



Vergütungsstudie
Vorstand 2023

46. 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

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	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 für Vorstand 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 2020 auf 2021 (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	5.1.7 Gesamtdirektvergütung nach Regionen	65
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		

Tabelle 21: Gesamtdirektvergütung pro Kopf (in Tsd. €) nach Bundesländern.....	66	Tabelle 36: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	96
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.....	98
5.2 Grundvergütung nach Einflussgrößen.....	68	5.3.1 Exkurs: Variable Vergütung in Zeiten von Corona.....	99
Tabelle 23: Grundvergütung (in Tsd. €) nach Status.....	70	5.3.2 Unternehmen mit jahresbezogener variabler Vergütung.....	102
Tabelle 24: Veränderung der Grundvergütung von 2020 auf 2021 (in %) nach Status.....	70	Tabelle 38: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten.....	104
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.....	106
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.....	107
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.....	109
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.....	110
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.....	112
Tabelle 30: Grundvergütung für Vorstand gesamt (in Tsd. €) nach Branche.....	82	5.3.3 Unternehmen mit jahresbezogener und mehrjähriger variabler Vergütung.....	113
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.....	116
5.3 Variable Vergütung.....	88	Tabelle 45: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten.....	118
Tabelle 32: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten.....	90	Tabelle 46: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis.....	119
Tabelle 33: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten.....	92	Tabelle 47: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Jahresergebnis.....	121
Tabelle 34: Variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Jahresergebnis.....	93		
Tabelle 35: Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Jahresergebnis.....	95		

Tabelle 48: Jahresbezogene variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	122	Tabelle 62: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im DAX nach Status und Vergütungskomponenten	143
Tabelle 49: Anteil der jahresbezogenen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	124	Tabelle 63: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im MDAX nach Status und Vergütungskomponenten	144
Tabelle 50: Mehrjährige variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status und Beschäftigten	125	Tabelle 64: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im SDAX nach Status und Vergütungskomponenten	145
Tabelle 51: Anteil der mehrjährigen variablen Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %) nach Status und Beschäftigten	127	Tabelle 65: Vorstandsbezüge (in Tsd. €) im TecDAX nach Status und Vergütungskomponenten.....	146
Tabelle 52: Mehrjährige variable Vergütung (in Tsd. €) nach Status sowie Börsennotierung und Eigentümerstruktur.....	128	7. Erfasste Unternehmen	148
Tabelle 53: Anteil der mehrjährigen variablen Vergütung (in %) nach Börsennotierung und Eigentümerstruktur	130	8. Vorstandsbezüge nach Branchen und Unternehmen	165
5.4 Betriebliche Altersversorgung.....	131	Tabelle 66: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Banken.....	165
Tabelle 54: Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung (bAV).....	132	Tabelle 67: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Banken.....	178
Tabelle 55: Anteil der Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung (in %).....	135	Tabelle 68: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden.....	184
Tabelle 56: Leistungszusagen bei indexnotierten Unternehmen (Höhe der Rückstellungen in Tsd. €)	137	Tabelle 69: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Bau/Steine/Erden	185
Tabelle 57: Leistungszusagen bei indexnotierten Unternehmen (Höhe der Rückstellungen in % der Grundvergütung)	137	Tabelle 70: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi	186
Tabelle 58: Beitragsorientierte Leistungszusagen (Höhe der Beiträge in Tsd. €)	138	Tabelle 71: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Chemie/Gummi	188
Tabelle 59: Beitragsorientierte Leistungszusagen (Höhe in % der Grundvergütung)	139	Tabelle 72: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen	190
Tabelle 60: Versorgungsentgelt bei indexnotierten Unternehmen (Höhe in Tsd. €)	140	Tabelle 73: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Dienstleistungen.....	193
Tabelle 61: Versorgungsentgelt bei indexnotierten Unternehmen (Höhe in % der Grundvergütung)	140	Tabelle 74: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien.....	195
6. Vergütung in den Börsensegmenten DAX, MDAX, SDAX, TecDAX	142		

