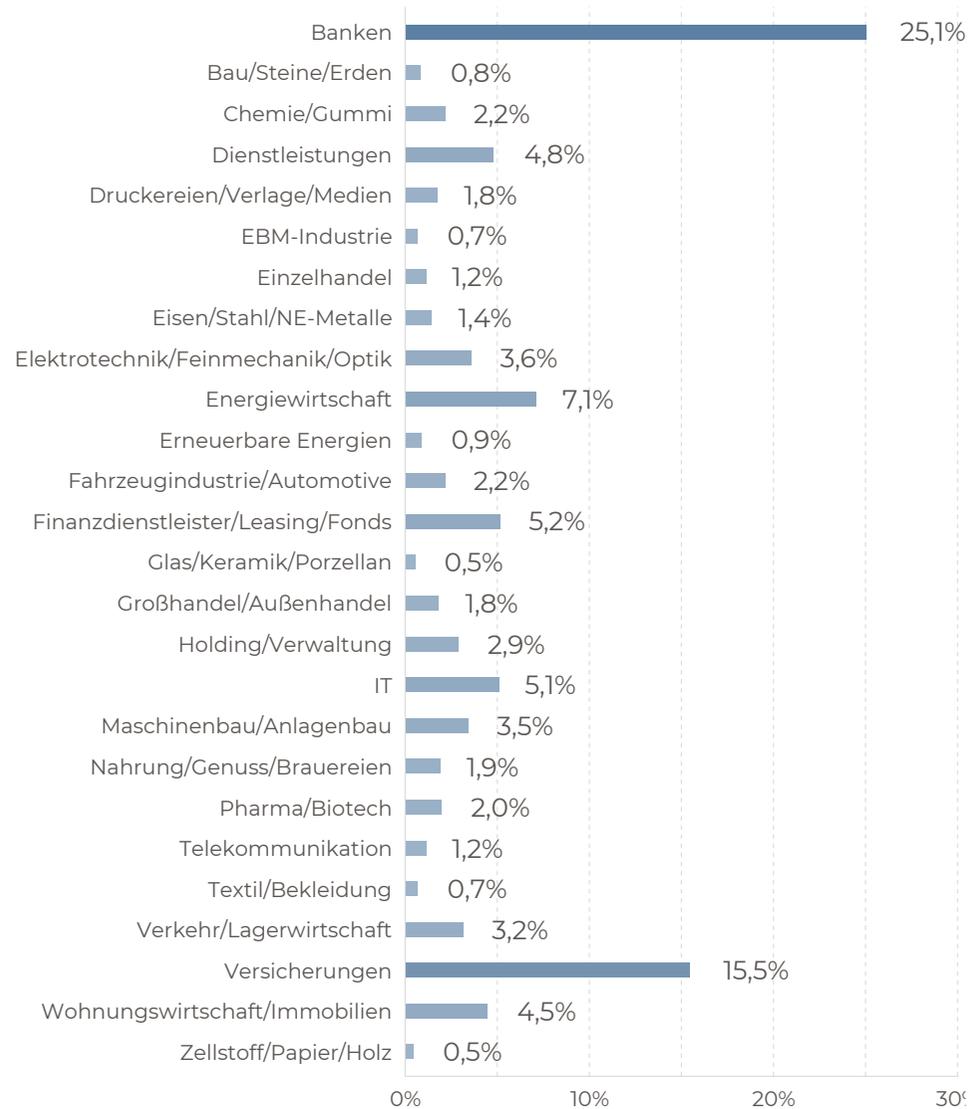


Abbildung 16: Datengrundlage (in %) nach Bundesländern

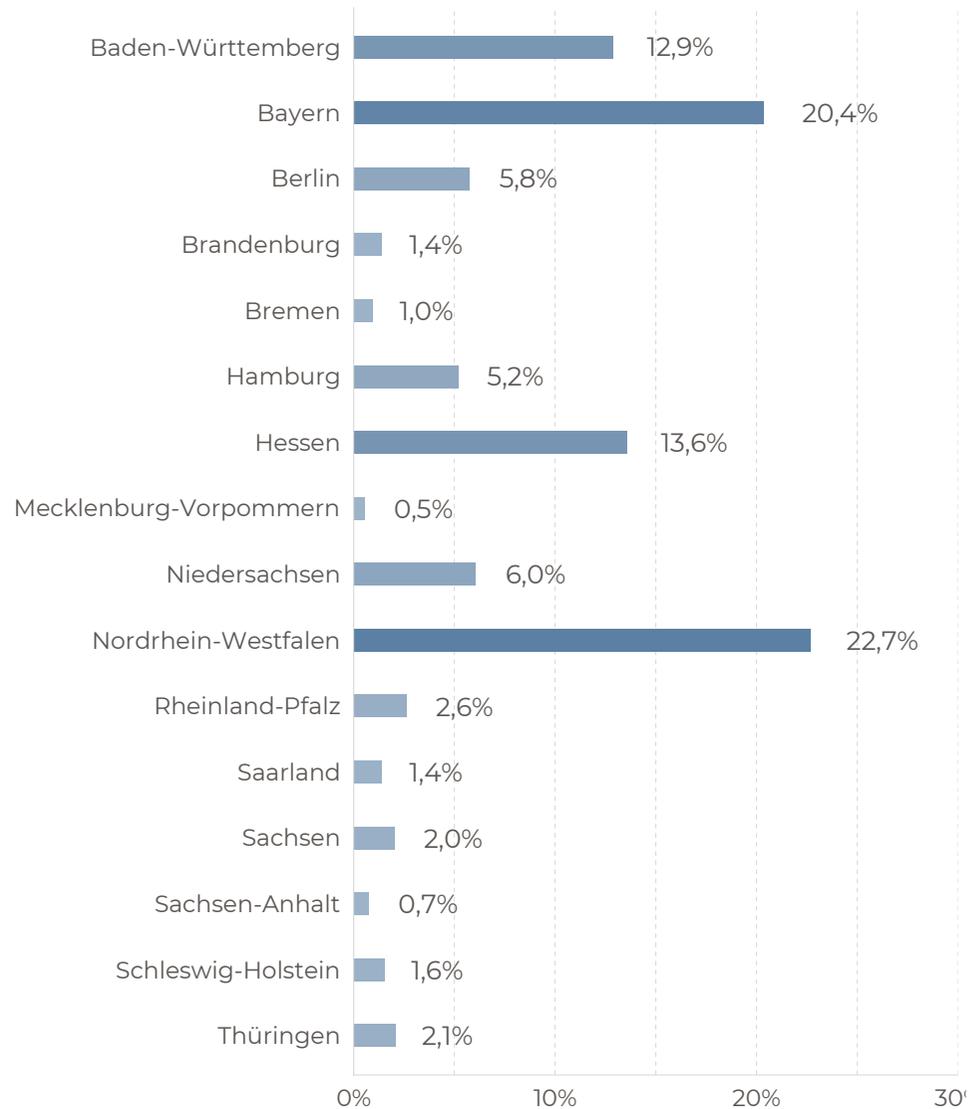
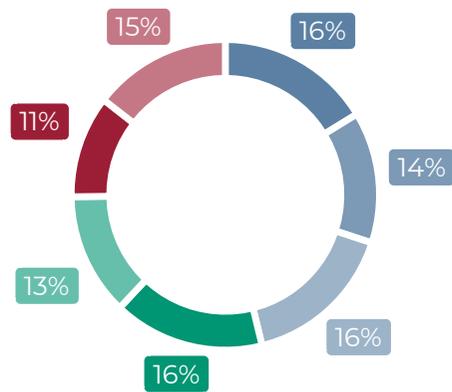


Abbildung 17: Datengrundlage (in %) nach Beschäftigten



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 Aufsichtsratsmitglieder,
Pro-Kopf-Bezüge 100 Tsd. € p. a.

B besitzt 3 Aufsichtsratsmitglieder,
Pro-Kopf-Bezüge 50 Tsd. € p. a.

Ausgewiesen wird:

Ein Unternehmen der Branche X zahlt seinen Aufsichtsratsmitgliedern im Durchschnitt:
 $(100 + 50)/2 = 75$ Tsd. €

Nicht ausgewiesen wird:

Ein Aufsichtsratsmitglied der Branche X verdient im Durchschnitt:
 $((6 \times 100) + (3 \times 50))/9 = 83,3$ Tsd. €

Diese Betrachtungsweise erscheint sinnvoller, da ansonsten die Branchendurchschnitte durch den Einfluss einzelner Großunternehmen, die hohe Vergütungen bieten und zudem eine in der Regel größere Zahl von Aufsichtsratsmitgliedern haben, beträchtlich nach oben gezogen werden.

