



Vergütungsstudie  
**Aufsichtsrat 2023**

17. Ausgabe

© Copyright 2023

**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 die Empfängerin bzw. 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 die Empfängerin bzw. 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.....	40
1.1 Vorwort.....	8	Tabelle 10: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Banken und Finanzdienstleistern .....	41
1.2 Ansprechpartner.....	10	Tabelle 11: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Bilanzsumme bei Banken und Finanzdienstleistern .....	42
1.3 Das Wichtigste in Kürze.....	11	Tabelle 12: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten bei Versicherungsunternehmen .....	43
Tabelle 1: Aufsichtsratsbezüge (Median in Tsd. €).....	11	Tabelle 13: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Bruttobeitragseinnahmen bei Versicherungsunternehmen .....	44
2. Anforderungen an die Offenlegung der Aufsichtsratsbezüge .....	13	Tabelle 14: Gesamtvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Branchen .....	45
3. Anforderungen an die Ausgestaltung der Aufsichtsratsvergütung .....	15	Tabelle 15: Gesamtvergütung für Aufsichtsrat gesamt (in Tsd. €) nach Branchen.....	47
4. Komponenten der Aufsichtsratsvergütung .....	17	5.1.4 Gesamtvergütung nach Eigentümerstruktur.....	51
5. Analyse der Aufsichtsratsbezüge.....	20	Tabelle 16: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in familiengeführten Unternehmen.....	52
5.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen .....	22	Tabelle 17: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in nicht-familiengeführten Unternehmen.....	53
Tabelle 2: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status .....	23	5.1.5 Gesamtvergütung nach hierarchischem Rang.....	54
Tabelle 3: Veränderung der Gesamtvergütung von 2020 auf 2021 (in %) nach Status.....	23	Tabelle 18: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur... ..	55
5.1.1 Gesamtvergütung nach Börsennotierung .....	27	Tabelle 19: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	55
Tabelle 4: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status und Börsennotierung .....	28	Tabelle 20: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten.....	56
5.1.2 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße.....	31		
Tabelle 5: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	32		
5.1.3 Gesamtvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen .....	36		
Tabelle 6: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten im produzierenden Gewerbe .....	37		
Tabelle 7: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz im produzierenden Gewerbe .....	38		
Tabelle 8: Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	39		

Tabelle 21: Verhältnisse der Gesamtvergütung des/der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden zu dem ordentlichen Mitglied des Aufsichtsrats (in %) nach Beschäftigten.....	56	Tabelle 34: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im DAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	81
5.1.6 Gesamtvergütung nach Regionen .....	57	Tabelle 35: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im MDAX nach Status Vergütungskomponenten .....	83
Tabelle 22: Gesamtvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	58	Tabelle 36: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im SDAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	85
Tabelle 23: Gesamtvergütung für Aufsichtsrat gesamt (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	59	Tabelle 37: Aufsichtsratsbezüge (in Tsd. €) im TecDAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	87
5.2 Erfolgsunabhängige Vergütung nach Einflussgrößen.....	60	7. Erfasste Unternehmen .....	90
Tabelle 24: Erfolgsunabhängige Vergütung nach Status (in Tsd. €) .....	61	8. Aufsichtsratsbezüge nach Branchen und Unternehmen .....	111
Tabelle 25: Veränderung der erfolgsunabhängigen Vergütung von 2020 auf 2021 (in %) nach Status.....	61	Tabelle 38: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Banken.....	111
Tabelle 26: Erfolgsunabhängige Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten .....	62	Tabelle 39: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Banken .....	127
Tabelle 27: Anteil der erfolgsunabhängigen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten .....	64	Tabelle 40: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/ Erden .....	131
Tabelle 28: Erfolgsunabhängige Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur .....	68	Tabelle 41: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden .....	132
Tabelle 29: Anteil der erfolgsunabhängigen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	70	Tabelle 42: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Chemie/ Gummi.....	133
5.3 Ausschussvergütung und Sitzungsgeld.....	73	Tabelle 43: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi.....	135
Tabelle 30: Ausschussvergütung (in Tsd. €/Jahr) nach Börsennotierung .....	74	Tabelle 44: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen .....	137
Tabelle 31: Sitzungsgeld (in Tsd. €/Jahr) nach Börsennotierung .....	75	Tabelle 45: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen .....	140
5.4 Variable Vergütung.....	76	Tabelle 46: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/ Verlage/Medien.....	142
Tabelle 32: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Börsennotierung.....	77		
Tabelle 33: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung (in %) nach Börsennotierung .....	78		
6. Vergütung in den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX, TecDAX.....	80		

