



Vergütungsreport

Führungskräfte 2024

62. Ausgabe

© Copyright 2024

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

shop.kienbaum.com
www.kienbaum.de

Projektleitung:

Sylvia Löbach

Bitte beachten Sie: Die Kienbaum Vergütungsreports sind ausschließlich für den/die Empfänger:in 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/die Empfänger:in 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	6	3.2.2 Gehaltssteigerungen.....	55
1.1 Vorwort.....	6	3.3 Variable Vergütung.....	58
1.2 Das Wichtigste in Kürze.....	7	3.3.1 Verbreitung und Höhe jahresbezogener variabler Vergütung (Short Term Incentives/STI)	58
2. Aktuelle Gehaltsentwicklungen und Herausforderungen	9	3.3.2 Berechnung und Kriterien der jahresbezogenen variablen Vergütung (Short Term Incentives/STI).....	68
2.1.1 Entwicklung der Gehälter.....	9	3.3.3 Zielorientierte variable Vergütungssysteme.....	69
2.1.2 Wirtschaftliche Situation der Unternehmen und Arbeitsmarkt.....	10	3.3.4 Objectives and Key Results (OKR)	70
2.1.3 Entwicklung der variablen Vergütung.....	11	3.3.5 Exkurs: Auszahlung der variablen Vergütung.....	72
3. Komponenten der Vergütung.....	13	3.3.6 Verbreitung und Höhe mehrjähriger variabler Vergütung (Long Term Incentives/LTI)	73
3.1 Gesamtvergütung nach Einflussgrößen	14	3.4 Zusatzleistungen, Arbeitszeiten und sonstige Vergütungskomponenten	74
3.1.1 Gesamtvergütung nach Positionen.....	16	3.4.1 Betriebliche Altersversorgung	74
3.1.2 Gesamtvergütung nach Positionsausprägungen.....	21	3.4.2 Firmenwagen.....	83
3.1.3 Gesamtvergütung nach Unternehmensgröße	24	3.4.3 Exkurs: Mobilität	89
3.1.4 Gesamtvergütung nach Wirtschaftszweigen/Branchen.....	27	4. Gesamtübersichten	91
3.1.5 Gesamtvergütung nach Ertragslage.....	30	5. Positionsübersichten	134
3.1.6 Gesamtvergütung nach Regionen	31	5.1 Positionsübersicht: Kaufmännische Gesamtleitung	140
3.1.7 Gesamtvergütung nach Status.....	32	5.2 Positionsübersicht: Technische Gesamtleitung.....	143
3.1.8 Gesamtvergütung von Führungskräften nach Hierarchieebenen...34		5.3 Positionsübersicht: Spartenleitung	146
3.1.9 Gesamtvergütung nach Personalverantwortung	39	5.4 Positionsübersicht: Niederlassungsleitung.....	149
3.1.10 Gesamtvergütung nach Positionszugehörigkeit und Berufserfahrung.....	40	5.5 Positionsübersicht: Werksleitung.....	152
3.1.11 Gesamtvergütung nach Berufsausbildung.....	44	5.6 Positionsübersicht: Leitung Finanz- und Rechnungswesen.....	155
3.1.12 Gesamtvergütung nach Geschlecht.....	47	5.7 Positionsübersicht: Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung.....	158
3.2 Grundvergütung – Bestandteile und Entwicklung	48		
3.2.1 Bestandteile und Verteilung der Grundvergütung.....	48		