Tabelle 75: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Druckereien/Verlage/Medien	197
Tabelle 76: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie	198
Tabelle 77: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche EBM-Industrie	199
Tabelle 78: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel	200
Tabelle 79: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Einzelhandel.....	202
Tabelle 80: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle.....	203
Tabelle 81: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Eisen/Stahl/NE-Metalle	204
Tabelle 82: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	205
Tabelle 83: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.....	208
Tabelle 84: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft.....	210
Tabelle 85: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Energiewirtschaft	214
Tabelle 86: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien	216
Tabelle 87: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Erneuerbare Energien	217

Tabelle 88: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive	218
Tabelle 89: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Fahrzeugindustrie/Automotive.....	220
Tabelle 90: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds	221
Tabelle 91: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Finanzdienstleister/Leasing/Fonds.....	224
Tabelle 92: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan.....	226
Tabelle 93: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Glas/Keramik/Porzellan	227
Tabelle 94: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel	228
Tabelle 95: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Großhandel/Außenhandel.....	230
Tabelle 96: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung.....	231
Tabelle 97: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Holding/Verwaltung	234
Tabelle 98: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche IT	236
Tabelle 99: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche IT	239
Tabelle 100: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau	242

Tabelle 101: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Maschinenbau/Anlagenbau.....	245
Tabelle 102: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien.....	247
Tabelle 103: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Nahrung/Genuss/Brauereien.....	249
Tabelle 104: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech.....	250
Tabelle 105: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Pharma/Biotech	252
Tabelle 106: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation.....	254
Tabelle 107: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Telekommunikation	256
Tabelle 108: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung	257
Tabelle 109: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Textil/Bekleidung.....	258
Tabelle 110: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft	259
Tabelle 111: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Verkehr/Lagerwirtschaft.....	262
Tabelle 112: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen.....	264
Tabelle 113: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Versicherungen.....	272

Tabelle 114: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien	273
Tabelle 115: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Wohnungswirtschaft/Immobilien.....	276
Tabelle 116: Vorstandsbezüge für Vorstand gesamt und pro Kopf (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz.....	279
Tabelle 117: Vorstandsbezüge für den Vorstandsvorsitz und das ordentliche Mitglied des Vorstands (in Tsd. €) in der Branche Zellstoff/Papier/Holz.....	280

9. Top-100 Unternehmen nach Pro-Kopf-Bezügen.....	282
10. Anhang.....	286
10.1 Der Untersuchungskreis.....	286
Tabelle 118: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen	287
10.2 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung.....	291
11. Aktuelle Studien für Deutschland.....	294

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Das Gesetz zur Umsetzung der [zweiten Aktiönärsrechterichtlinie \(ARUG II\)](#) und die [Novellierung des deutschen Corporate Governance Kodex \(DCGK\)](#) im Jahr 2020 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. Mehr als Drei Viertel der indexnotierten Unternehmen in Deutschland haben mittlerweile ESG-Leistungskriterien in der Vorstandsvergütung verankert. ESG steht dabei für Ökologie (Environmental), Soziales (Social) und gute Unternehmensführung (Governance).

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 von 2022 für das Geschäftsjahr 2021 liefert die vorliegende Studie eine detaillierte Analyse der Vorstandsvergütung von börsennotierten (inkl. DAX, MDAX, SDAX, TecDAX) sowie nicht börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Die Studie ent-

hält 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 sowie Informationen zur [betrieblichen Altersversorgung](#). In [Kapitel 6](#) ist ein Überblick über die Vorstandsvergütung in den Indizes [DAX](#), [MDAX](#), [SDAX](#) und [TecDAX](#) zu finden. Das [Kapitel 7](#) enthält eine [Aufzählung 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 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

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



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

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 Geschäftsberichten und Vergütungsberichten) für das Geschäftsjahr 2021.

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 fließen 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) Alleinvertretende: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: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 118: Datengrundlage nach Unternehmen und Positionen

	Anzahl
Unternehmen	1.169
Positionen	
Vorstandsvorsitz	488
Ordentliches Mitglied des Vorstands	477
Vorstand gesamt/pro Kopf	1.169

