

REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 83, 01. 2025

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

VORSTANDSVERGÜTUNGSSTUDIE 2024

Entwicklung der Vergütung von Vorständen aus DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2023

Navid Armeli

AUF EINEN BLICK

- Der vorliegende Report untersucht die Vorstandsvergütung in DAX und MDAX für das Geschäftsjahr 2023 auf Basis der veröffentlichten Vergütungsberichte.
- Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass die Vergütung vor allem für Vorstandsvorsitzende von DAX-Unternehmen steigt. Für sie lag die gewährte Medianvergütung im Geschäftsjahr 2023 bei 6,11 Millionen Euro – ein Anstieg von mehr als 19 Prozent bzw. knapp einer Million Euro. Für ordentliche Vorstandsmitglieder ist die Medianvergütung um knapp 2 Prozent von 2,57 Millionen Euro auf 2,62 Millionen Euro gestiegen.
- Im MDAX sank die Vergütung dagegen im Median für Vorstandsvorsitzende um ca. 11 Prozent von 2,79 Millionen Euro auf 2,48 Millionen Euro und für ordentliche Mitglieder des Vorstandsgremiums um etwa 8 Prozent von 1,49 Millionen Euro auf 1,39 Millionen Euro.
- Ein Treiber der Unterschiede zwischen DAX und MDAX ist die stärkere Gewichtung der langfristigen variablen Vergütung im DAX. Dennoch herrscht sowohl im DAX als auch im MDAX eine enorme Diskrepanz zwischen den Zielwerten und der tatsächlich gewährten langfristigen variablen Vergütung. Teilweise ausgeglichen werden diese Unterschiede durch eine erhöhte Zielerreichung in der kurzfristigen variablen Vergütung.
- Der Report warnt, dass die Vorstandsvergütung aufgrund der Diskrepanz zwischen Ziel- und Gewährungswerten in der langfristigen variablen Vergütung in den kommenden Jahren weiter steigen könnte. Aufsichtsräte können diesem Trend jedoch entgegenwirken, indem sie erneut die Angemessenheit der Zielwerte prüfen und die Parameter für die Zielerreichung ambitionierter ansetzen.

19
MRZ '25

BÖCKLER SEMINARE FÜR AUFSICHTSRÄTE

Vorstandsvergütung

Welche Möglichkeiten bestehen zur nachhaltigen Ausrichtung?

<https://www.mitbestimmung.de/html/vorstandsvergutung-45805.html>

INHALT

1 Einleitung	3
2 Untersuchungsmethodik und Datengrundlage	3
3 Auswertung der Ergebnisse	4
3.1 Entwicklung der Gesamtvergütung	4
3.2 Vergütungsbestandteile	6
3.3 Zielerreichung	8
3.4 Altersvorsorge	9
4 Fazit	10
Impressum	14

AUTORENSCHAFT

Navid Armeli
Referat Wirtschaft
navid-armeli@boeckler.de

1 EINLEITUNG

Die Vorstandsvergütung ist nicht ausschließlich für Aufsichtsräte, die die Vergütungssysteme der Vorstände beschließen, ein wichtiges Thema. Auch Investor*innen schauen spätestens seit den Say-on-Pay-Reformen, die der Hauptversammlung eine (wenn auch unverbindliche) Abstimmung über die Vergütungssysteme zuschreiben, besonders genau auf die Vorstandsvergütung. Und nicht zuletzt blickt die Öffentlichkeit regelmäßig aus einer Gerechtigkeitsperspektive auf die Bezahlung der Vorstände. So sind die hohen Bonuszahlungen ein wiederkehrendes Motiv der Berichterstattung in den Medien.¹ Besonders in Krisenzeiten, geprägt von geringen oder negativen Wachstumsraten sowie Diskussionen über Standortschließungen und Stellenabbau, gewinnt die Vorstandsvergütung an Brisanz. Als Grundlage solcher Debatten ist ein empirisches Verständnis vonnöten, wie sich die Vorstandsvergütung tatsächlich entwickelt.

Der vorliegende Report untersucht die Entwicklung der Vorstandsvergütung in DAX und MDAX für das Geschäftsjahr 2023. Die Transparenzregelungen des Aktiengesetzes (AktG) verpflichten börsennotierte Unternehmen zur jährlichen Veröffentlichung eines Vergütungsberichts, der detaillierte Angaben über die an die Vorstände ausgezahlten Beträge beinhaltet. Doch wie steht es bei der Berichterstattung zur Vorstandsvergütung um die Transparenz? Die Komplexität der Vergütungssysteme mit einem großen Anteil variabler Vergütungsbestandteile erschwert das Verständnis über den Vergütungszufluss an die Vorstände. Der vorliegende Report soll einen Beitrag dazu leisten, mehr Transparenz und Verständnis in die Debatten um die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung zu bringen. Dabei geht es einerseits darum, die Vergütung der Vorstände nach ihren verschiedenen Komponenten aufzuschlüsseln. Entsprechend ist die Höhe der Gesamtvergütung weniger relevant als deren Verteilung auf die jeweiligen Vergütungskomponenten. Andererseits soll die Zielerreichung bei der variablen Vergütung thematisiert werden, denn ein Großteil der Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen ist variabel angelegt und somit abhängig von der Erreichung verschiedener Leistungsziele. So kann bei der kurzfristigen variablen Vergütung festgestellt werden, ob Vorstände die vom Aufsichtsrat für sie festgelegten Ziele erreichen oder gar übertreffen.