5.8	Positionsübersicht: Leitung Revision	161	5.31	Positionsübersicht: Leitung Vertriebssteuerung/-controlling	230
5.9	Positionsübersicht: Leitung Controlling.....	164	5.32	Positionsübersicht: Leitung Vertriebsinnendienst.....	233
5.10	Positionsübersicht: Leitung Personal	167	5.33	Positionsübersicht: Leitung Kundendienst/Kundenbetreuung.....	236
5.11	Positionsübersicht: Leitung Personalentwicklung/Ausbildung	170	5.34	Positionsübersicht: Leitung E-Commerce	239
5.12	Positionsübersicht: Leitung IT	173	5.35	Positionsübersicht: Leitung Forschung und Entwicklung.....	242
5.13	Positionsübersicht: Leitung Anwendungsentwicklung (Applications).....	176	5.36	Positionsübersicht: Leitung Produktentwicklung	245
5.14	Positionsübersicht: Leitung IT Architektur, Methoden und Werkzeuge	179	5.37	Positionsübersicht: Leitung Produktion/Fertigung/Herstellung	248
5.15	Positionsübersicht: Leitung IT Betrieb (Operations).....	182	5.38	Positionsübersicht: Betriebsleitung	251
5.16	Positionsübersicht: Leitung IT Service	185	5.39	Positionsübersicht: Leitung Produktions- und Verfahrenstechnik.....	254
5.17	Positionsübersicht: Leitung Allgemeine Verwaltung/Organisation	188	5.40	Positionsübersicht: Leitung Werksplanung und Instandhaltung	257
5.18	Positionsübersicht: Leitung Unternehmensplanung/-entwicklung	191	5.41	Positionsübersicht: Leitung Konstruktion.....	260
5.19	Positionsübersicht: Leitung Digitaleinheit.....	194	5.42	Positionsübersicht: Leitung Qualitätsmanagement/Qualitätswesen	263
5.20	Positionsübersicht: Leitung Recht.....	197	5.43	Positionsübersicht: Leitung Projektmanagement.....	266
5.21	Positionsübersicht: Leitung Compliance	200	6. Anhang.....	270	
5.22	Positionsübersicht: Leitung Unternehmenskommunikation/PR.....	203	6.1 Hinweise zur Methodik.....	270	
5.23	Positionsübersicht: Leitung Logistik/Materialwirtschaft/Einkauf.....	206	6.1.1 Der Untersuchungskreis.....	270	
5.24	Positionsübersicht: Leitung Logistik/Supply Chain Management	209	6.1.2 Methodik der Analyse	276	
5.25	Positionsübersicht: Leitung Einkauf.....	212	6.1.3 Kienbaum Grades.....	277	
5.26	Positionsübersicht: Leitung Materialwirtschaft.....	215	6.1.4 Statistische Kennziffern innerhalb der Untersuchung	280	
5.27	Positionsübersicht: Leitung Marketing	218	6.1.5 Praktische Hinweise für die Anwendung.....	281	
5.28	Positionsübersicht: Leitung Produktmanagement.....	221	6.2 Compensation Glossar.....	282	
5.29	Positionsübersicht: Leitung Vertrieb.....	224	7. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland	285	
5.30	Positionsübersicht: Gebiets-/Regionalverkaufsleitung (Sparten- /Produktverkaufsleitung)	227			

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Die aktuell schwache konjunkturelle Situation stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. Eine angemessene und leistungsgerechte Vergütung ist in einer solchen Situation eine wichtige Voraussetzung, um wettbewerbsfähig zu bleiben und qualifizierte Führungskräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Welche Vergütung ist im Einzelfall tatsächlich angemessen? Diese Frage lässt sich nur durch den Vergleich mit Vergütungshöhen und -strukturen anderer Unternehmen ermitteln.

Eine fundierte Grundlage hierfür bietet Ihnen unser Vergütungsreport »Führungskräfte«. Ziel dieser Untersuchung ist es, die nötige Transparenz über Höhe und Zusammensetzung des Gesamteinkommens zu schaffen. Damit bietet unser Report den Verantwortlichen aktuelle Informationen und Anregungen

- » zur Festsetzung einer marktgerechten Vergütung,
- » zur Vermeidung überhöhter Fluktuation und fehlender Motivation,
- » zu mehr Sicherheit bei Gehaltsverhandlungen.

In Kapitel 2 des Vergütungsberichts finden Sie Informationen zu aktuellen Gehaltsentwicklungen und Herausforderungen. Kapitel 3 beinhaltet die Darstellung der einzelnen Vergütungskomponenten: Zunächst wird die Gesamtdirektvergütung nach den verschiedenen Einflussgrößen (unternehmens-, positions- und personenspezifische Faktoren) aufgeschlüsselt. Es folgen die Grundvergütung und deren Entwicklung sowie die variable Vergütung und Zusatzleistungen. Kapitel 4 und 5 bieten Ihnen ausführliche Gesamtübersichten zur Vergütung und Einzelübersichten zu jeder untersuchten Position.

Weitere Hinweise zur Methodik dieser Untersuchung und zu den verwendeten Termini finden Sie im Anhang sowie im Glossar unter Kapitel 6.