Tabelle 47: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien .....	144
Tabelle 48: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie.....	145
Tabelle 49: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie.....	146
Tabelle 50: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel.....	147
Tabelle 51: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel .....	149
Tabelle 52: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/ NE-Metalle .....	150
Tabelle 53: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle..	152
Tabelle 54: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik..	153
Tabelle 55: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/ Optik.....	156
Tabelle 56: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Energie- wirtschaft .....	158
Tabelle 57: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft .....	163
Tabelle 58: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien .....	165

Tabelle 59: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien ..	166
Tabelle 60: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeug- industrie/Automotive..	167
Tabelle 61: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive.....	169
Tabelle 62: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds.....	170
Tabelle 63: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/ Leasing/Fonds.....	174
Tabelle 64: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/ Porzellan .....	176
Tabelle 65: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan	177
Tabelle 66: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/ Außenhandel .....	178
Tabelle 67: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/ Außenhandel .....	180
Tabelle 68: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Holding/ Verwaltung .....	181
Tabelle 69: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung.....	184
Tabelle 70: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche IT.....	185

Tabelle 71: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche IT .....	188
Tabelle 72: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau .....	191
Tabelle 73: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau .....	194
Tabelle 74: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/ Genuss/Brauereien .....	196
Tabelle 75: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien.....	198
Tabelle 76: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Pharma/ Biotech .....	199
Tabelle 77: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech.....	201
Tabelle 78: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation .....	203
Tabelle 79: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation .....	205
Tabelle 80: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Textil/ Bekleidung.....	206
Tabelle 81: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung .....	207
Tabelle 82: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/ Lagerwirtschaft.....	208

Tabelle 83: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/ Lagerwirtschaft .....	211
Tabelle 84: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen .....	213
Tabelle 85: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen .....	222
Tabelle 86: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/ Immobilien.....	223
Tabelle 87: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/ Immobilien.....	226
Tabelle 88: Aufsichtsratsbezüge für Aufsichtsrat gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/ Papier/Holz .....	228
Tabelle 89: Aufsichtsratsbezüge für den Aufsichtsratsvorsitz, den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Aufsichtsrates (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz .....	229

9. Top-100 Unternehmen nach Pro-Kopf-Bezügen.....	231
10. Anhang.....	235
10.1 Der Untersuchungskreis.....	235
Tabelle 90: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen .....	237
10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	241
11. Aktuelle Studien für Deutschland.....	244



# 1. Einleitung

## 1.1 Vorwort

Durch die jüngsten Krisen, die unter anderem Lieferengpässe und Rohstoffmangel nach sich gezogen haben, 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 Krisen in vielen Unternehmen verändert. Die Sitzungsfrequenz und Einberufung von außerordentlichen Sitzungen sind aufgrund des erhöhten Informations- und Beratungsbedarfs im Zusammenhang mit den Krisen 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 Krisen haben nicht nur zu steigenden zeitlichen Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder

geführt, sondern auch zu zusätzlichen inhaltlichen Anforderungen. Diese steigenden Anforderungen während der Krisen verstärken einen Trend, der sich schon seit einigen Jahren abzeichnet. Schon vor den Krisen 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 entsprechenden Geschäftsberichten aus dem Jahr 2022 für das Geschäftsjahr 2021 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.

