



Vergütungsstudie  
**Vorstand 2022**

45. 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](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: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	46
1.1 Vorwort.....	9	Tabelle 10: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Banken und Finanzdienstleistern.....	47
1.2 Ansprechpartner.....	11	Tabelle 11: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Bilanzsumme bei Banken und Finanzdienstleistern.....	48
1.3 Das Wichtigste in Kürze.....	12	Tabelle 12: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Versicherungsunternehmen.....	49
Tabelle 1: Vorstandsbezüge (Median in Tsd. €) .....	12	Tabelle 13: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Bruttobeitragseinnahmen bei Versicherungsunternehmen.....	50
2. Anforderungen an die Offenlegung der Vorstandsbezüge.....	14	Tabelle 14: Gesamtdirektvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Branchen.....	51
3. Anforderungen an die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung.....	17	Tabelle 15: Gesamtdirektvergütung für Vorstand gesamt (in Tsd. €) nach Branchen.....	53
4. Komponenten der Vergütung.....	21	5.1.4 Gesamtdirektvergütung nach Ertragslage.....	57
5. Analyse der Vorstandsbezüge .....	26	Tabelle 16: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis.....	58
5.1 Gesamtdirektvergütung nach Einflussgrößen.....	28	5.1.5 Gesamtdirektvergütung nach Eigentümerstruktur.....	60
Tabelle 2: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Status .....	29	Tabelle 17: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in familiengeführten Unternehmen.....	61
Tabelle 3: Veränderung der Gesamtdirektvergütung von 2019 auf 2020 (in %) nach Status.....	29	Tabelle 18: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in nicht familiengeführten Unternehmen.....	62
5.1.1 Gesamtdirektvergütung nach Börsennotierung .....	33	5.1.6 Gesamtdirektvergütung nach hierarchischem Rang.....	63
Tabelle 4: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Status und Börsennotierung .....	34	Tabelle 19: Verhältnisse der Gesamtdirektvergütung des/der Vorstandsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Vorstands (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	64
5.1.2 Gesamtdirektvergütung nach Unternehmensgröße .....	37	Tabelle 20: Verhältnisse der Gesamtdirektvergütung des/der Vorstandsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Vorstands (in %) nach Beschäftigten.....	64
Tabelle 5: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	38		
5.1.3 Gesamtdirektvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	42		
Tabelle 6: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten im produzierenden Gewerbe.....	43		
Tabelle 7: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz im produzierenden Gewerbe.....	44		
Tabelle 8: Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	45		

5.1.7	Gesamtdirektvergütung nach Regionen .....	65		Tabelle 35: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Jahresergebnis.....	96
	Tabelle 21: Gesamtdirektvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	66		Tabelle 36: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	98
	Tabelle 22: Gesamtdirektvergütung für Vorstand gesamt (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	67		Tabelle 37: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	100
5.2	Grundvergütung nach Einflussgrößen.....	68	5.3.1	Exkurs: Variable Vergütung in Zeiten von Corona .....	101
	Tabelle 23: Grundvergütung (in Tsd. €) nach Status.....	70	5.3.2	Unternehmen mit jahresbezogener variabler Vergütung .....	104
	Tabelle 24: Veränderung der Grundvergütung von 2019 auf 2020 (in %) nach Status .....	70		Tabelle 38: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	106
	Tabelle 25: Grundvergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten.....	71		Tabelle 39: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten ...	108
	Tabelle 26: Anteil der Grundvergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten .....	73		Tabelle 40: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis.....	110
	Tabelle 27: Grundvergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	76		Tabelle 41: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Jahresergebnis.....	112
	Tabelle 28: Anteil der Grundvergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	78		Tabelle 42: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	114
	Tabelle 29: Grundvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Branche .....	80		Tabelle 43: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	116
	Tabelle 30: Grundvergütung für Vorstand gesamt (in Tsd. €) nach Branche.....	82	5.3.3	Unternehmen mit jahresbezogener und mehrjähriger variabler Vergütung.....	117
	Tabelle 31: Anteil der Grundvergütung an der Gesamtdirektvergütung für Vorstand gesamt/pro Kopf (in %) nach Branche .....	84		Tabelle 44: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	120
5.3	Variable Vergütung.....	88		Tabelle 45: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten .....	122
	Tabelle 32: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	90		Tabelle 46: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis.....	124
	Tabelle 33: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten.....	92			
	Tabelle 34: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis .....	94			

