



*Vergütungsstudie*

# **Vorstand & Geschäftsführung in öffentlichen Unternehmen 2022**

12. Ausgabe

© Copyright 2022

**Kienbaum Consultants International GmbH**

Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

shop.kienbaum.com  
www.kienbaum.de

Projektleitung:

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

**RA Tom Feldkamp**  
[tom.feldkamp@kienbaum.de](mailto:tom.feldkamp@kienbaum.de)

**Bitte beachten Sie:** Die Kienbaum Vergütungsreports sind ausschließlich für den Empfänger bestimmt. Eine Weitergabe an Dritte oder die Nutzung für Dritte (z. B. im Rahmen von Beratungsprojekten) sind – auch auszugsweise – nicht gestattet.

**Das erweiterte Nutzungsrecht** gestattet die Weiterverwertung durch Dritte, sofern dies im Zusammenhang mit Zuarbeiten für den Empfänger steht. Die erweiterte Nutzung berechtigt auch, Reportdaten für Dritte zu verwenden. Sollten Sie sich für das erweiterte Nutzungsrecht interessieren, wenden Sie sich bitte an uns.

**Haftungsausschluss:** Die in dieser Studie enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Für eventuelle Schäden, die sich aus ihrer Verwendung ergeben, übernehmen wir keine Haftung.

# Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	7	Vergütungshöhe nach Branchen (Pro-Kopf-Bezüge in Tsd. €).....	38
1.1 Ziel der Untersuchung.....	7	Energie- und Wasserversorgung.....	40
1.2 Ansprechpartner.....	11	Abfallwirtschaft/Entsorgung/Abwasser.....	42
1.3 Das Wichtigste in Kürze.....	12	Öffentlicher Personennahverkehr.....	44
Tabelle 1: Vorstandsbezüge (Median in Tsd. €).....	12	Verkehr/Logistik.....	46
1.4 Zusammensetzung des Untersuchungskreises.....	13	Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	48
Tabelle 2: Anzahl der Unternehmen nach Branchen und Beschäftigtenzahl.....	16	Messen/Veranstaltungshallen.....	50
Tabelle 3: Anzahl der Unternehmen nach Rechtsform und Beschäftigtenzahl.....	18	Bäder/Freizeiteinrichtungen.....	52
2. Rechtliche Grundlagen.....	20	Krankenhäuser/Gesundheitswirtschaft.....	54
2.1 Rechtsgrundlagen der Veröffentlichung von Vergütungsdaten.....	20	Sozialwirtschaft.....	56
2.1.1 Allgemeine Bestimmungen.....	20	Bildung/Museen/Theater/Kultur.....	58
2.1.2 Öffentlich-rechtliche Transparenz- vorschriften.....	21	Wissenschaft und Forschung.....	60
2.1.3 Individualisierte Veröffentlichung.....	21	Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing.....	62
2.2 Fazit und Ausblick.....	23	Krankenkassen.....	64
3. Vorstands- und Geschäftsführungsbezüge – Höhe und Einfluss- faktoren.....	26	Kassenärztliche Vereinigungen.....	66
3.1 Unternehmensgröße.....	28	Banken/Sparkassen.....	67
Aalle erfassten Unternehmen.....	29	Versicherungen.....	69
Infrastruktur.....	31	Medien/IT/Telekommunikation.....	71
Kultur/Freizeit/Wissenschaft/Wirtschaftsförderung/Medien.....	33	Holdings/Beteiligungsgesellschaften.....	73
Gesundheits-/Sozialwesen.....	35	Sonstige.....	75
Finanzdienstleistungen/Versicherungen.....	36	3.3 Rechtsform.....	77
3.2 Branche.....	37	Tabelle 49: Durchschnittliche Pro-Kopf-Bezüge (in Tsd. €) nach Rechtsform und Beschäftigtenzahl.....	78
		3.4 Sitz des Unternehmens.....	79
		Tabelle 50: Durchschnittliche Pro-Kopf-Bezüge (in Tsd. €) nach Sitz des Unternehmens und Beschäftigtenzahl.....	80