Ein zentrales Ergebnis dieses Reports: Die Vorstandsvergütung steigt im DAX deutlich – und das trotz eines Anteils der langfristigen variablen Vergütung, der in den kommenden Jahren ebenfalls noch steigen könnte. Die Reduktion bei der Vergütung aus dem Geschäftsjahr 2022 war somit keine Trenderscheinung.

2 UNTERSUCHUNGSMETHODIK UND DATENGRUNDLAGE

Das Untersuchungssample umfasst insgesamt 89² Unternehmen, die im Geschäftsjahr 2023 entweder dem DAX oder dem MDAX angehörten. Als Datengrundlage³ dienen die öffentlich zugänglichen Vergütungsberichte dieser Unternehmen für das Geschäftsjahr 2023. Diese enthalten detaillierte Angaben zur Vergütung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG sind börsennotierte Unternehmen verpflichtet, über die gewährte und geschuldete Vergütung jedes aktuellen oder ehemaligen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieds im vergangenen Geschäftsjahr zu berichten. Eine Vergütung gilt als gewährt, wenn sie dem Mitglied tatsächlich zufließt, während sie als geschuldet gilt, wenn das Unternehmen eine rechtlich bindende Verpflichtung gegenüber dem Mitglied eingegangen ist, die fällig, aber noch nicht erfüllt ist.⁴ Solche Fälle sind jedoch sehr selten und für die Praxis ist vornehmlich die gewährte Vergütung relevant. Daher basieren die Daten dieses Reports auf der gewährten Vergütung und deren Zielwerten, wie sie in den Vergütungsberichten der Unternehmen ausgewiesen sind. Die Vergütung wird hauptsächlich auf individueller Ebene der Vorstände betrachtet und es werden Medianwerte verwendet. Der Median⁵ ist weniger anfällig für Verzerrungen durch Ausreißer als das arithmetische Mittel (Durchschnittswert), was besonders bei der Individualvergütung wichtig ist. Zusätzlich wird das Datensample um unterjährige Ein- und Austritte von Vorständen bereinigt, da auch diese zu erheblichen Abweichungen führen können. Das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechtlichlinie (ARUG II) führte zu Änderungen bei den Berichtspflichten, was die Vergleichbarkeit der Ver-

Wer mehr wissen möchte

In mitbestimmten Aufsichtsräten tragen die Arbeitnehmervertreter/innen auch Verantwortung bei der Frage, wie die Vorstandsmitglieder entlohnt werden sollen. Die Module unseres Werkzeugkastens geben Euch hierzu wichtige Informationen an die Hand.



<https://www.mitbestimmung.de/html/vorstandsvergutung-17247.html>

¹ Scherkamp/Wilke 2024

² Für die Telefonica Deutschland Holding AG lag zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Reports kein Vergütungsbericht vor. Die gesamte Unternehmensliste befindet sich im Anhang.

³ Mein Dank gilt Fred Gockeln, Gisela Scheumann und den Kolleginnen von wmp consult für die Verwaltung und Erhebung der Vergütungsdaten.

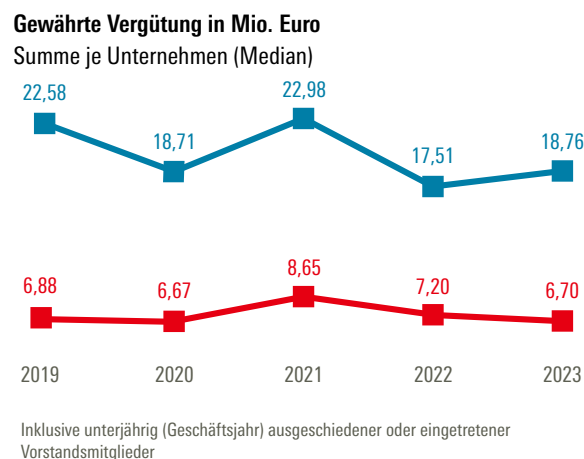
⁴ Vgl. § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG.