Abbildung 21: Datengrundlage (in %) nach Börsennotierung

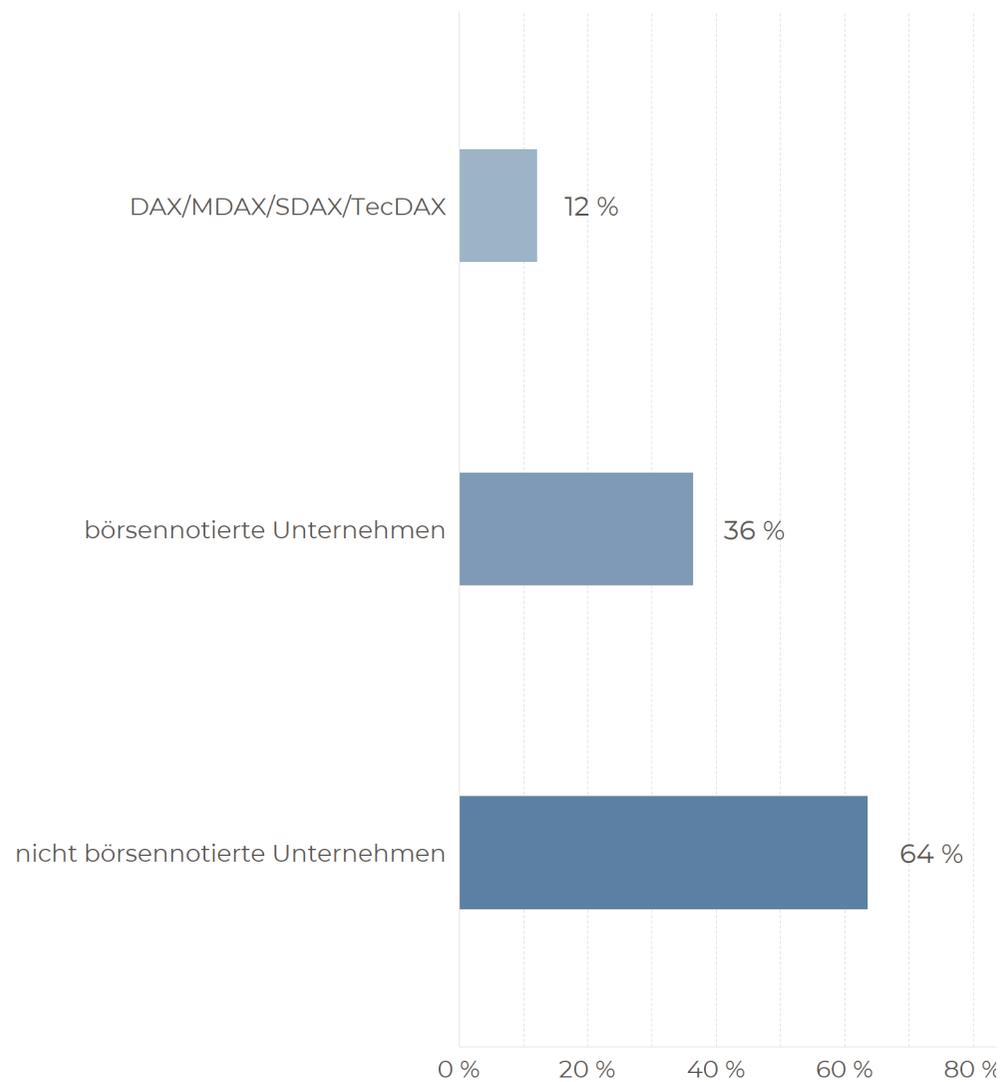


Abbildung 22: Datengrundlage (in %) nach Eigentümerstruktur