3.5 Hierarchischer Rang .....	81	5.2 Kurzfristige variable Vergütung .....	113
Tabelle 51: Verhältnisse der Gesamtdirektvergütung der/des Vorsitzenden der Geschäftsführung/des Vorstands zu dem ordentlichen Mitglied der Geschäftsführung/des Vorstands (in %) nach Rechtsform.....	82	5.2.1 Verbreitung und Höhe.....	113
3.6 Größe des Gremiums.....	83	Tabelle 60: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigtenzahl .....	114
Tabelle 52: Gremiumsgröße nach Beschäftigtenzahl und Wirtschaftszweigen.....	84	Tabelle 61: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Beschäftigtenzahl.....	116
3.7 Ressort und Doppelmandate.....	85	5.2.2 Form und Ausgestaltung.....	121
3.8 Seniorität.....	86	5.2.3 Grundsätze bei der Festsetzung von Bemessungsgrundlagen .....	122
3.9 Vorstands- und Geschäftsführungsbezüge im Vergleich zu Privatunternehmen .....	87	5.2.4 Mehrjährigkeit der Bemessungsgrundlage .....	125
Tabelle 53: Vergütungsrelationen zwischen privaten und öffentlichen Anteilseigner:innen nach Beschäftigtenzahl .....	88	5.2.5 Geltungsbereich von PCGK und VorstAG .....	125
Tabelle 54: Vergütungsrelationen in AGs mit privaten und öffentlichen Anteilseigner:innen nach Beschäftigtenzahl .....	89	5.3 Long Term Incentives.....	126
Tabelle 55: Vergütungsrelationen in GmbHs mit privaten und öffentlichen Anteilseigner:innen nach Beschäftigtenzahl.....	90	5.3.1 Verbreitung und Höhe.....	126
4. Entwicklung der Bezüge/Höhe und Dynamisierung der Grundgehälter .94		5.3.2 Form und Ausgestaltung.....	126
4.1 Entwicklung der Grund- und Gesamtdirektvergütung gegenüber dem Vorjahr .....	94	5.4 Ausblick.....	128
Tabelle 56: Entwicklung der Grundbezüge (in %) nach Status .....	98	6. Betriebliche Zusatzleistungen und vertragliche Regelungen.....	130
Tabelle 57: Entwicklung der Gesamtbezüge (in %) nach Status.....	101	6.1 Betriebliche Altersversorgung.....	132
4.2 Höhe und Dynamisierung der Grundgehälter .....	104	6.1.1 Bedeutung und Gestaltungsformen.....	132
Tabelle 58: Grundvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigtenzahl.....	106	6.1.2 Durchführungswege .....	134
Tabelle 59: Anteil der Grundvergütung an der Gesamtdirekt- vergütung (in %) nach Beschäftigtenzahl.....	108	6.1.3 Anwartschaftsdynamik und Höhe der Versorgungszusagen .....	135
5. Struktur der Bezüge .....	111	6.1.4 Rentendynamik .....	136
5.1 Gesamtvergütungsansatz.....	111	6.1.5 Unverfallbarkeit der Anwartschaft.....	136
		6.1.6 Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung, Insolvenzschutz.....	137
		6.1.7 Deferred Compensation .....	137
		6.2 Dienstwagen .....	140
		6.3 Gehaltsfortzahlung bei Krankheit und Tod.....	141
		6.4 Urlaub.....	142

6.5	Versicherungsleistungen .....	143
6.6	Weitere Zusatzleistungen.....	145
6.7	Abfindungen.....	147
6.8	Bezüge aus Mandaten .....	149
6.9	Sozialversicherungsbeiträge.....	150
7.	Vorstands-/Geschäftsführungsbezüge in den Unternehmen .....	153
7.1	Erfasste Unternehmen von A-Z .....	153
7.2	Vorstands-/Geschäftsführungsbezüge nach Branchen und Unternehmen .....	176
	Energie- und Wasserversorgung.....	176
	Abfallwirtschaft/Entsorgung/Abwasser.....	186
	Öffentlicher Personennahverkehr.....	193
	Verkehr/Logistik .....	199
	Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	207
	Messen/Veranstaltungshallen.....	216
	Bäder/Freizeiteinrichtungen.....	221
	Krankenhäuser/Gesundheitswirtschaft.....	225
	Sozialwirtschaft .....	231
	Bildung/Museen/Theater/Kultur .....	237
	Wissenschaft und Forschung.....	246
	Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing.....	253
	Krankenkassen .....	263
	Kassenärztliche Vereinigungen .....	273
	Banken/Sparkassen.....	280
	Versicherungen.....	300
	Medien/IT/Telekommunikation.....	305
	Holdings/Beteiligungsgesellschaften.....	310

	Sonstige.....	315
8.	Anhang.....	323
8.1	Hinweise zur Methodik.....	323
8.2	Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung .....	325
9.	Aktuelle Vergütungsstudien für Deutschland .....	328



# 1. Einführung

## 1.1 Ziel der Untersuchung

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

Die genannten Vorschriften betrafen nur das Segment börsennotierter Unternehmen. Die Forderungen nach einer nachhaltigen und transparenten Form der Unternehmensführung haben aber auch den Sektor der öffentlichen Unternehmen erfasst. Zum 1.7.2009 wurde daraufhin der Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK Bund) eingeführt, der zum 16.9.2020 erstmalig überarbeitet wurde.