Tabelle 47: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Jahresergebnis .....	126	Tabelle 60: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden .....	184
Tabelle 48: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	128	Tabelle 61: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden .....	185
Tabelle 49: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	130	Tabelle 62: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi .....	186
Tabelle 50: Mehrjährige variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	131	Tabelle 63: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi .....	188
Tabelle 51: Anteil der mehrjährigen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten .....	133	Tabelle 64: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen .....	190
Tabelle 52: Mehrjährige variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	135	Tabelle 65: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen .....	194
Tabelle 53: Anteil der mehrjährigen variablen Vergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	137	Tabelle 66: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/ Verlage/Medien .....	196
<b>6. Vergütung in den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX, TecDAX .....</b>	<b>139</b>	Tabelle 67: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien .....	198
Tabelle 54: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im DAX nach Status und Vergütungskomponenten (Zufluss) .....	140	Tabelle 68: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie .....	200
Tabelle 55: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im MDAX nach Status und Vergütungskomponenten (Zufluss) .....	141	Tabelle 69: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie .....	201
Tabelle 56: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im SDAX nach Status und Vergütungskomponenten (Zufluss) .....	142	Tabelle 70: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel .....	202
Tabelle 57: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im TecDAX nach Status und Vergütungskomponenten (Zufluss) .....	143	Tabelle 71: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel .....	204
<b>7. Erfasste Unternehmen .....</b>	<b>145</b>	Tabelle 72: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/ NE-Metalle .....	205
<b>8. Vorstandsbezüge nach Branchen und Unternehmen .....</b>	<b>163</b>		
Tabelle 58: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Banken .....	163		
Tabelle 59: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Banken .....	177		

Tabelle 73: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle .....	206
Tabelle 74: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/ Feinmechanik/Optik .....	207
Tabelle 75: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	210
Tabelle 76: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft.....	212
Tabelle 77: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft .....	216
Tabelle 78: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien.....	218
Tabelle 79: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien .....	219
Tabelle 80: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/ Automotive .....	220
Tabelle 81: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive.....	222
Tabelle 82: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/ Leasing/Fonds.....	224
Tabelle 83: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds.....	228
Tabelle 84: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/ Porzellan .....	230
Tabelle 85: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan .....	231

Tabelle 86: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/ Außenhandel .....	232
Tabelle 87: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel.....	234
Tabelle 88: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung.....	235
Tabelle 89: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung .....	238
Tabelle 90: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche IT .....	240
Tabelle 91: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche IT .....	244
Tabelle 92: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/ Anlagenbau.....	247
Tabelle 93: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau .....	250
Tabelle 94: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/ Genuss/Brauereien .....	252
Tabelle 95: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien .....	254
Tabelle 96: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech.....	255
Tabelle 97: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech .....	257
Tabelle 98: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation.....	259

Tabelle 99: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation .....	261	10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	299
Tabelle 100: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung .....	262	11. Aktuelle Studien Deutschland 2021 .....	302
Tabelle 101: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung .....	263		
Tabelle 102: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/ Lagerwirtschaft.....	264		
Tabelle 103: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft.....	267		
Tabelle 104: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen.....	269		
Tabelle 105: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen.....	278		
Tabelle 106: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	280		
Tabelle 107: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	283		
Tabelle 108: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/ Papier/Holz.....	286		
Tabelle 109: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz.....	287		
9. Top-100 Unternehmen nach Pro-Kopf-Bezügen.....	289		
10. Anhang.....	293		
10.1 Der Untersuchungskreis.....	293		
Tabelle 110: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen.....	295		



# 1. Einleitung

# 1. Einleitung

## 1.1 Vorwort

Das Gesetz zur Umsetzung der **zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II)** und die **Novellierung des deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)** haben bei dem Großteil der börsennotierten deutschen Unternehmen zu Änderungen des Vorstandsvergütungssystems geführt. Dabei wurde insbesondere die Ausgestaltung der variablen Vergütung an die neuesten Vorgaben der Regulatorik angepasst.

Diese Änderungen haben zum einen die gesetzliche Vorgabe des Nachhaltigkeitsbezugs umfasst, indem zumeist ökologische und/oder soziale Leistungskriterien in die Vergütung integriert wurden. Zum anderen wurden von den meisten Unternehmen auch die Empfehlungen des DCGK hinsichtlich des Aktienbezugs und der Mindestlaufzeit der langfristigen variablen Vergütung umgesetzt. Laut der neuesten Fassung des DCGK soll die variable Vergütung unter anderem überwiegend aktienbasiert sein und der langfristige Teil der Vergütung soll frühestens vier Jahre nach Zuteilung an das Vorstandsmitglied ausgezahlt werden.