Da sich die im vorliegenden Bericht dargestellten Ergebnisse an einen breiten Teilnehmerkreis richten, sind sie auf generelle Vergütungstatbestände und -tendenzen ausgerichtet. Dem besonders gelagerten Einzelfall werden sie dadurch nicht immer gerecht. Für diese Fälle möchten wir Sie auf unsere individuellen Marktvergleiche aufmerksam machen. Unsere Expert:innen ermitteln Ihnen maßgeschneidert für bestimmte Positionen oder Positionsgruppen die marktübliche Vergütung.

Zum Abschluss noch ein persönliches Anliegen: Sollten bei Ihrer Arbeit mit dem Vergütungsreport Informationen unverständlich oder erklärungsbedürftig erscheinen, helfen wir Ihnen gerne persönlich bei allen Fragen weiter. Auch über Anregungen für die nächste Untersuchung freuen wir uns.

Ihr Feedback ist sehr wertvoll und hilft uns dabei, unsere Studie kontinuierlich zu verbessern und an Ihren Bedarf anzupassen. Deshalb würden wir uns sehr freuen, wenn Sie sich (selbstverständlich anonym) an unserer **Feedback-Umfrage** beteiligen. Das Ausfüllen dauert lediglich 3 Minuten. Den Online-Fragebogen können Sie über diesen Link aufrufen: shop.kienbaum.com/Feedback.



Sylvia Löbach
Projektleiterin

3. Komponenten der Vergütung

In dem folgenden Kapitel zu den Komponenten der Vergütung werden monetäre und nicht-monetäre Vergütungsleistungen wie folgt behandelt:

- 2.1 Gesamtdirektvergütung nach Einflussgrößen
- 2.2 Grundvergütung
- 2.3 Variable Vergütung
- 2.4 Zusatzleistungen

Die Grundvergütung beinhaltet die Summe aller gezahlten Monatsgehälter inklusive fest zugesagter Zusatzvergütungen.

Die Gesamtdirektvergütung schließt alle Vergütungsleistungen (fixe und variable) außer den Zusatzleistungen ein. Zur variablen Vergütung gehören sowohl jahresbezogene, sogenannte Short Term Incentives (STI), als auch mehrjährige, variable Vergütungsbestandteile, sogenannte Long Term Incentives (LTI).

Grundvergütung
Erfolgsunabhängige Festvergütung (ohne Sachbezüge und Nebenleistungen)

+ Jahresbezogene variable Vergütung (STI)
Short Term Incentives (STI), klassische Tantieme- oder Bonuszahlungen mit jährlicher Bezugsbasis (und jährlicher Auszahlung)

= Gesamtbarvergütung
Grundvergütung + jahresbezogene variable Vergütung

+ Mehrjährige variable Vergütung
Mid und Long Term Incentives (LTI), Zusammenfassung von nicht-aktienbasierter und aktienbasierter erfolgsabhängiger Vergütung mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage

= Gesamtdirektvergütung
Gesamtbarvergütung + mehrjährige variable Vergütung (LTI)

+ Sonstiges (Nebenleistungen, Sonstige Leistungen)
Geldwerte (Sach-)Leistungen (z. B. für Dienstwagen), aber ohne Altersversorgung

+ Altersversorgung

Gesamtübersicht 1: Gesamtdirektvergütung (Median in Tsd. €) nach Beschäftigten

Position	Beschäftigte								insg.
	bis 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 1.000	1.000 - 2.000	2.000 - 5.000	über 5.000	
Leitung Materialwirtschaft	81	94	99	102	104	110	112	128	99
Position 2	82	95	100	103	105	111	113	128	98
Position 3	85	96	102	106	109	116	119	134	94
Position 4	87	100	106	110	113	119	121	137	96
Position 5	74	85	90	92	94	101	102	119	83
Position 6	87	100	106	109	113	119	122	138	104
Position 7	90	102	108	112	115	122	125	142	108
Position 8	73	87	92	96	101	110	116	126	95
Position 9	80	91	97	100	103	109	111	127	99
Position 10	78	93	98	103	108	117	123	135	103
...
Position 43	84	100	105	110	115	126	132	142	109
insgesamt