Abbildung 23: Datengrundlage (in %) nach Branchen

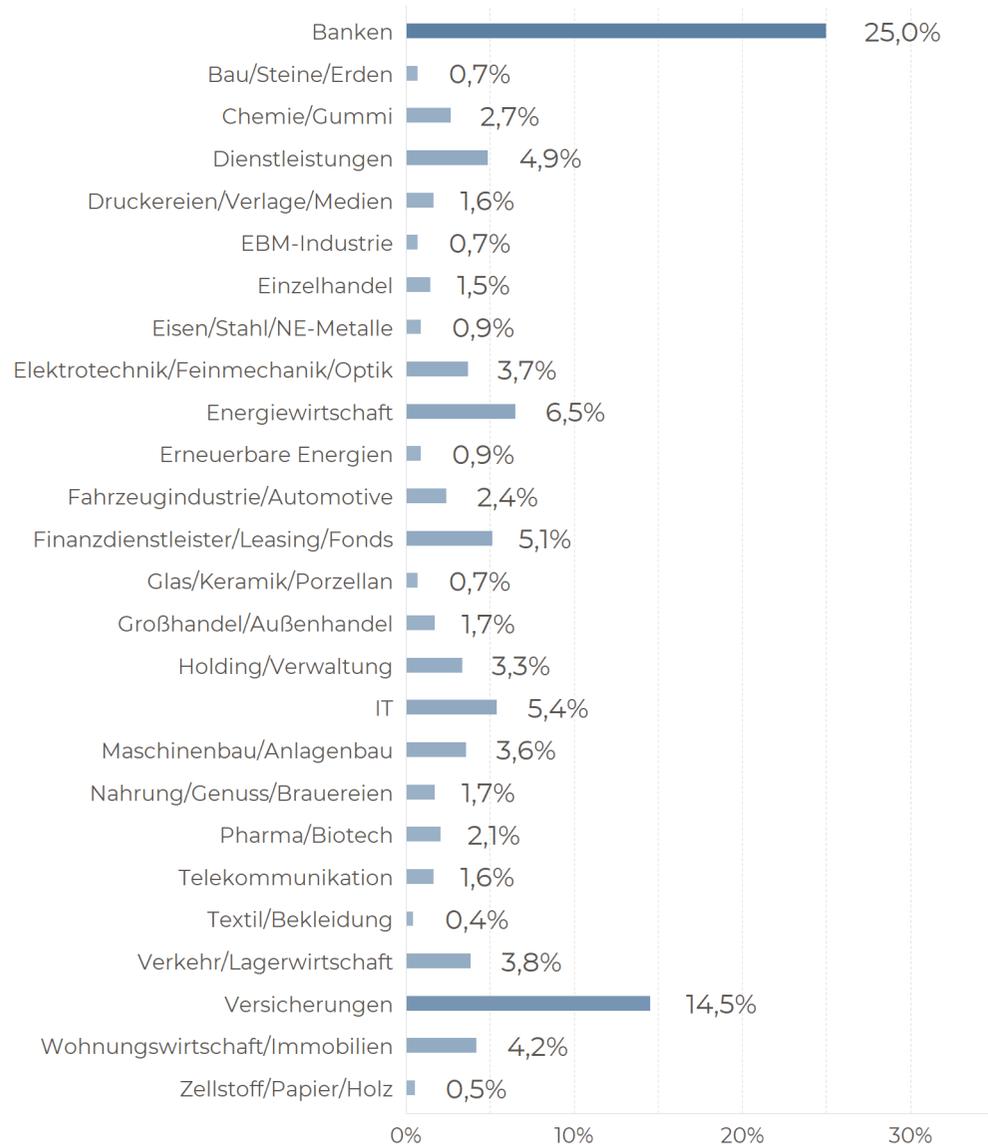


Abbildung 24: Datengrundlage (in %) nach Bundesländern

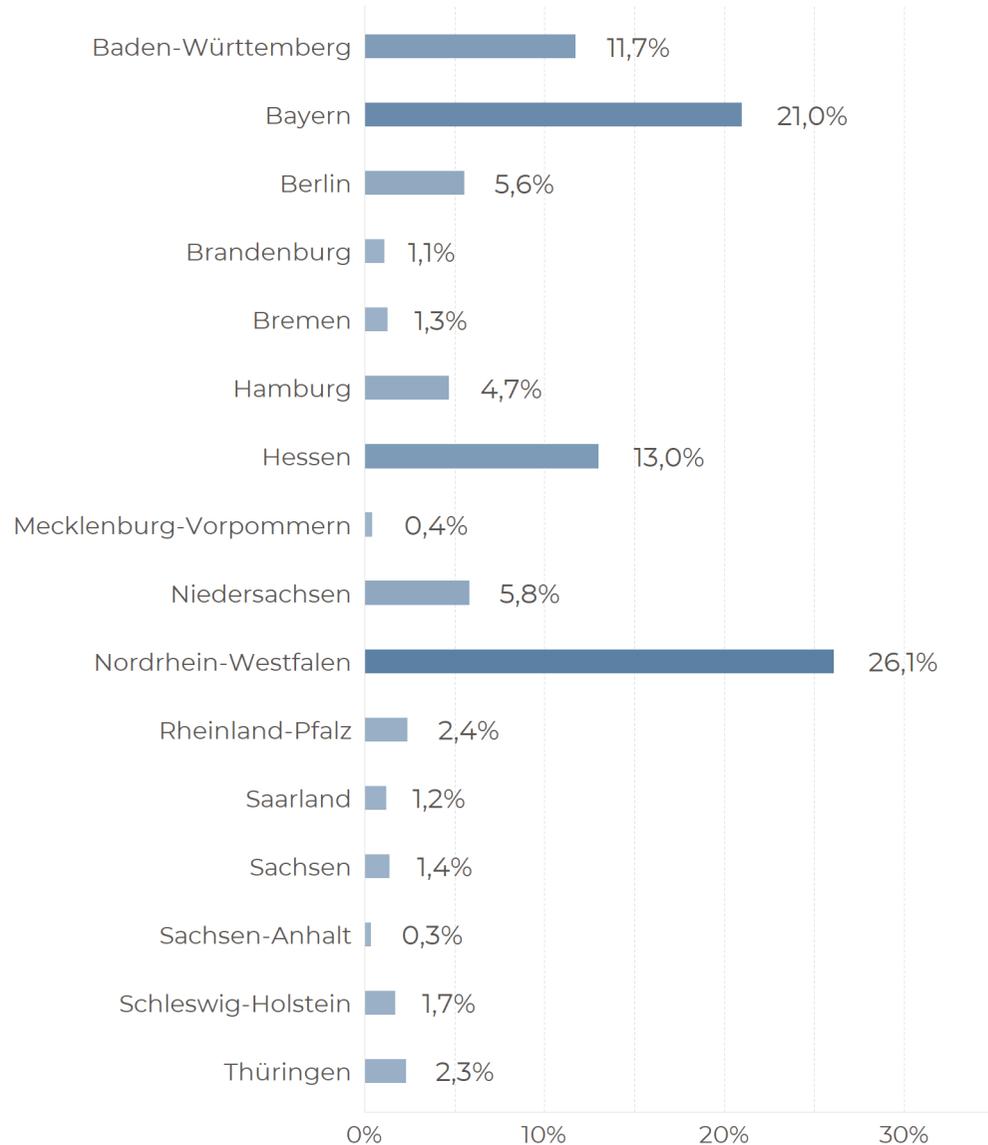