Die im PCGK Bund enthaltenen Grundsätze sollen dazu beitragen,

- › einen kontinuierlichen Prozess zur Verbesserung der Unternehmens- und der Beteiligungsführung der Unternehmen mit Bundesbeteiligung zu gewährleisten,
- › die Transparenz der Unternehmen mit Bundesbeteiligung zu erhöhen und damit auch das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in Entscheidungen aus Verwaltung und Politik zu stärken, und
- › Standards für das Zusammenwirken von Gesellschafter(n), Überwachungsorgan und Geschäftsführung sowie für die Wahrnehmung der Beteiligungsführung durch die damit befassten Stellen der Bundesverwaltung festzulegen.

Einige Bundesländer und Kommunen haben bereits schon vor dem Bund Regelungen zu mehr Vergütungstransparenz verabschiedet.

Im Land Berlin gilt bereits seit 2005 ein Vergütungs- und Transparenzgesetz, ergänzt durch Hinweise für Beteiligungen des Landes an Unternehmen und die Verpflichtung zur Quartalsberichterstattung und einen Beteiligungsbericht. In neun weiteren Bundesländern sind mittlerweile ebenfalls Transparenzgesetze in Kraft getreten (Baden-Württemberg, Bremen, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein). Viele Kommunen haben ebenfalls Standards zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Kontrolle bei den kommunalen Beteiligungsgesellschaften geschaffen.

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

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

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

Dreh- und Angelpunkt in diesem Spannungsfeld ist dabei die Frage nach der Angemessenheit der Bezüge. Doch welche Vergütung im Einzelfall tatsächlich angemessen ist, lässt sich trotz ständiger Bemühungen in Wissenschaft, Rechtsprechung und der Wirtschaftspraxis nicht eindeutig beantworten. Nach dem PCGK des Bundes (Ziffer 4.3.1) wird die Vergütung des Vorstands/der Geschäftsführung von einem Überwachungsorgan unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen in angemessener Höhe auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung festgelegt. Kriterien für die

Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Vorstands-/Geschäftsführungsmitglieds, dessen persönliche Leistung, die Leistung der Geschäftsleitung sowie die wirtschaftliche Lage, der nachhaltige Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds. Das VorstAG normiert für die Festsetzung von Vorstandsbezügen in Aktiengesellschaften in § 87 AktG ähnliche Kriterien. Die genannten Bestimmungen geben zwar gewisse Orientierungshilfen, sie ermöglichen aber keine praxistaugliche Konkretisierung des Begriffs der Angemessenheit.

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

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

Die Untersuchung basiert auf folgenden Grundlagen:

- › Es wurden die vergütungsrelevanten Angaben für Vorstand und Geschäftsführung in öffentlichen Unternehmen (Beteiligungsunternehmen der öffentlichen Hand, Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts, Eigenbetriebe etc.) erfasst. Datenquelle waren schwerpunktmäßig zum einen die uns zugänglichen Beteiligungsberichte der Jahre 2019 bzw. 2020 aus insgesamt rund 1.000 Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Kommunen und Landkreise). Zum anderen wurden Informationen aus den aktuellen Geschäftsberichten der betreffenden Beteiligungsunternehmen herangezogen. Erfasst wurden lediglich Unternehmen, an denen die öffentliche Hand Anteile von wenigstens 25 % hält. Hierbei werden auch mittelbare Anteile, d. h. Anteile, die über Beteiligungsgesellschaften gehalten werden, mitgerechnet.
- › Ferner wurden Vergütungsdaten von öffentlich-rechtlichen Banken (insbesondere Sparkassen), Versicherungen, gesetzlichen Krankenkassen sowie kassenärztlichen Vereinigungen recherchiert. Informationsquelle waren insoweit die im Bundeanzeiger veröffentlichten Geschäftsberichte der jeweiligen Organisationen schwerpunktmäßig für 2019 und 2020 sowie ergänzende Informationen aus von den



betreffenden Organisationen publizierten Quellen.