5. Positionsübersichten

Geschäftsleitung

1. Kaufmännische Gesamtleitung
2. Technische Gesamtleitung
3. Spartenleitung
4. Niederlassungsleitung
5. Werksleitung

Finanzen

6. Leitung Finanz- und Rechnungswesen
7. Leitung Bilanzbuchhaltung/Buchhaltung
8. Leitung Revision
9. Leitung Controlling

Personal

10. Leitung Personal
11. Leitung Personalentwicklung/Ausbildung

IT

12. Leitung IT
13. Leitung Anwendungsentwicklung (Applications)
14. Leitung IT Architektur, Methoden und Werkzeuge
15. Leitung IT Betrieb (Operations)
16. Leitung IT Service

Verwaltung

17. Leitung Allgemeine Verwaltung/Organisation

Unternehmensplanung/-entwicklung

18. Leitung Unternehmensplanung/-entwicklung

19. Leitung Digitaleinheit

Recht

20. Leitung Recht
21. Leitung Compliance

Unternehmenskommunikation

22. Leitung Unternehmenskommunikation/PR

Logistik/Einkauf

23. Leitung Logistik/Materialwirtschaft/Einkauf
24. Leitung Logistik/Supply Chain Management
25. Leitung Einkauf
26. Leitung Materialwirtschaft

Marketing

27. Leitung Marketing
28. Leitung Produktmanagement

Vertrieb

29. Leitung Vertrieb
30. Gebiets-/Regionalverkaufsleitung (Sparten-/Produktverkaufsleitung)
31. Leitung Vertriebssteuerung/-controlling
32. Leitung Vertriebsinnendienst
33. Leitung Kundendienst/Kundenbetreuung
34. Leitung E-Commerce

Forschung und Entwicklung

35. Leitung Forschung und Entwicklung
36. Leitung Produktentwicklung

Produktion

37. Leitung Produktion/Fertigung/Herstellung
38. Betriebsleitung

39. Leitung Produktions- und Verfahrenstechnik

40. Leitung Werksplanung und Instandhaltung

Konstruktion

41. Leitung Konstruktion

Qualitätsmanagement

42. Leitung Qualitätsmanagement/Qualitätswesen

Projektmanagement

43. Leitung Projektmanagement

5.26 Positionsübersicht: Leitung Materialwirtschaft

Tätigkeitsbeschreibung

Verantwortlich für die Planung und Steuerung (zeitlich, mengenmäßig, qualitativ und räumlich) von Warenströmen zwischen dem Unternehmen, Lieferant:innen und Kund:innen; Überwachung der Bedarfsermittlung an Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffen sowie Fremdbauteilen und sonstigem Material; Beschaffungsmarktforschung, Materiallagerung, Verbrauchsermittlung sowie Recycling und Entsorgung.

Durchschnittliche Vergütungsdaten

	Obere Führungsebene	Mittlere Führungsebene	Operative Führungsebene
KRIEM Grade	14-17	11-15	9-13
Variable Vergütung (Empfänger:innen in %)	97 %	87 %	67 %
Höhe der variablen Vergütung (in Tsd. €)	22	13	8
Anteil variabler Vergütung an der Gesamtdirektvergütung (in %)	16 %	14 %	11 %
Firmenwagen (Empfänger:innen in %)	79 %	29 %	7 %
Betriebliche Altersversorgung (Empfänger:innen in %)	82 %	78 %	77 %

Vergütungsspannen

	unteres Quartil	Median	oberes Quartil	Durchschnitt
Grundvergütung (in Tsd. €)	66	86	111	93
Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €)	74	99	135	109

Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Beschäftigten

	Beschäftigte								insg.
	bis 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 1.000	1.000 - 2.000	2.000 - 5.000	über 5.000	
Obere Führungsebene									
unteres Quartil	87	95	104	108	113	122	132	154	102
Median	106	123	137	144	151	164	177	208	137
oberes Quartil	139	162	182	190	196	206	216	238	185
Durchschnitt	114	133	148	156	161	173	184	212	150
Mittlere Führungsebene									
unteres Quartil	65	71	74	77	81	88	92	100	73
Median	78	89	94	98	103	113	118	129	94
oberes Quartil	101	116	122	129	133	142	146	156	124
Durchschnitt	83	95	101	106	110	119	124	134	102
Operative Führungsebene									
unteres Quartil	51	55	57	59	61	62	65	72	56
Median	60	68	72	75	77	79	83	92	72
oberes Quartil	78	88	93	97	99	101	104	112	94
Durchschnitt	64	73	77	80	82	84	87	96	78