---

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

---

## 1.2 Ansprechpartner



**Dr. Sebastian Pacher**  
Managing Director  
Board Services

Kienbaum Consultants International GmbH  
Compensation & Performance Management  
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**  
Produktmanagerin Studien  
Senior Consultant Compensation/  
Digital

Kienbaum Consultants International GmbH  
Compensation & Performance Management  
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 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 2022 von den Unternehmen frei zugänglich veröffentlichten Informationen zur Vergütung ihrer Aufsichtsratsmitglieder (insbesondere in Geschäftsberichten und Vergütungsberichten) für das Geschäftsjahr 2021 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:innen 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	1.448
<b>Positionen</b>	
Aufsichtsratsvorsitz	421
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitz	438
Ordentliches Mitglied des Aufsichtsrats	455
Aufsichtsrat pro Kopf/gesamt	1.448

Abbildung 13: Datengrundlage (in %) nach Börsennotierung

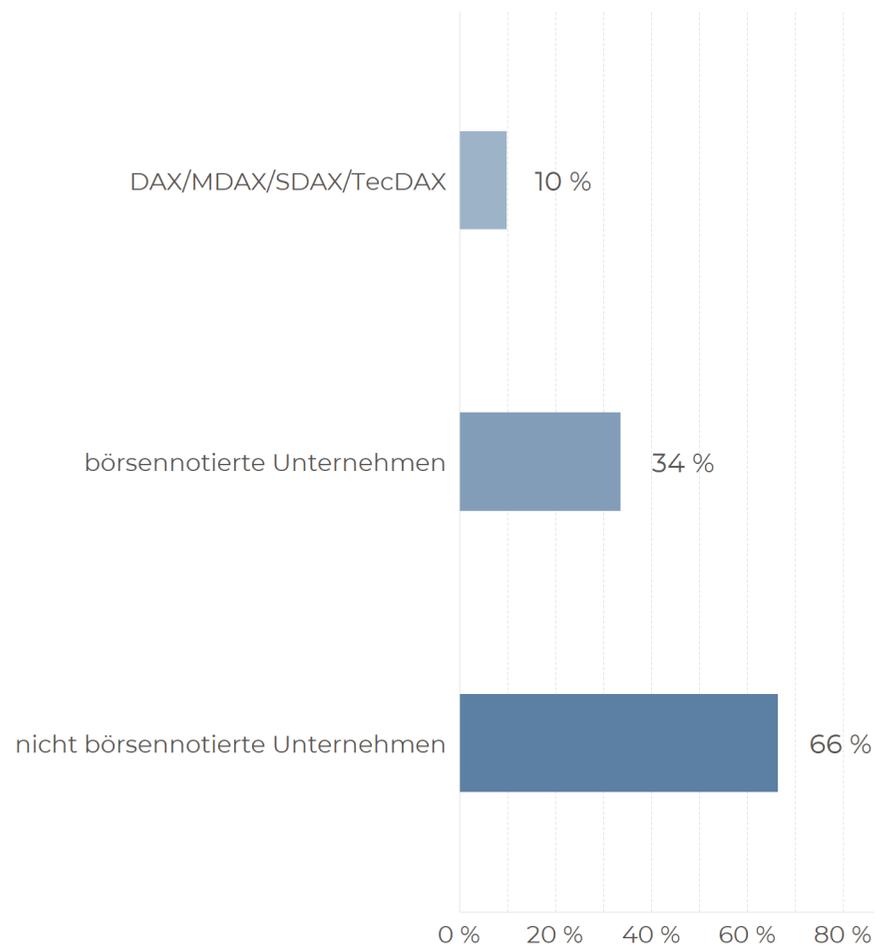


Abbildung 14: Datengrundlage (in %) nach Eigentümerstruktur



Abbildung 15: Datengrundlage (in %) nach Branchen

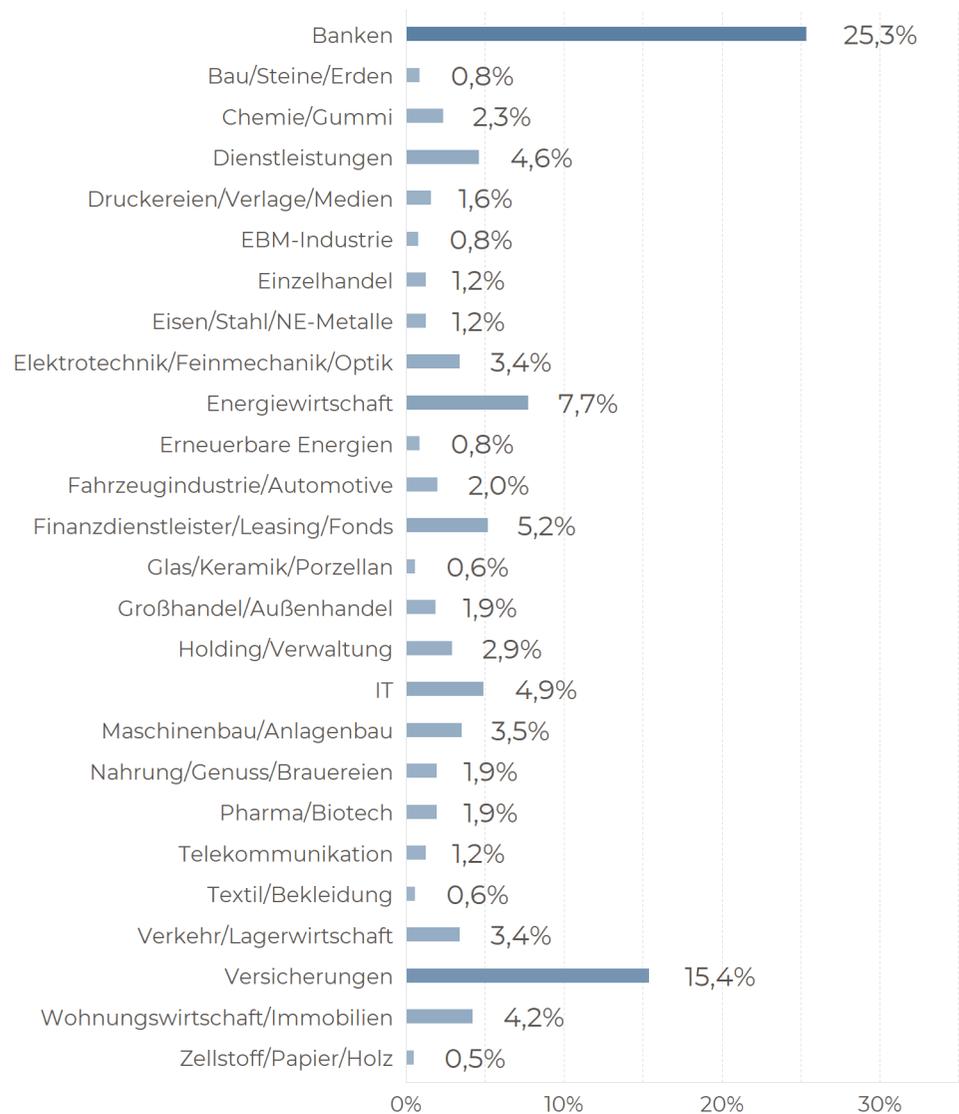


Abbildung 16: Datengrundlage (in %) nach Bundesländern

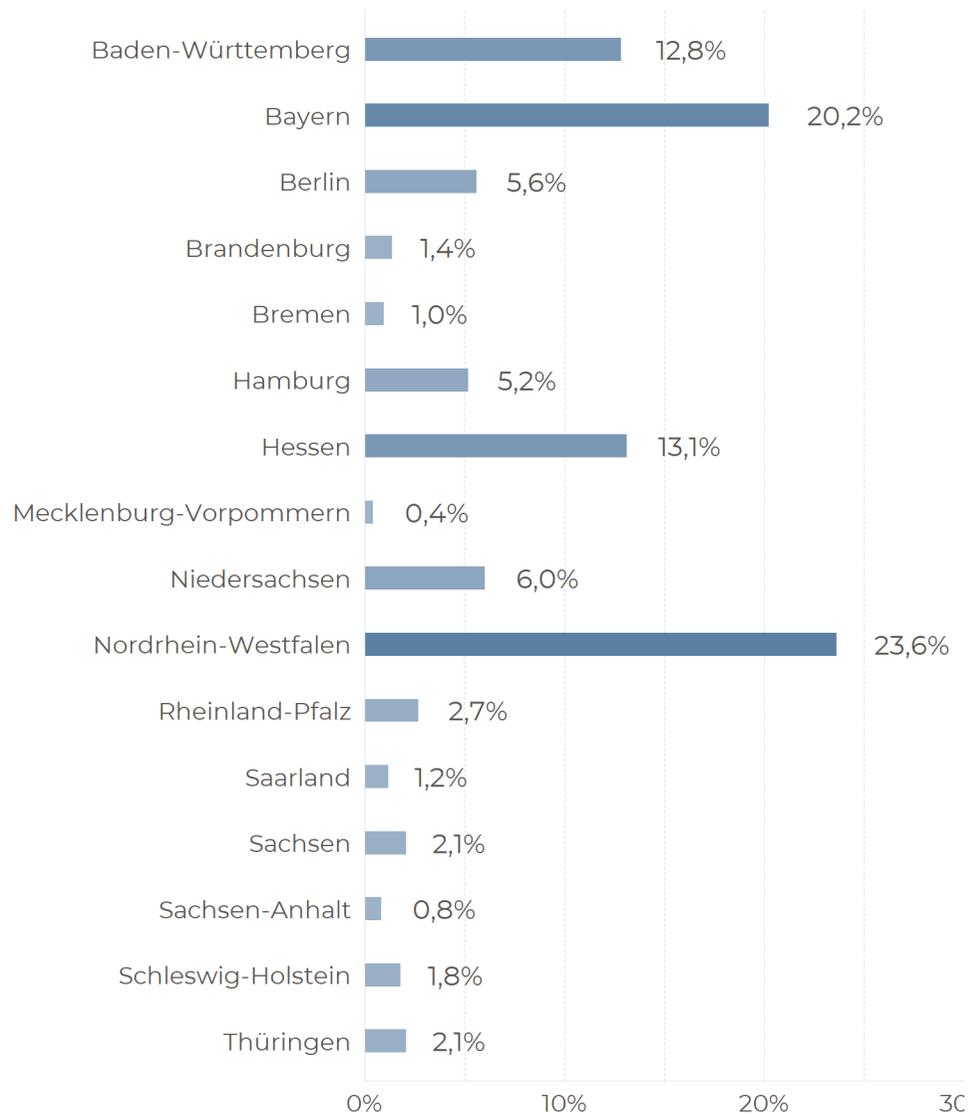
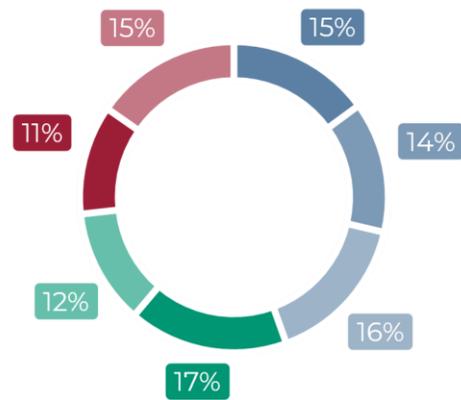