- › Zusätzlich wurden für einzelne Kapitel die Ergebnisse einer jährlich durchgeführten Kienbaum Erhebung zu den Herausforderungen der Organtätigkeit in öffentlichen Unternehmen in die Studie eingearbeitet. Befragt wurden Vorstands-/Geschäftsführungsmitglieder öffentlicher Unternehmen sowie von Selbstverwaltungskörperschaften und Aufsichtsrats-/Verwaltungsmitglieder dieser Unternehmen/Organisationen, zudem Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister, Dezernentinnen und Dezernenten (insbesondere Kämmerinnen und Kämmerer) und Leitung von Beteiligungsreferaten größerer Städte, Staatssekretärinnen und Staatssekretäre, Abteilungs-, Unterabteilungs- und Referatsleitung der Ministerien in Bund und Ländern sowie Fraktionsvorsitzende/Fraktionsgeschäftsführung der größeren Parteien in Stadträten.
- › Ergänzt wurden die so zusammengetragenen Daten durch die Erkenntnisse und Erfahrungen aus unserer über 50-jährigen Beratungstätigkeit in Unternehmen unterschiedlichster Größe. Besonders gilt dies für die Festsetzung und Ausgestaltung angemessener Vorstands- und Geschäftsführungsbezüge sowie für die Suche und Auswahl von Top-Managerinnen und Top-Managern.

Insgesamt beinhaltet die vorliegende Studie die Vergütungsdaten von 2.687 Vorstands-, Geschäftsführungsmitgliedern und vergleichbaren obersten Leitungspositionen in 1.379 Unternehmen (vgl. auch Kapitel 1.4).

Die aufbereiteten und verdichteten Informationen sind im vorliegenden Ergebnisbericht detailliert dargestellt und ermöglichen den Leserinnen und Lesern eine genaue Standortbestimmung. Zudem stellen wir die aus unserer Beratungserfahrung zu beobachtenden aktuellen Trends und Entwicklungen dar und geben den Leserinnen und Lesern damit einen Leitfaden für eine sinnvolle praxis- und zukunftsorientierte Vergütungspolitik an die Hand. Die Studie bietet damit eine sinnvolle Argumentationshilfe bei der Bestimmung der Vergütung durch die jeweiligen Aufsichts- bzw. Überwachungsorgane, aber auch gegenüber der Öffentlichkeit.

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

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

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

Hier helfen individuelle Marktvergleiche, wie sie die Kienbaum Vergütungsberatung seit vielen Jahren für Unternehmen der verschiedensten Branchen durchführt. Für Unternehmen aller Größen und Branchen im In- und Ausland erstellen wir maßgeschneiderte Vergütungsgutachten. Unsere Klientinnen und Klienten erhalten damit nicht nur eine aktuelle Standortbestimmung ihrer derzeitigen Personalvergütung, sondern darüber hinaus Leitlinien für eine wettbewerbsfähige, leistungsmotivierte Vergütungspolitik.

Die Beratung umfasst folgende Schritte:

- › Erfassung vergütungsrelevanter Rahmendaten bei der Auftraggeberin/dem Auftraggeber im persönlichen Gespräch oder durch schriftliche Befragung.
- › Bestimmung des Kreises der Vergleichsunternehmen.
- › Erhebung aktueller Vergütungsdaten der Vergleichsunternehmen.
- › Systematischer Vergleich der Ist-Vergütungen mit den ermittelten Marktinformationen.

- › Beurteilung des Vergütungsstandortes und Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen.
- › Präsentation der Ergebnisse beispielsweise im Aufsichts- oder Verwaltungsrat, der Gesellschafterversammlung und dergleichen.

Sollten Sie sich für eine Vergütungsanalyse interessieren, nehmen Sie bitte direkten Kontakt mit Dr. Martin von Hören (0221 801 72 646) auf. Er informiert Sie unverbindlich über Ablauf, Zeitdauer und Kosten unserer Arbeit.

## 1.2 Ansprechpartner



Dr. Martin von Hören

Mitglied der Geschäftsleitung/Partner

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

Telefon: +49 221 801 72 330

E-Mail: [martin.vonhoeren@kienbaum.de](mailto:martin.vonhoeren@kienbaum.de)



RA Tom Feldkamp

Manager

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

Telefon: +49 221 801 72 360

E-Mail: [tom.feldkamp@kienbaum.de](mailto:tom.feldkamp@kienbaum.de)

## 1.4 Zusammensetzung des Untersuchungskreises

Die in der Studie ausgewiesenen Werte zur Vorstands- und Geschäftsführungsvergütung basieren auf den Informationen aus insgesamt 1.379 Unternehmen. Diese umfassen die Vergütungsdaten von 2.687 Vorstands- und Geschäftsführungsmitgliedern. Die Unternehmen verteilen sich auf insgesamt 19 Branchen. Erfasst sind kleine Gesellschaften mit bis zu 25 Beschäftigten, aber auch Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden.