Gesamtdirektvergütung (in Tsd. €) nach Umsatz

	Umsatz (in Mio. €/Jahr)								insg.
	bis 10	10 - 25	25 - 50	50 - 100	100 - 250	250 - 500	500 - 1.000	über 1.000	
Obere Führungsebene									
unteres Quartil	86	94	102	107	116	123	135	166	102
Median	105	122	134	142	156	166	183	226	137
oberes Quartil	138	160	177	189	209	209	248	284	185
Durchschnitt	114	131	145	154	170	175	201	240	150
Mittlere Führungsebene									
unteres Quartil	66	70	73	77	83	88	94	104	73
Median	79	88	92	98	106	114	122	135	94
oberes Quartil	102	114	119	127	140	150	162	180	124
Durchschnitt	84	94	98	104	115	123	132	147	102
Operative Führungsebene									
unteres Quartil	51	54	56	59	62	63	66	75	56
Median	61	68	71	74	79	80	85	97	72
oberes Quartil	78	87	91	96	104	105	112	128	94
Durchschnitt	64	72	75	79	85	86	92	104	78

6. Anhang

6.1 Hinweise zur Methodik

6.1.1 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 Vergütungsdaten aus der Kienbaum Vergütungsdatenbank. In dieser werden die Vergütungsdaten aus unseren jährlichen Datenerhebungen, individuellen Benchmarks und laufenden Beratungsprojekten, anonymisiert und standardisiert vorgehalten, um projektübergreifende Analysen durchzuführen. Die Vergütungsdatenbank beinhaltet stets die aktuellsten Daten und liefert dadurch eine verlässliche Datenquelle für unsere Vergütungsanalysen.

Extra für diese Studie wurden weitere Daten bei Unternehmen erhoben. Im Rahmen einer Fragebogenerhebung bei Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wurden Informationen zum Unternehmen und zur Position abgefragt wie zum Beispiel die Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen, der Umsatz, die Ertragslage und regionale Verortung. Von besonderem Interesse sind

zudem die Informationen auf Positionsebene. Im Fragebogen werden Eigenschaften der Positionsinhaber abgebildet wie zum Beispiel die Position, Positionszugehörigkeit oder Ausbildungsabschluss. Zudem wurden umfassende Informationen zur Vergütung der Positionsinhaber wie zum Beispiel das Bruttomonatsgehalt, die Anzahl der Gehälter, die zugesagte und ausgezahlte variable Vergütung oder auch betriebliche Zusatzleistungen erhoben.

Unsere Daten durchlaufen einen umfassenden Qualitätssicherungsprozess und genügen höchsten Qualitätsansprüchen. Die Daten werden sowohl durch Expert:innen der teilnehmenden Unternehmen, als auch durch unsere Kienbaum Berater und statistische Verfahren geprüft und ausgewertet, z. B. werden Ausreißer identifiziert oder Fehler in der Datengrundlage erkannt und ausgeschlossen.

In den folgenden Tabellen und Abbildungen geben wir Ihnen einen Eindruck über die Verteilung ausgewählter Merkmale der Stichprobe der vorliegenden Studie.

Abbildung 28: Verteilung nach Wirtschaftszweigen



Abbildung 29: Verteilung nach Beschäftigten

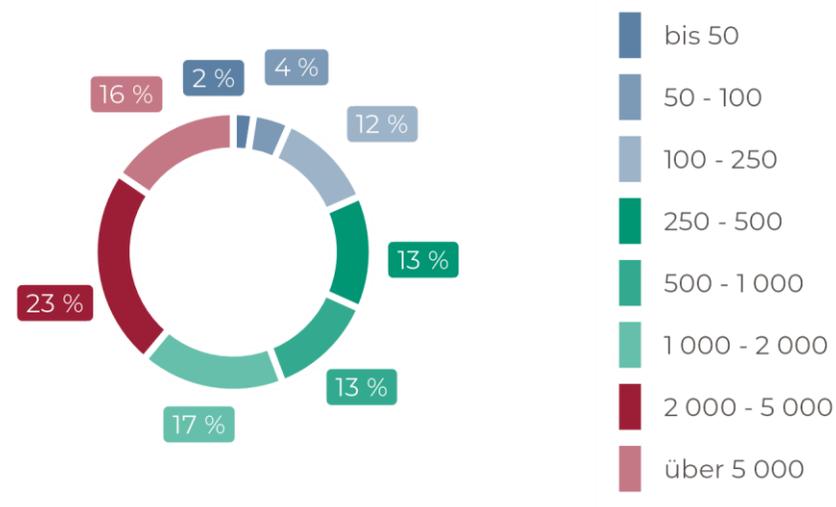


Abbildung 30: Verteilung nach Umsatz (in Mio. Euro)