Abbildung 17: Datengrundlage (in %) nach Beschäftigten



## 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.

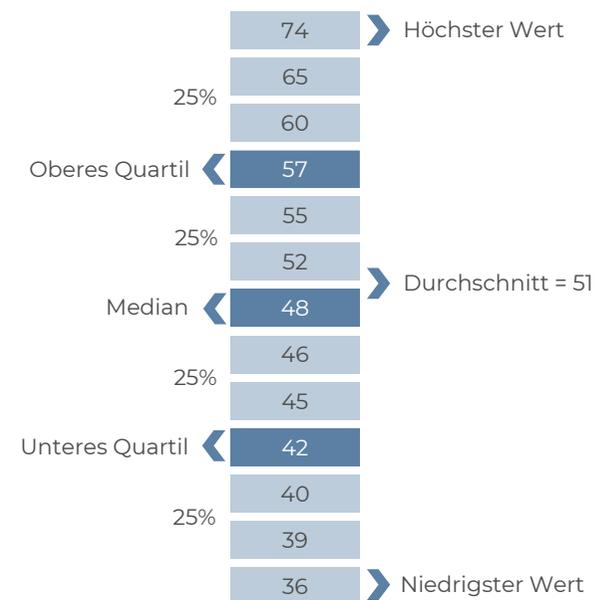
### Mediane und Quartile

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 Jahresgesamtervergütung einer bestimmten Position betragen z. B. (in Tsd. €): 36, 39, 40, 42, 45, 46, 48, 52, 55, 57, 60, 65, 74. Die von uns verwendeten statistischen Kennziffern zu diesem Beispiel ergeben sich aus folgender Grafik:



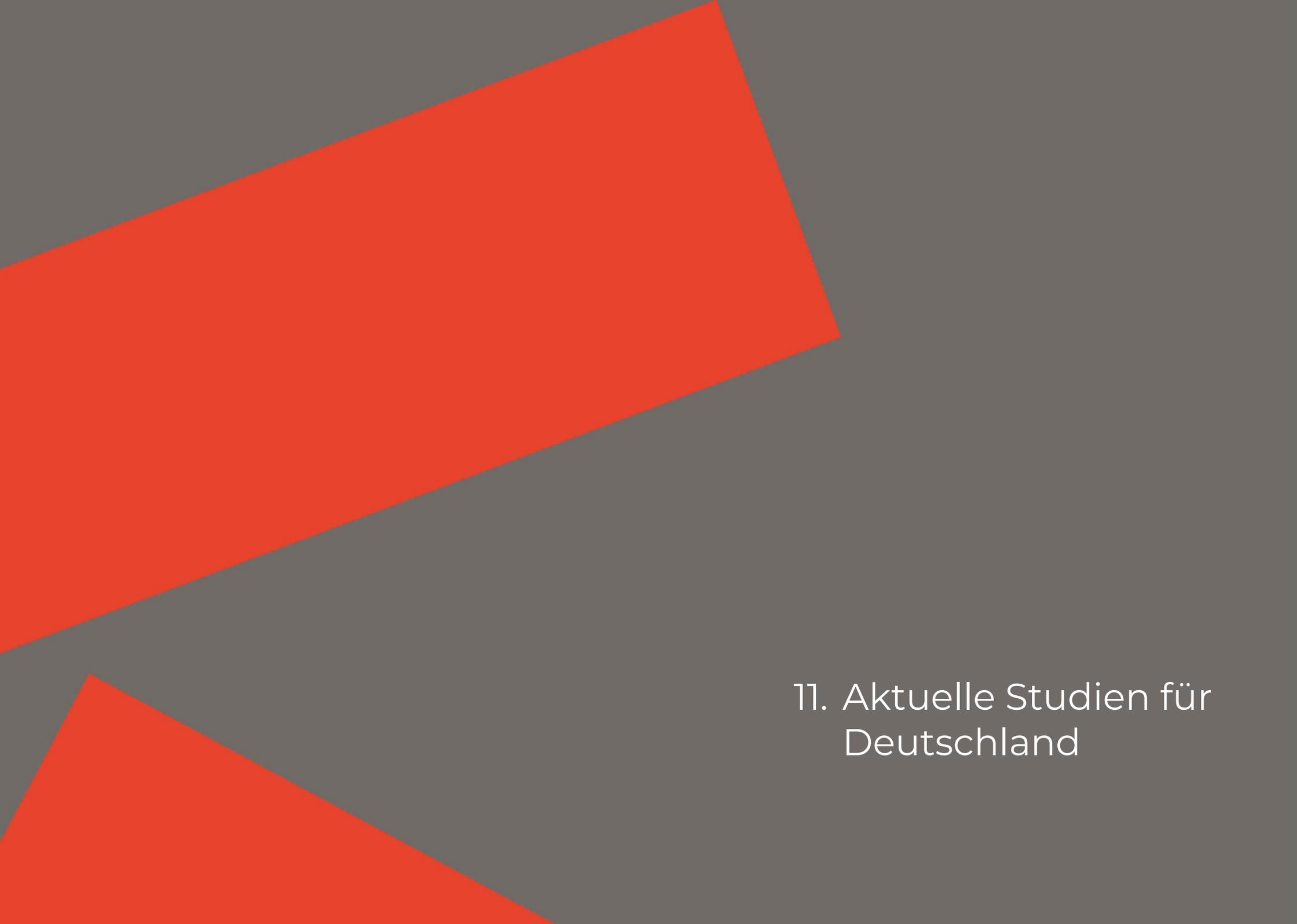
Zu beachten ist bei der Interpretation dieser Lagemaße, dass das untere und obere Quartil nicht etwa die Extremwerte der Vergütungsreihe dar-