Neben Kapitalgesellschaften in den Rechtsformen der AG und der GmbH bzw. der gGmbH, findet sich auch eine Vielzahl von Unternehmen in typisch öffentlich-rechtlichen Rechtsformen – insbesondere Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts (AöR bzw. KöR). Rund 33 % der in dieser Studie erfassten Organisationen sind als AöR oder KöR organisiert.

Abbildung 2: Datengrundlage (in %) nach Beschäftigten

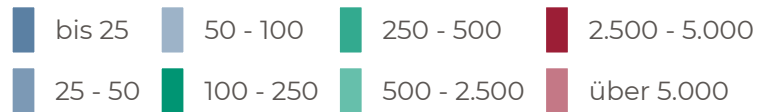
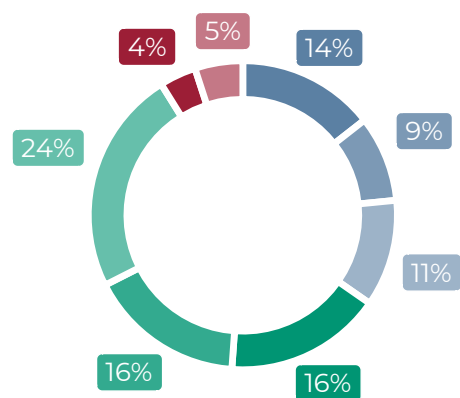