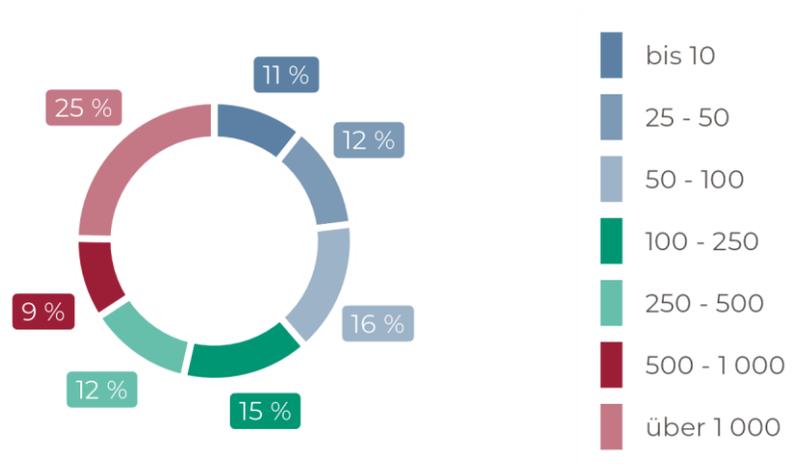
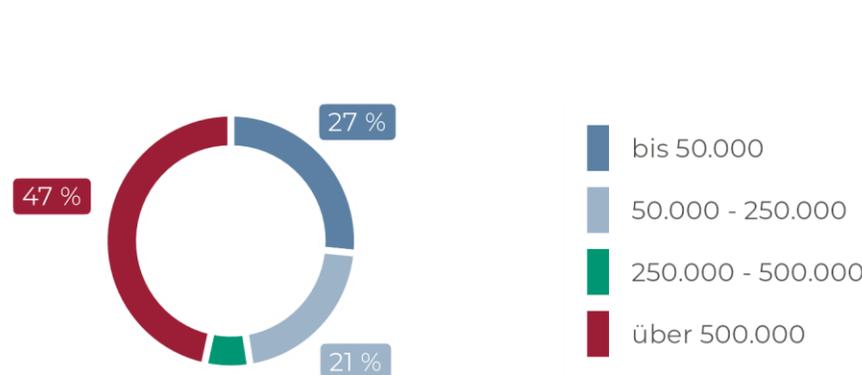


Abbildung 31: Verteilung nach Gemeindegröße



7. Aktuelle Vergütungsreports Deutschland

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der aktuellen Vergütungsreports.

Alle Reports sowie weitere Vergütungsdatenprodukte finden Sie unter: shop.kienbaum.com.

Darstellung der aktuellen Vergütung nach allen relevanten Vergütungskomponenten sowie nach unternehmens- und positionsspezifischen Einflussgrößen:



Geschäftsführung:
Vergütung der Geschäftsführung



Führungs- und Fachkräfte in kaufmännischen Funktionen:
Vergütung von der Kaufmännischen Gesamtleitung bis zum/zur Disponent:in



Führungskräfte:
Vergütung der oberen, mittleren und operativen Führungsebene



Führungs- und Fachkräfte in IT-Funktionen:
Vergütung von Leitung IT bis zum/zur User Helpdesk Spezialist:in



Spezialist:innen & Fachkräfte:
Vergütung von Spezialist:in Finanzen bis zur Empfangskraft



Führungs- und Fachkräfte in technischen Funktionen:
Vergütung von der Technischen Gesamtleitung bis zum/zur Spezialist:in Qualitätswesen



Führungs- und Fachkräfte in Marketing und Vertrieb:
Vergütung von der Vertriebsleitung bis zum/zur Servicetechniker:in