Neben turnusmäßigen Anpassungen von Vergütungshöhen und Bemessungsgrundlagen besteht somit, basierend auf den gesetzlichen und

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

Basierend auf den aktuellen Geschäftsberichten liefert die vorliegende Studie eine detaillierte Analyse der Vorstandsvergütung von börsennotierten (inkl. DAX, MDAX, SDAX, TecDAX) sowie nicht börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Die Studie enthält fundierte Informationen zur Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung in übersichtlichen, tabellarischen Darstellungen und Diagrammen. Sie bietet Investoren und der Öffentlichkeit Transparenz über die Vergütungspraktiken in Deutschland und den Organen eine wertvolle Orientierungshilfe für vergütungspolitische Entscheidungen.

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



**Urszula Fischer**

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

Kienbaum Consultants International GmbH  
Compensation Data Services  
Hopfenmarkt 33  
20457 Hamburg

Telefon: +49 40 - 32 57 79 - 28  
E-Mail: [urszula.fischer@kienbaum.de](mailto:urszula.fischer@kienbaum.de)



# 10. Anhang

## 10.1 Der Untersuchungskreis

Wichtig für die Interpretation der vorliegenden Auswertungen ist die Kenntnis und Einordnung des Untersuchungskreises – also der in der Analyse untersuchten Unternehmen und Positionen. Dieser wird im Folgenden näher beleuchtet.

Grundlage für die Auswertungen sind die von den Unternehmen frei zugänglich veröffentlichten Informationen zur Vergütung ihrer Organmitglieder (insbesondere in den Geschäftsberichten) im Geschäftsjahr 2020, und zwar inklusive der Unternehmen, die den Indizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX.

Für den vorliegenden Vergütungsreport wurden Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften, aber auch Vergütungsdaten von Organmitgliedern großer Unternehmen anderer Rechtsformen (z.B. GmbH, KGaA) berücksichtigt, und zwar soweit deren Umsatz im Untersuchungszeitraum über 250 Mio. Euro lag oder mindestens 1.000 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 Vorstandsbezüge wurden die Vergütungshöhen für den Vorstandsvorsitz, das ordentliche Mitglied des Vorstands, den Vorstand pro Kopf sowie den Vorstand gesamt ausgewiesen.

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

Für den Vorstandsvorsitz sind in die Auswertung immer ganzjährige Bezüge eingeflossen. Wenn der/die Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens unterjährig gewechselt hat, wurden hochgerechnete Bezüge des/der neuen Vorstandsvorsitzenden berücksichtigt. In den Fällen, in denen ein Unternehmen durch eine(n) Alleinvorstand:in geführt wurde, sind dessen/deren Vergütungsdaten als Vorsitzende:r aufgenommen und mit in die Berechnung eingeflossen.

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

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

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

Unsere Daten durchlaufen einen umfassenden Qualitätssicherungsprozess und genügen 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 110: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen

	Anzahl
Unternehmen	1.181
<b>Positionen</b>	
Vorstandsvorsitz	468
Ordentliches Mitglied des Vorstands	453
Vorstand gesamt/pro Kopf	1.181