Abbildung 3: Datengrundlage (in %) nach Rechtsformen

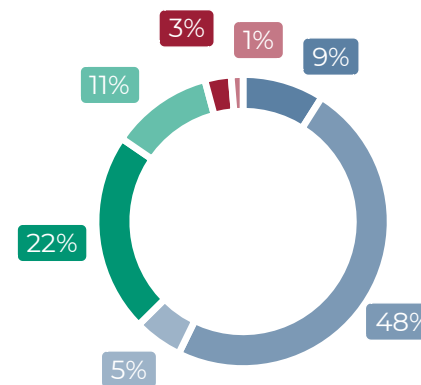


Abbildung 4: Datengrundlage (in %) nach Branchen

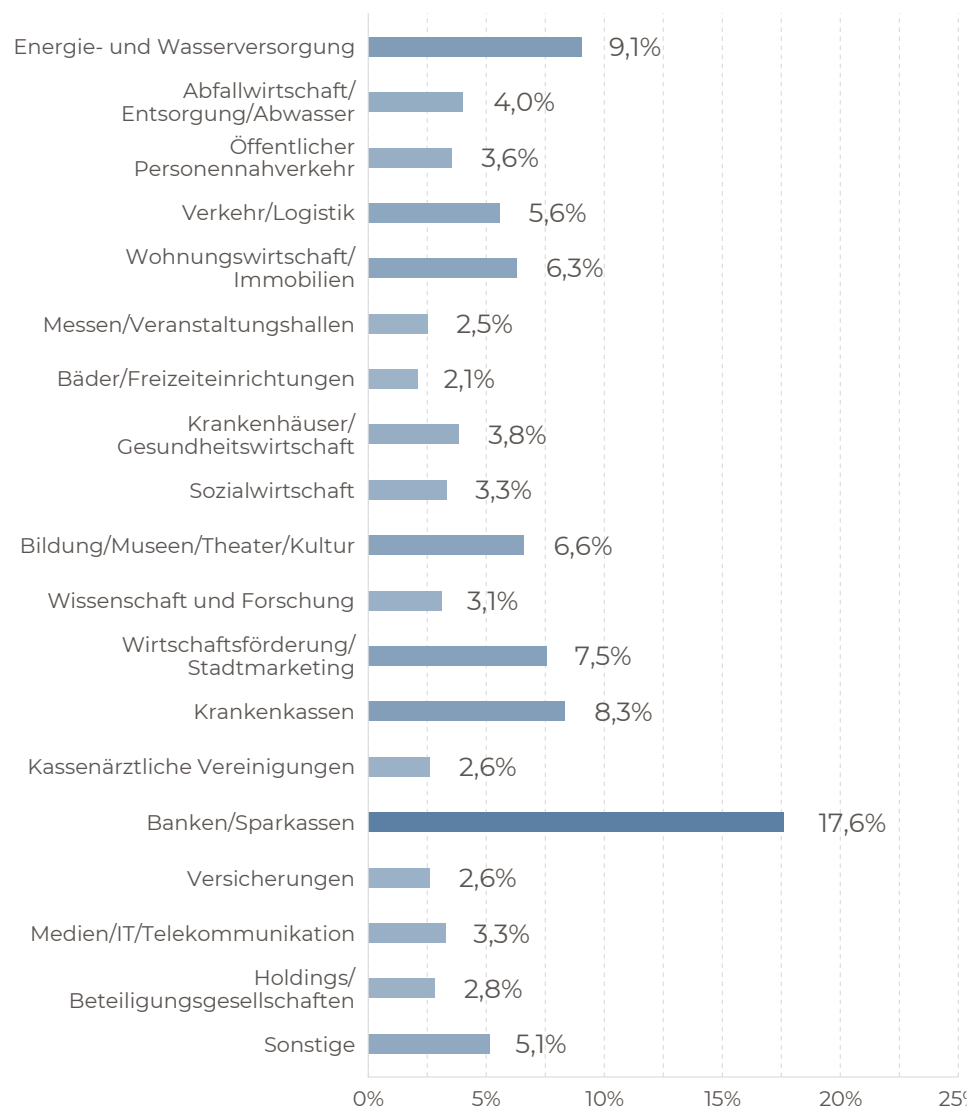


Tabelle 2: Anzahl der Unternehmen nach Branchen und Beschäftigtenzahl

Branche	Beschäftigte								insg.*
	bis 25	25 - 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 2.500	2.500 - 5.000	über 5.000	
Energie- und Wasserversorgung	12	3	6	22	17	36	9	8	125
Abfallwirtschaft/Entsorgung/Abwasser	5	5	4	14	12	10	1	1	55
Öffentlicher Personennahverkehr	7	1	10	3	6	14	5	2	49
Verkehr/Logistik	14	7	9	11	9	15	0	10	77
Wohnungswirtschaft/Immobilien	14	6	19	21	8	16	0	1	87
Messen/Veranstaltungshallen	8	9	1	5	3	7	0	0	35
Bäder/Freizeiteinrichtungen	3	1	5	12	6	1	0	0	29
Krankenhäuser/Gesundheitswirtschaft	4	0	2	7	2	18	8	11	53
Sozialwirtschaft	1	3	6	13	8	13	0	1	46
Bildung/Museen/Theater/Kultur	26	14	13	12	15	10	0	0	91
Wissenschaft und Forschung	6	5	5	8	9	8	0	2	43
Wirtschaftsförderung/Stadtmarketing	48	26	17	8	3	0	0	0	104
Krankenkassen	8	10	9	11	13	28	3	13	115
Kassenärztliche Vereinigungen	0	0	0	0	0	0	0	0	36
Banken/Sparkassen	1	5	16	44	74	90	7	6	243
Versicherungen	0	5	2	2	11	10	3	2	36
Medien/IT/Telekommunikation	5	3	6	4	3	9	8	1	45
Holdings/Beteiligungsgesellschaften	7	1	4	0	0	8	5	4	39
Sonstige	15	11	9	13	10	8	0	2	71

Branche	Beschäftigte								insg.*
	bis 25	25 - 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 2.500	2.500 - 5.000	über 5.000	
insgesamt	184	115	143	210	209	301	49	64	1.379

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



Tabelle 3: Anzahl der Unternehmen nach Rechtsform und Beschäftigtenzahl

Rechtsform	Beschäftigte								insg.*
	bis 25	25 - 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 2.500	2.500 - 5.000	über 5.000	
AG	2	7	9	14	12	46	14	17	124
GmbH	152	85	89	102	74	97	15	13	665
gGmbH	12	5	11	19	9	13	1	3	74
Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)	3	6	19	50	91	101	15	15	303
Körperschaft des öffentlichen Rechts (KöR)	8	10	11	11	12	28	3	16	155
Eigenbetrieb und Zweckverband	4	1	4	13	8	7	0	0	40
Sonstige	3	1	0	1	3	9	1	0	18
<b>insgesamt</b>	<b>184</b>	<b>115</b>	<b>143</b>	<b>210</b>	<b>209</b>	<b>301</b>	<b>49</b>	<b>64</b>	<b>1.379</b>

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



# 8. Anhang

## 8.1 Hinweise zur Methodik

**Untersuchungsgegenstand** ist die Gehaltsstruktur von Vorstands- und Geschäftsführungsmitgliedern. Darunter verstehen wir Personen, die mit der obersten Geschäftsleitung von Unternehmen betraut sind und aus dieser Tätigkeit Einkünfte beziehen, unabhängig davon, wie die Funktion in der jeweiligen Organisation bezeichnet wird (etwa Betriebsleitung in Eigenbetrieben, Geschäftsführende(r) Vorständ:in, Hauptgeschäftsführer:in oder Intendant:in).