stellen, 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](https://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:

- › 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



# Executive Compensation & Board Advisory

- Marktüblichkeit der Organvergütung
- Top Executive Vergütung und Kaskadierung von Vergütungssystemen
- Ausgestaltung von Vergütungssystemen und Verfassen von Vergütungsberichten
- Vergütung in speziellen Situationen wie zum Beispiel IPOs
- Vergütung als Umsetzungshebel für Strategie und Transformation
- Effizienzprüfung im Aufsichtsrat
- Kompetenzprofile und Qualifikationsmatrix im Aufsichtsrat
- Begleitung bei der Nachfolgeplanung für Vorstand und Aufsichtsrat

## Zielgruppe:

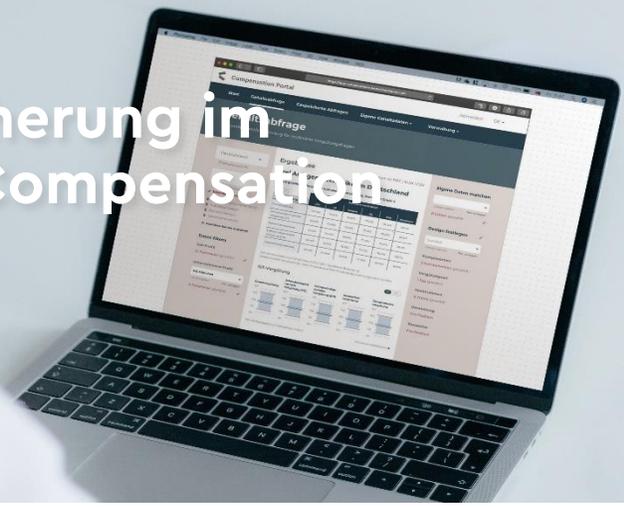
- Börsennotierte Gesellschaften
- Mittelständische (Familien-)Unternehmen

## 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
  - Durchführung von regelmäßigen Erhebungen zur Beurteilung aktueller Entwicklungen der Corporate Governance
  - Dichtes, Serviceline-übergreifendes Netzwerk von persönlichen Kontakten über wesentliche Branchen und Funktionen hinweg
  - Umfassende und hochaktuelle Vergütungsdatenbank
- **Maßgeschneiderte Beratung in allen Fragen der Corporate Governance**



# Datenspeicherung im Kienbaum Compensation Portal



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 10.000 Unternehmen von Top Executives, Führungskräften, Spezialisten und Fachkräften



- Aktuelle Vergütungsdaten aus der DACH-Region



- Mehr als 270 Positionen zur Verfügung stehend
- Auswertungen auf der Basis von mehr als 600.000 Vergütungsdatensätzen



- Regelmäßige Ergänzung der Datenbasis um neue Stellen



- Datenexport in Excel und PDF
- individuelle Ergebnisberichte



- Vielfältige Auswahlkriterien sowohl auf Positions-, als auch Unternehmensebene

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

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

- Mehr als 270 Positionen (variabel pro Land und Produktzuschnitt)
- Ein Administrationsaccount sowie 2 weiteren Benutzeraccounts inklusive steuerbarer Rechtevergabe
- Matching eigener Daten mit Marktdaten
- Erstellung und 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**



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