Abbildung 21: Datengrundlage (in %) nach Börsennotierung

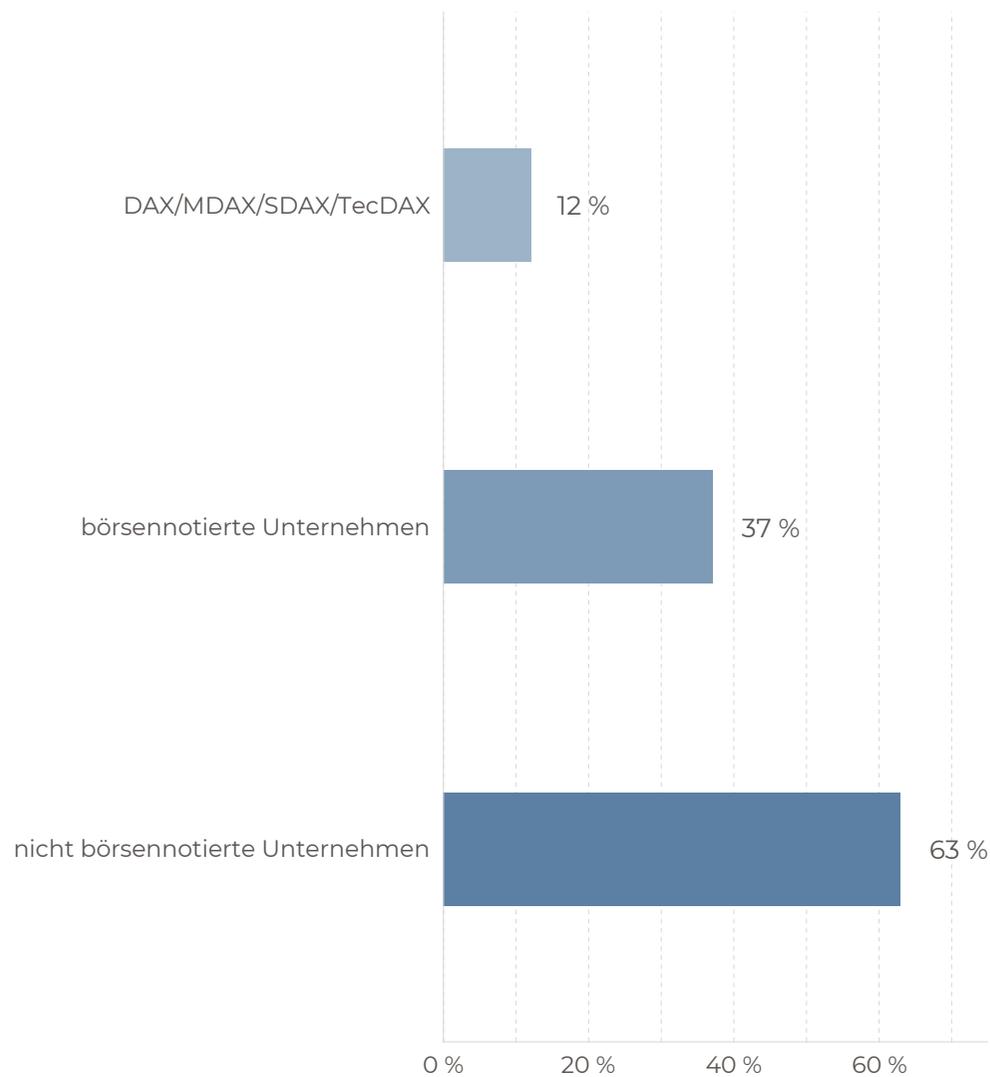


Abbildung 22: Datengrundlage (in %) nach Eigentümerstruktur

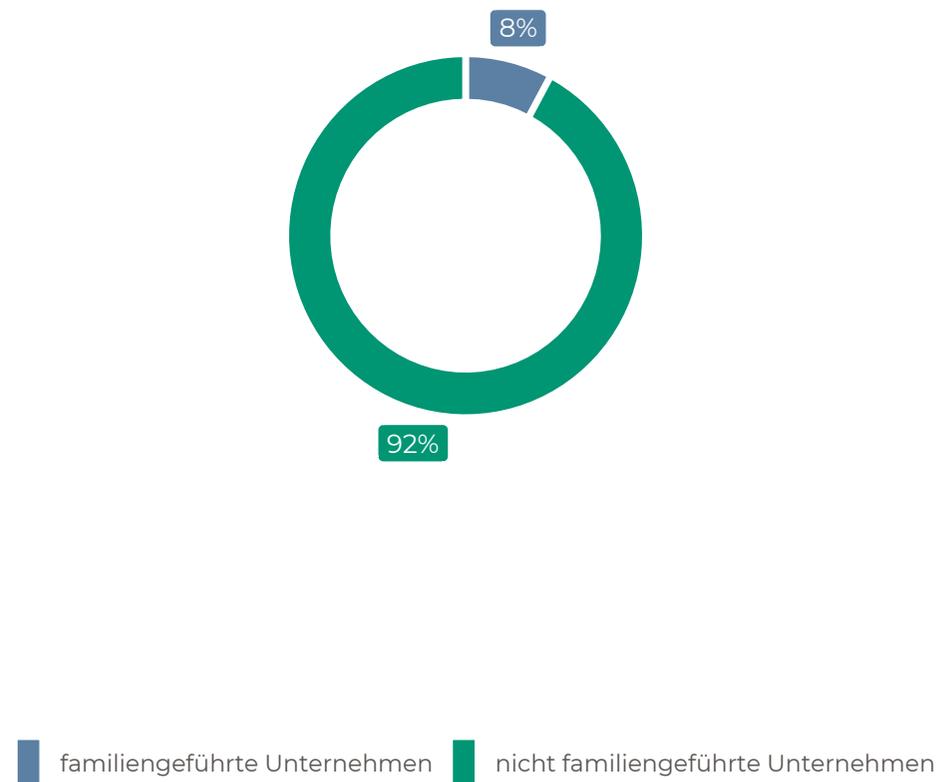