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

in den dort ausgewiesenen Gesamtbezügen teilweise auch die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung enthalten.

Die Gesamtdirektbezüge für die hier untersuchten Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder sind bei 30 % der Fälle nur als Gesamtsumme ausgewiesen. Daher nehmen wir die Umrechnung der Gesamtdirektbezüge auf das einzelne Mitglied pauschal durch Division dieser Summen mit der Anzahl der während der Berichtsperiode jeweils tätigen Organmitglieder vor. Die Tätigkeitsdauer wird dabei monatsgenau erfasst. Diese Durchschnittsrechnung vernachlässigt sowohl die üblichen Vergütungszuschläge für die Vorsitzenden von Geschäftsleitungsgremien als auch die Abschläge bei stellvertretenden Mitgliedern. Auch kann eine periodengerechte Zurechnung von Nachzahlungen aus früheren Geschäftsjahren nicht erfolgen. Diese möglichen Verzerrungen sind bei Interpretation der ausgewiesenen Pro-Kopf-Bezüge im Einzelfall zu beachten. Um eine annähernd aussagekräftige vergleichende Betrachtung zu ermöglichen, ist diese Darstellungsform jedoch sinnvoll.

Im Rahmen der Datenerhebung und -auswertung konnten wir insgesamt feststellen, dass auch im Falle einer Offenlegung der Bezüge die

Darstellungen und Bezeichnungen sehr stark variieren und dementsprechend in vielen Fällen zur Transparenz der Bezüge nur eingeschränkt beigetragen haben.

### Individualisierter Ausweis der Bezüge

Dort wo ein individualisierter Ausweis der Gesamtbezüge erfolgte, wurde dies entsprechend dargestellt. Dies war im Rahmen dieser Untersuchung bei rund 79 % der Unternehmen der Fall. Aufgrund der gesetzlichen Regelungen zur Transparenz und Offenlegung dürfte der individualisierte Ausweis der Bezüge in den nächsten Jahren weiter zunehmen.

Unterschieden wird nach den Rollen: Vorsitz der Geschäftsführung/des Vorstands/CEO, ordentliches Mitglied der Geschäftsführung/des Vorstands und Alleingeschäftsführung/-vorstand. Im Kapitel sieben ist die Vergütung für Alleingeschäftsführung/-vorstand jeweils in der Tabelle mit den Vergütungen für das Gremium insgesamt und pro Kopf zu finden. Dabei handelt es sich immer um Bezüge von Alleingeschäftsführung/-vorstand, wenn in der Spalte Anzahl Gremiumsmitglieder „1,00“ steht.

Sofern eine differenzierte Darstellung der Bezüge nach Vorsitz, Alleingeschäftsführung/-vorstand

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

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

In den im Rahmen dieser Erhebung untersuchten Unternehmen sind Vergütungsbestandteile mit mittel- bis langfristiger Anreizwirkung (so genannte Long Term Incentives – LTIs) noch vergleichsweise selten (vgl. Kapitel 5.3). Bei den LTIs ist daher zu berücksichtigen, dass sich die Gesamtdirektbezüge auf die Barbezüge zuzüglich der LTI-Auszahlungsbeträge des untersuchten Geschäftsjahres beziehen. Wir weisen darauf hin, dass bei der LTI-Auszahlung das unterschiedliche Ausübungsverhalten der einzelnen Organmitglieder wesentlichen Einfluss auf die Höhe der Auszahlungen haben kann.

## 8.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung

Zur Darstellung der empirischen Befunde verwenden wir folgende statistische Kennziffern:

### Durchschnitte

Durchschnitte werden durch die Addition sämtlicher Angaben je Merkmal und Division durch die Anzahl der erfolgten Nennungen berechnet (arithmetisches Mittel).