Abbildung 25: Datengrundlage (in %) nach Jahresergebnis (in Mio. €)

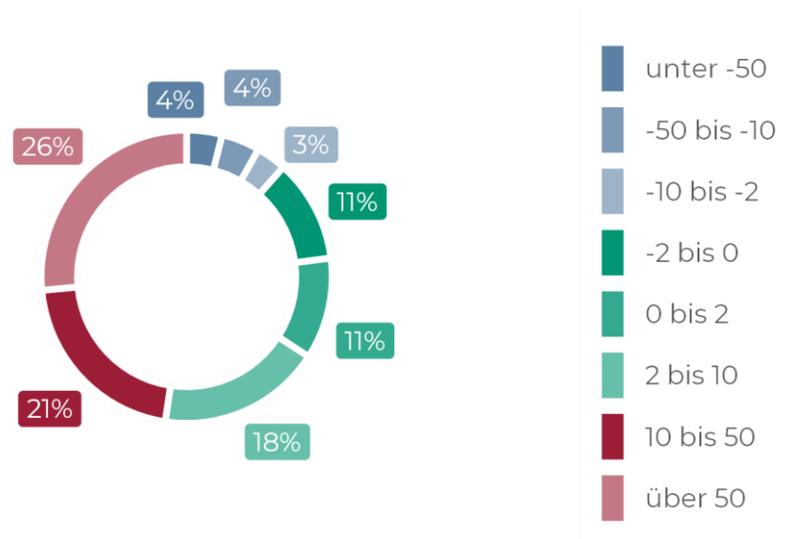
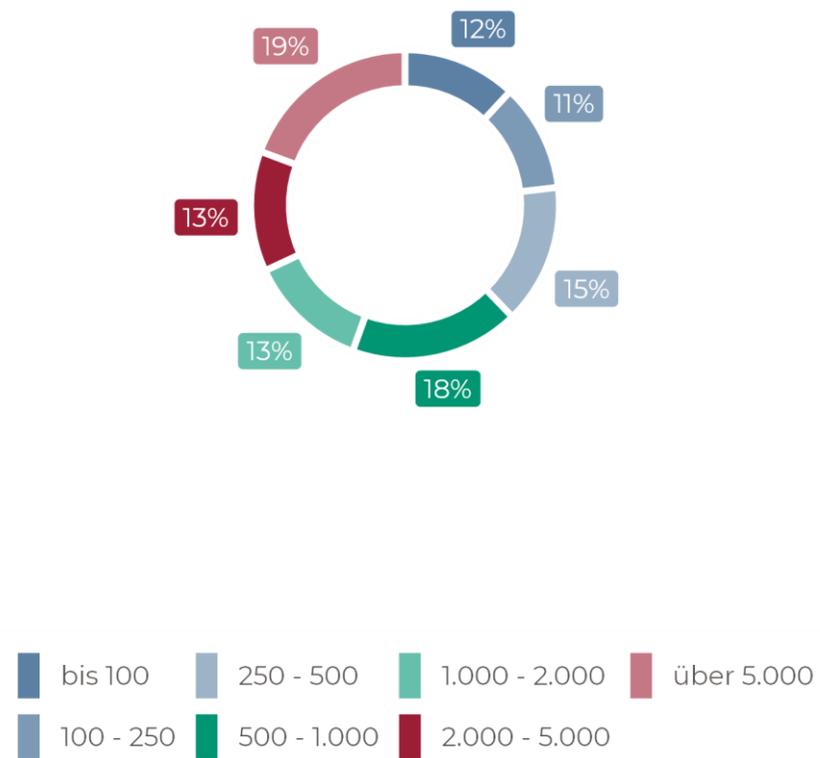