Abbildung 23: Datengrundlage (in %) nach Branchen

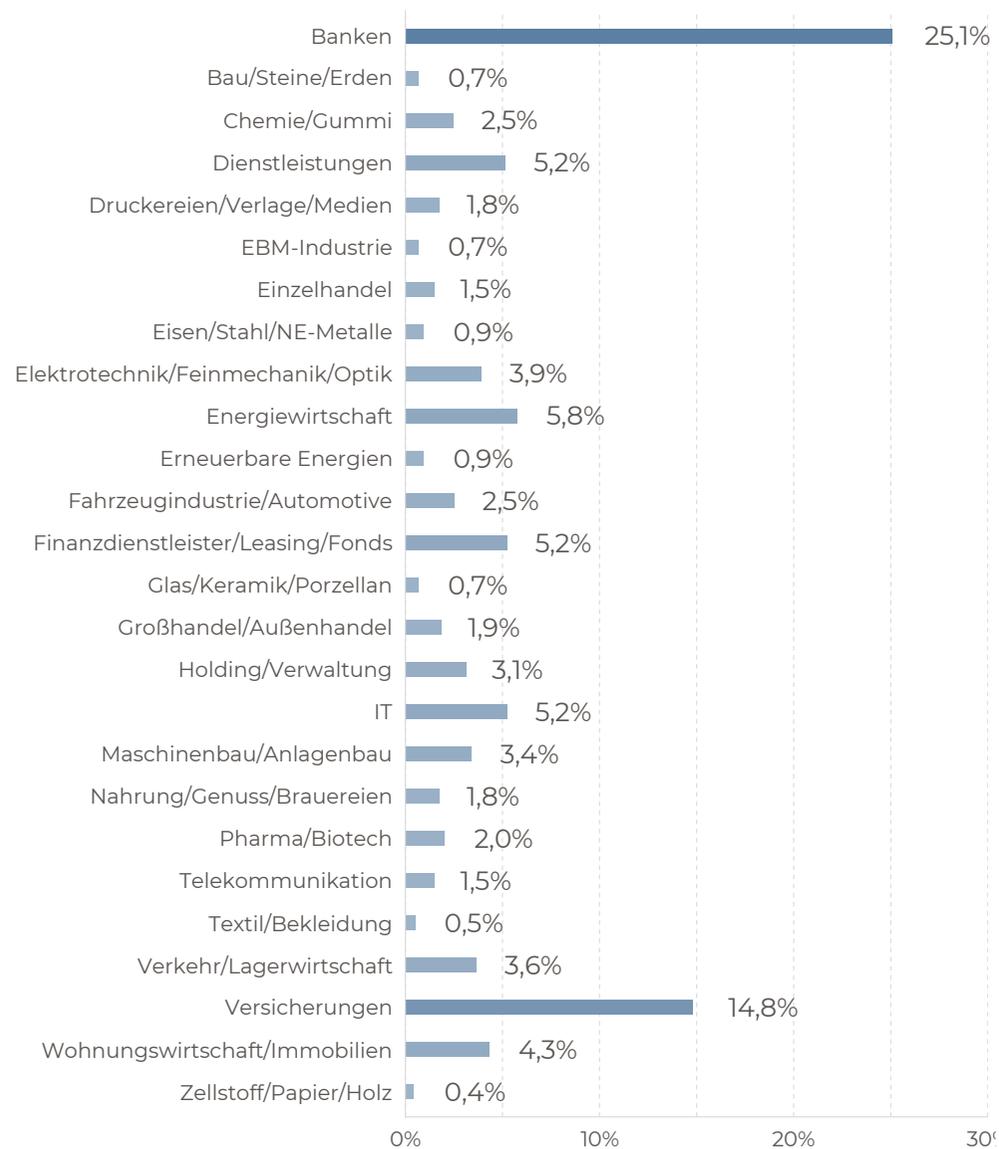


Abbildung 24: Datengrundlage (in %) nach Bundesländern