### Mediane und Quartile

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

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

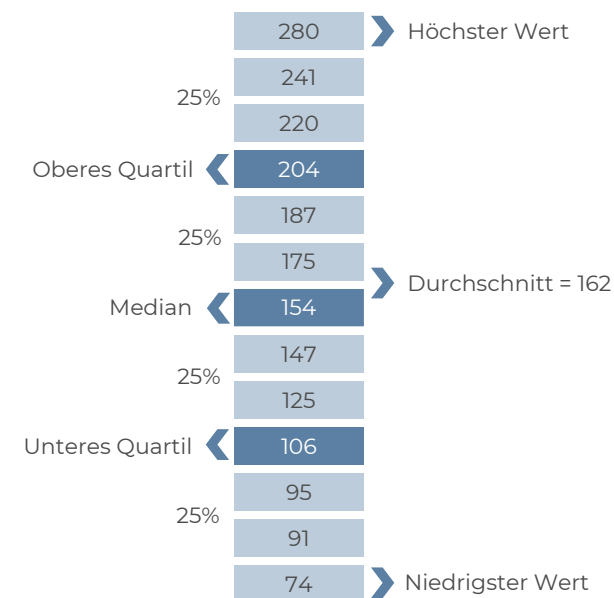
- › 25 % Bezüge zwischen dem unteren Quartil und dem Median (Zentralwert),
- › 25 % Bezüge zwischen dem Median und dem oberen Quartil und schließlich
- › 25 % höhere Bezüge als das obere Quartil.

Zu beachten ist bei der Interpretation dieser Lagemaße, dass das untere und obere Quartil nicht etwa die Extremwerte der Vergütungsreihe darstellen, sondern dass jeweils 25 % der entsprechenden Unternehmen noch niedrigere bzw. höhere Vorstands- bzw. Geschäftsführungsbezüge zahlen.

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

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

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



### Ausweisteknik

Als durchschnittliche Pro-Kopf-Bezüge (etwa einer Branche) weisen wir das aus, was ein Unternehmen im Durchschnitt der Branche seinen Vorstands-/Geschäftsführungsmitgliedern pro Kopf zahlt, also nicht etwa das, was ein Vorstands-/Geschäftsführungsmitglied im Durchschnitt aller Vorstandsmitglieder der betreffenden Branche verdient.

### Dazu ein Beispiel:

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

A besitzt 6 Vorstandsmitglieder, Pro-Kopf-Bezüge 200 Tsd. € p. a.

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

### Wir weisen aus:

Ein Unternehmen der Branche X zahlt seinen Vorstandsmitgliedern im Durchschnitt:

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

### Wir weisen nicht aus:

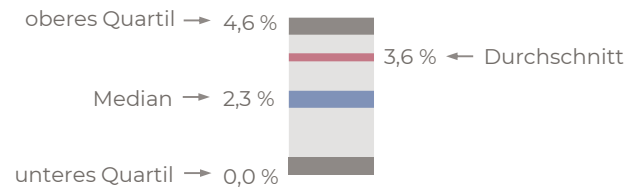
Ein Vorstandsmitglied der Branche X verdient im Durchschnitt:

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

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

### Boxplot-Grafiken

Bei der Analyse der Steigerungsraten von Vorstands-/Geschäftsführungsbezügen verwenden wir unter anderem die sogenannten Boxplot-Grafiken, die sowohl die Quartile als auch den Durchschnitt abbilden. Diese sind beispielhaft in der nachfolgenden Grafik dargestellt:



### Größenklassen

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

### Sonstige Kennzeichnungen

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



9. Aktuelle Vergütungs-  
studien für Deutsch-  
land

# 9. Aktuelle Vergütungsstudien für Deutschland

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung unserer aktuellen Vergütungsreports.

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

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

Für die Vergütung in verschiedenen Unternehmensgruppen bieten wir folgende Reports:



## Geschäftsführung

Vergütung der Geschäftsführung/des Vorstands:

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



## Führungskräfte

Vergütung von Führungskräften der oberen, mittleren und operativen Führungsebene:

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



## Spezialist:innen & Fachkräfte

Darstellung der aktuellen Vergütung vom 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 zur/zum Disponent:in:

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



### Führungs- und Fachkräfte in technischen Funktionen

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

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



### Führungs- und Fachkräfte in IT-Funktionen

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung vom Leitung IT bis zur/zum User Helpdesk Spezialist:in:

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



### Führungs- und Fachkräfte in Marketing und Vertrieb

Darstellung der aktuellen Gehaltsentwicklung vom Vertriebsleitung bis zur/zum Servicetechniker:in:

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

# 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)