Abbildung 26: Datengrundlage (in %) nach Beschäftigten



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. €

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

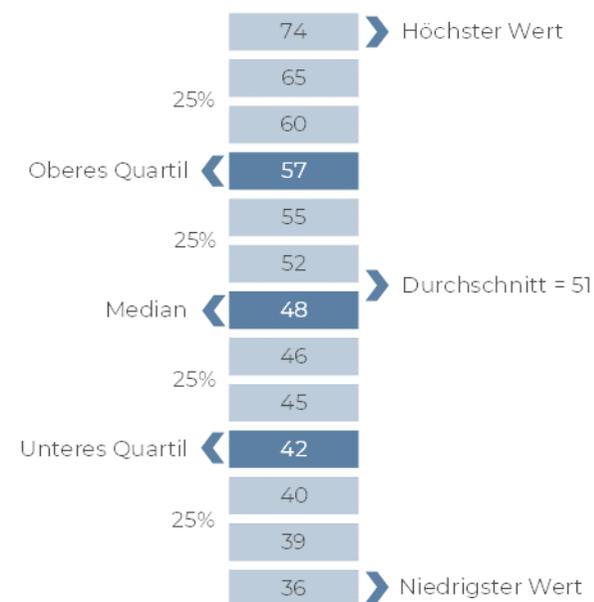
Vergütungen bieten und zudem eine in der Regel größere Zahl von Vorstandsmitgliedern haben, beträchtlich nach oben gezogen werden.

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 Jahresgesamtwergütung 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:



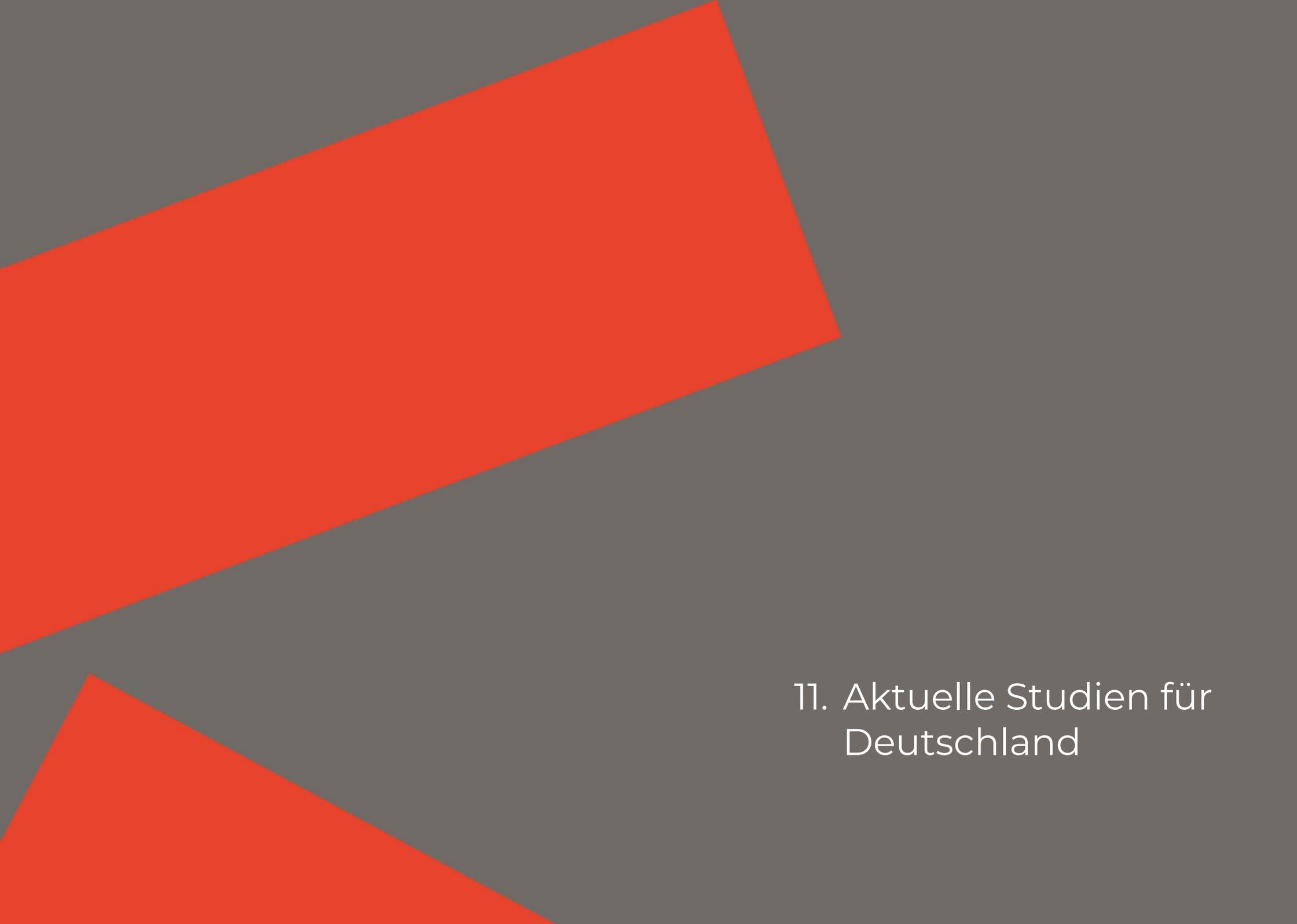
Zu beachten ist bei der Interpretation dieser Lagemaße, dass das untere und obere Quartil nicht etwa die Extremwerte der Vergütungsreihe dar-

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



11. Aktuelle Studien für Deutschland

11. Aktuelle Studien für Deutschland

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

- › 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:

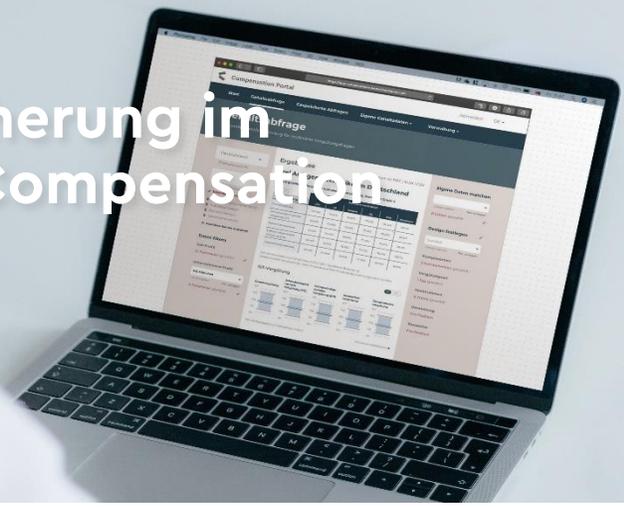
- Börsennotierte Gesellschaften
- Mittelständische (Familien-)Unternehmen

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 oder Fon: **+49 221 801 72-200**



Thomas Kerschbaumer
Senior Manager Data Management



Antonia Schmidtman
Client Development Specialist

Kienbaum



www.kienbaum.de