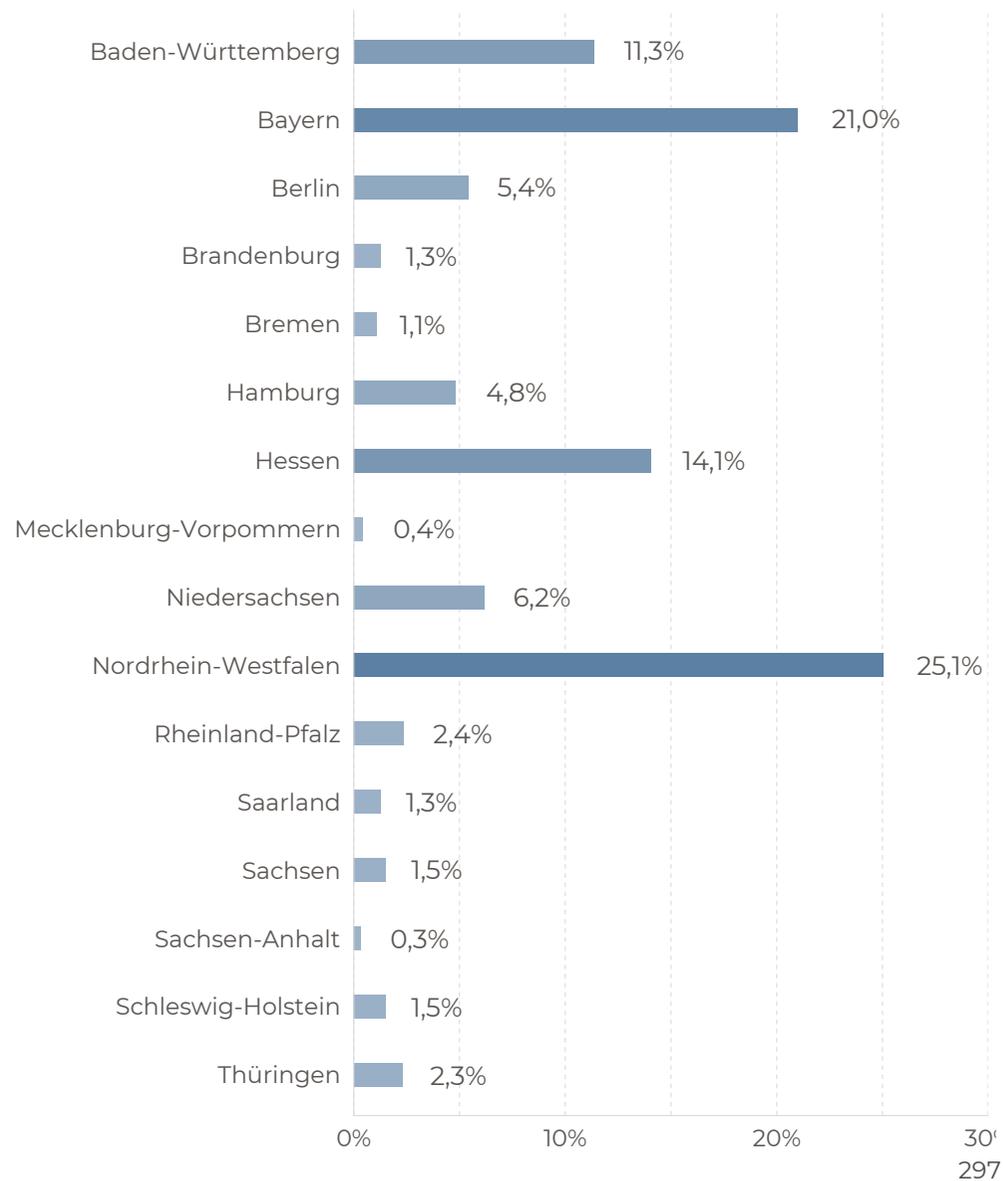


Abbildung 25: Datengrundlage (in %) nach Jahresergebnis (in Mio. €)

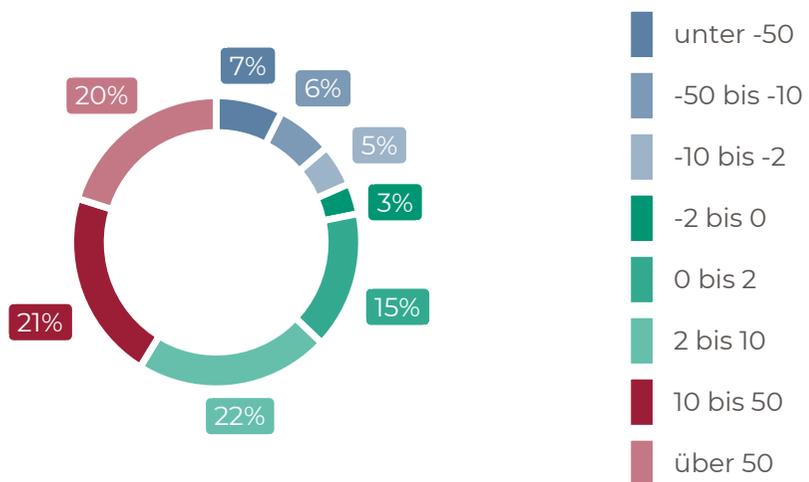
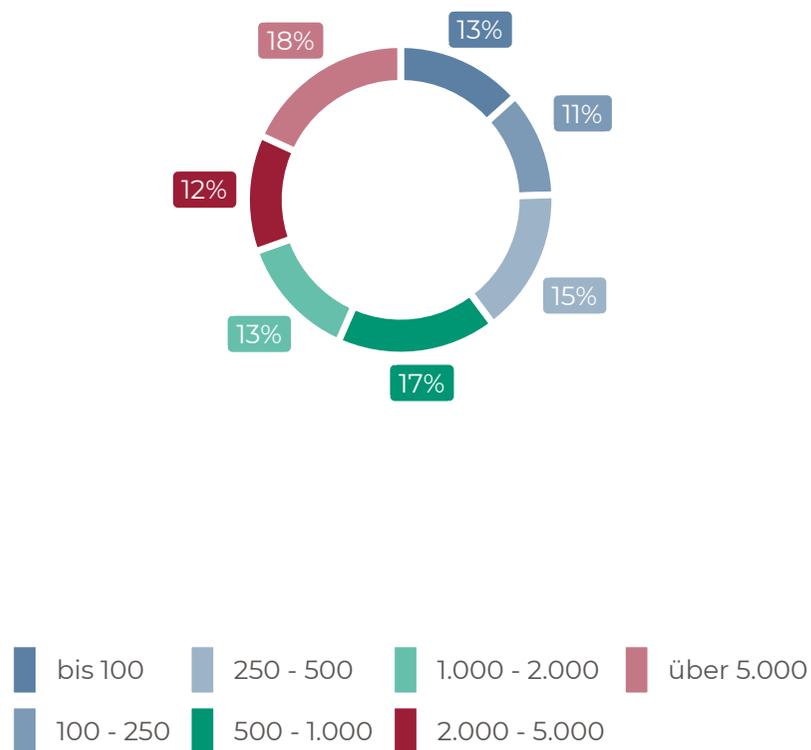