Mediane und Quartile

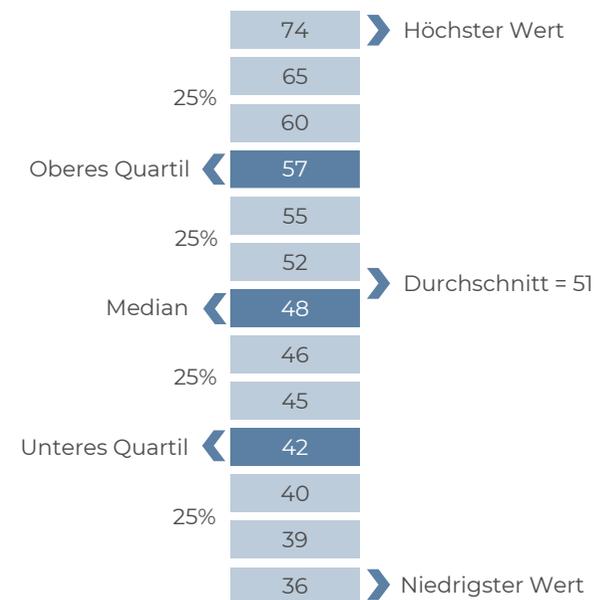
Die Schwankungen der Vergütungswerte sind in der Praxis recht groß. Um einen Überblick über diese zu geben, verwenden wir Lagemaße. Neben dem Median als den mittleren Wert innerhalb einer Verteilung geben wir die Werte für das untere und obere Quartil an. Zu diesem Zweck wird die Vergütung der Höhe nach geordnet und in eine Rangreihe gebracht. Der Median bezeichnet den Wert, der genau in die Mitte der Reihe fällt. Das untere Quartil wird errechnet, indem ein Viertel der Vergütungsnennungen, vom niedrigsten Wert her beginnend, abgezählt wird. Entsprechend wird bei der Ermittlung des oberen Quartils vom höchsten Wert ausgegangen.

Somit haben jeweils

- › 25 % aller Positionsinhabenden eine niedrigere Vergütung als das untere Quartil,
- › 25 % eine Vergütung zwischen dem unteren Quartil und dem Median,
- › 25 % eine Vergütung zwischen dem Median und dem oberen Quartil und schließlich

- › 25 % eine höhere Vergütung als das obere Quartil.

Dieser Sachverhalt wird an folgendem Beispiel von elf Nennungen deutlich. Die Jahresgesamtvorgütung 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:

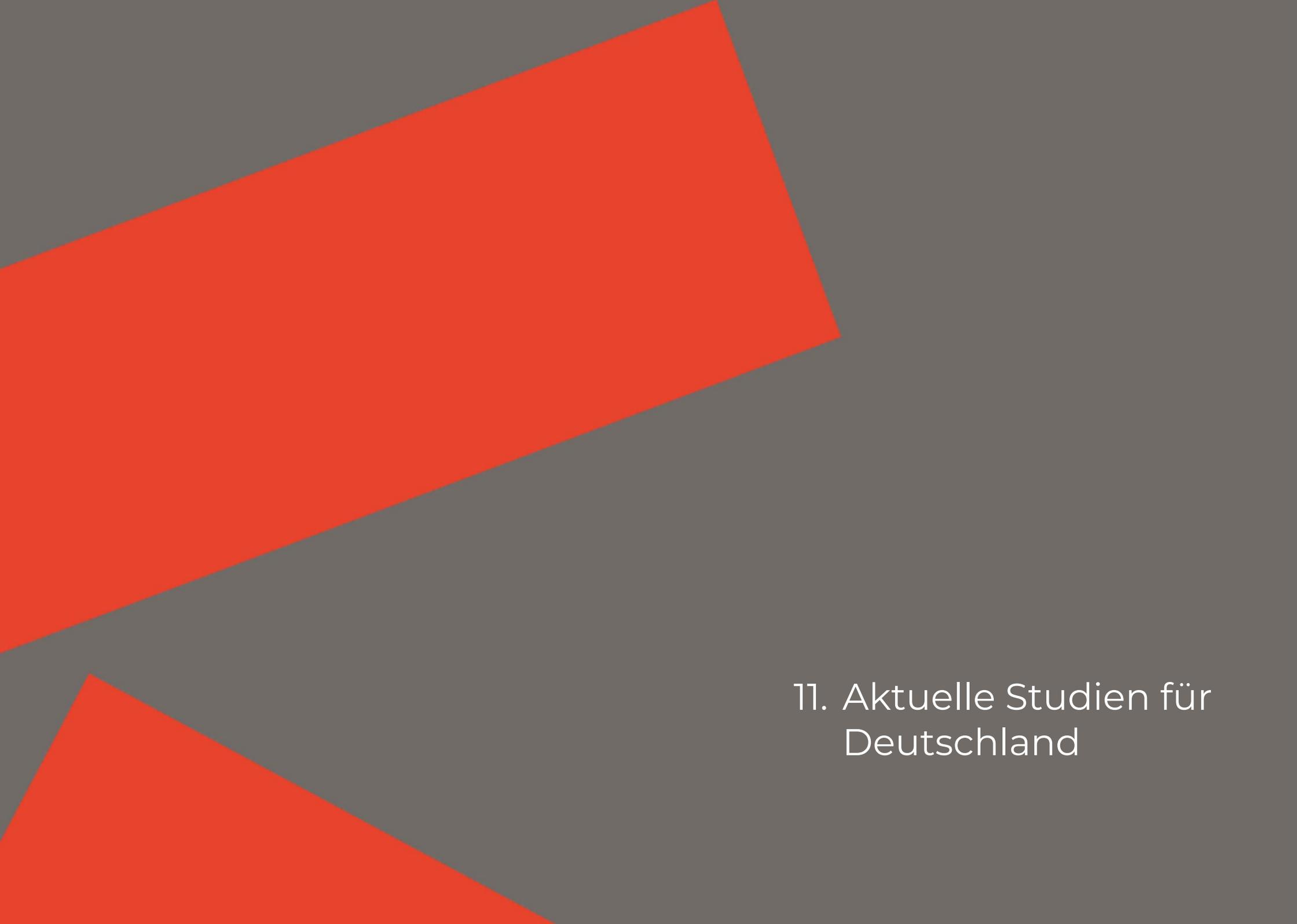


Zu beachten ist bei der Interpretation dieser Lagemaße, dass das untere und obere Quartil nicht etwa die Extremwerte der Vergütungsreihe darstellen, sondern dass jeweils 25 % der entsprechenden Positionsinhabenden eine noch niedrigere bzw. höhere Vergütung erhalten.

Die statistische Auswertung zeigt, dass die Durchschnitte der Vergütungswerte im Allgemeinen höher oder niedriger liegen können als der Median. Das rührt im Wesentlichen daher, dass die Durchschnittswerte durch den Einfluss einzelner sehr hoher oder niedriger Vergütungswerte stark nach oben oder unten gezogen werden.

Größenklassen

Die verwendeten Größenklassen schließen stets den rechten Rand ein, den linken dagegen aus. Die Beschäftigtenklasse »500 bis 1.000« umfasst also Unternehmen, die 501 Beschäftigte oder mehr, jedoch nicht mehr als 1.000 Beschäftigte haben.



11. Aktuelle Studien für Deutschland

11. Aktuelle Studien für Deutschland

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung unserer aktuellen Vergütungsreports. Alle Reports sowie weitere Vergütungsdaten- und -handlingprodukte finden Sie unter: > shop.kienbaum.com.

Für die Vergütung in verschiedenen Hierarchiestufen bieten wir folgende Reports:



Vorstandsstudie

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

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



Geschäftsführung

Vergütung der Geschäftsführung/des Vorstands:

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



Führungskräfte

Vergütung von Führungskräften der oberen, mittleren und operativen Führungsebene:

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



Spezialist:innen & Fachkräfte

Darstellung der aktuellen Vergütung von Spezialist:in Finanzen bis zur Empfangskraft:

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



Führungs- und Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von der kaufmännischen Gesamtleitung bis zum/zur Disponent:in:

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



Führungs- und Fachkräfte in IT-Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von Leitung IT bis zum/zur User Helpdesk Spezialist:in:

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



Führungs- und Fachkräfte in technischen Funktionen

Darstellung der aktuellen Vergütung von der technischen Gesamtleitung bis zum/zur Spezialist:in Qualitätswesen:

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



Führungs- und Fachkräfte in Marketing und Vertrieb

Darstellung der aktuellen Vergütung von Vertriebsleitung bis zum/zur Servicetechniker:in:

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



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**



Compensation Portal



Kienbaum 

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 vielen Endgeräten bedienbar



Regelmäßig aktualisierte Daten



Absolute Sicherheit Ihrer Daten



- Gehaltsdaten aus über 12.000 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 260 Jobs pro Land
- Auswertungen auf der Basis von mehr als 900.000 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 260 Positionen (variabel pro Land und Produktzuschnitt)
- Ein Administrations-Account sowie 2 weiteren 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:

E-Mail: support-compensation-portal@kienbaum.de oder Fon: **+49 221 801 72-200**



Thomas Kerschbaumer
Senior Manager Data Management



Antonia Schmidtman
Client Development Specialist

Kienbaum Consultants International GmbH | Compensation & Performance Management

<https://compensationportal.kienbaum.com>

Kienbaum



www.kienbaum.de