Abbildung 26: Datengrundlage (in %) nach Beschäftigten



## 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 Vorstandsmitgliedern pro Kopf zahlt, also nicht etwa das, was ein Vorstandsmitglied im Durchschnitt aller Vorstandsmitglieder der betreffenden Branche verdient.

Dazu ein Beispiel:

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

A besitzt 6 Vorstände,

Pro-Kopf-Bezüge: 400 Tsd. € p. a.

B besitzt 3 Vorstände,

Pro-Kopf-Bezüge: 200 Tsd. € p. a.

Ausgewiesen wird:

Ein Unternehmen der Branche X zahlt seinen Vorstandsmitgliedern im Durchschnitt:

$(400 + 200)/2 = 300$  Tsd. €

$(400 + 200)/2 = 300$  Tsd. €

Nicht ausgewiesen wird:

Ein Vorstandsmitglied der Branche X verdient im Durchschnitt:

$((6 \times 400) + (3 \times 200))/9 = 333$  Tsd. €

Diese Betrachtungsweise erscheint sinnvoller, da ansonsten die Branchendurchschnitte durch

den Einfluss einzelner Großunternehmen, die hohe Vergütungen bieten und zudem eine in der Regel größere Zahl von Vorstandsmitgliedern haben, beträchtlich nach oben gezogen werden.

### Mediane und Quartile

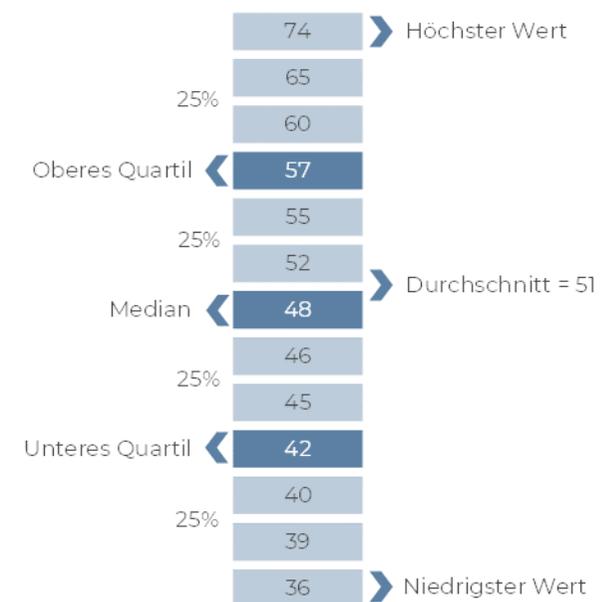
Die Schwankungen der Vergütungswerte sind in der Praxis recht groß. Um einen Überblick über diese zu geben, verwenden wir Lagemaße. Neben dem Median als dem mittleren Wert innerhalb einer Verteilung geben wir die Werte für das untere und obere Quartil an. Zu diesem Zweck wird die Vergütung der Höhe nach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

Somit haben jeweils

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

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

Dieser Sachverhalt wird an folgendem Beispiel von elf Nennungen deutlich. Die Jahresgesamtvergütung einer bestimmten Position betragen z. B. (in Tsd. €): 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:

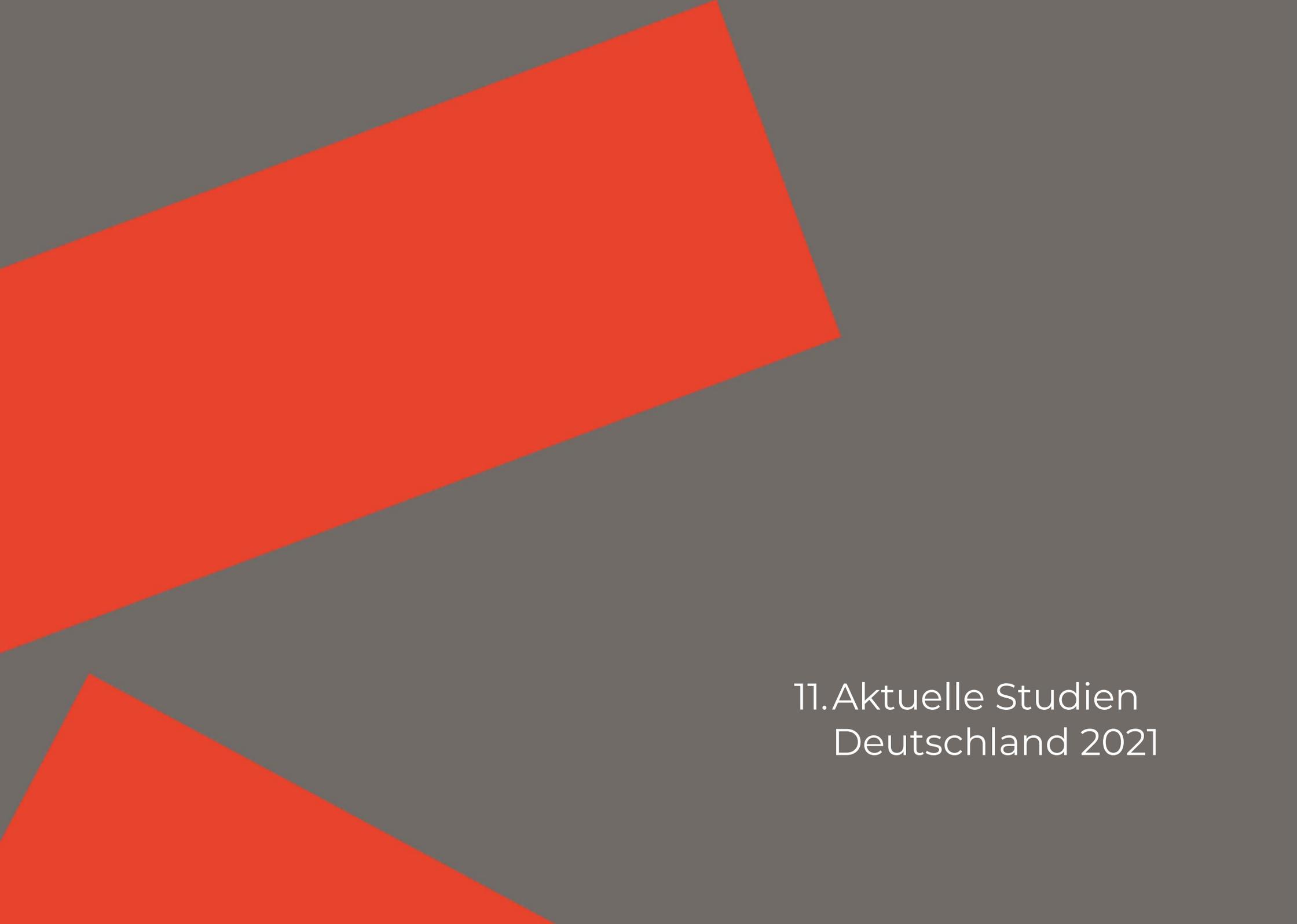


Zu beachten ist bei der Interpretation dieser Lagemaße, dass das untere und obere Quartil nicht etwa die Extremwerte der Vergütungsreihe darstellen, sondern dass jeweils 25 % der entsprechenden Positionsinhabenden eine noch niedrigere bzw. höhere Vergütung erhalten.

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



11. Aktuelle Studien  
Deutschland 2021

# 11. Aktuelle Studien Deutschland 2021

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der aktuellen Vergütungsreports. Alle Reports sowie weitere Vergütungsdatenprodukte finden Sie unter:

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

Für die Vergütung in verschiedenen Hierarchiestufen von Unternehmen bieten wir folgende Reports:



## Aufsichtsratsstudie

Darstellung der aktuellen Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern (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



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



- Mehr als 260 Jobs pro Land
- Auswertungen auf der Basis von mehr als 900.000 Vergütungsdatensätzen



- Regelmäßige Ergänzung der Datenbasis um neue Stellen



- Datenexport in Excel und PDF
- individuelle Ergebnisberichte



- Vielfältige Auswahlkriterien

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

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

- Mehr als 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](mailto: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](http://www.kienbaum.de)