⁵ Vgl. Fuchs-Heinritz et al. (1995), S. 426.

gütungsdaten beeinträchtigte.⁶ Dem Institut der Wirtschaftsprüfer⁷ zufolge existieren derzeit zwei Auslegungen für die als gewährt geltenden Vergütungsdaten: 1. Bei der zahlungsorientierten Sichtweise ist das Datum der Gehaltsüberweisung entscheidend für die Auflistung im Vergütungsbericht. 2. Bei der erdienungsorientierten Betrachtung kann eine Vergütung bereits im Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr eingetragen werden, in dem die zugrunde liegende Tätigkeit vollständig erbracht wurde. Bei der erdienungsorientierten Sichtweise soll die Vergütung für die im Geschäftsjahr 2023 erbrachten Tätigkeiten und erreichten Ziele auch im entsprechenden Vergütungsbericht von 2023 dargestellt werden, unabhängig davon, ob sie in diesem Jahr vollständig überwiesen wurde. Deshalb wird in diesem Report die erdienungsorientierte Auslegung verwendet und auch in solchen Fällen genutzt, in denen Unternehmen nach beiden Definitionen berichten. Dies ermöglicht die bestmögliche Vergleichbarkeit mit den früheren Zuflussdaten⁸, die nach den Tabellen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) ausgewiesen wurden. Für diese Zuflussdaten galten die durch das ARUG II eingeführten Änderungen noch nicht.

der Mediangesamtvergütung 12,06 Millionen Euro – damit fällt die Mediangesamtvergütung eines Vorstandsgremiums im DAX weit mehr als doppelt so hoch wie im MDAX aus. Es fallen allerdings auch die Unterschiede bei den Schwankungen der Gesamtvergütung im Mehrjahresverlauf auf. Diese sind im DAX wesentlich stärker ausgeprägt, wie **Abbildung 1** verdeutlicht.

Abbildung 1



– DAX
– MDAX

Quelle: I.M.U.

LMU

3 AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE

3.1 Entwicklung der Gesamtvergütung

Vor der Analyse der Individualvergütung soll zuerst auf die Entwicklung auf Ebene des gesamten Vorstandsgremiums eingegangen werden. **Abbildung 1** präsentiert die Medianwerte der Gesamtvergütung eines Vorstandsgremiums in DAX und MDAX für das Geschäftsjahr 2023. Die Gesamtvergütung pro Vorstandsgremium ist im DAX im Median um 1,25 Millionen Euro (7,14 Prozent) von 17,51 Millionen Euro auf 18,76 Millionen Euro gestiegen. Im DAX war der Rückgang der Gesamtvergütung im Jahr 2022 demnach (wie erwartet) von temporärer Natur⁹. Im MDAX ist die Gesamtvergütung dagegen um 0,5 Millionen Euro (6,94 Prozent) von 7,2 Millionen Euro auf 6,7 Millionen Euro pro Vorstandsgremium gesunken.

Es bestehen weiterhin erhebliche Unterschiede zwischen den beiden größten deutschen Börsenindizes. Diese betreffen vor allem die Höhe der Vorstandsvergütung. DAX und MDAX trennten bei

Ein struktureller Unterschied zwischen DAX und MDAX ist die Größe der Vorstandsgremien. In den DAX-Konzernen besteht der Vorstand im Median aus sechs Personen, im MDAX sind es lediglich vier. In Anbetracht dieser Größenunterschiede ermöglichen die Pro-Kopf-Daten für die Gesamtvergütung einen genaueren Überblick über die Unterschiede zwischen DAX und MDAX.

Abbildung 2 stellt die Pro-Kopf-Vergütung unterteilt nach Vorstandsvorsitz und ordentlicher Mitgliedschaft im Gremium dar. Im DAX stieg die Pro-Kopf-Vergütung besonders für Vorstandsvorsitzende. Im Geschäftsjahr 2023 lag die gewährte Medianvergütung für Vorstandsvorsitzende im DAX bei 6,11 Millionen Euro – ein Anstieg von 19,34 Prozent bzw. knapp einer Million Euro. Für ordentliche Mitglieder des Vorstands ist die gewährte Medianvergütung von 2,57 Millionen Euro auf 2,62 Millionen Euro gestiegen, was einem Wachstum von etwa 1,95 Prozent und 0,05 Millionen Euro entspricht. Auf den temporären Rückgang der gewährten Vergütung im Jahr 2022 folgte also sowohl für Vorstandsvorsitzende als auch für ordentliche Mitglieder des Vorstands ein Anstieg der Vergütung. Das Wachstum bei den Vergütungen der Vorstandsvorsitzenden, wo die gewährte Pro-Kopf-Vergütung im Fünfjahresvergleich mit einem Medianwert von 6,11 Millionen Euro einen Höchststand erreicht hat,

⁶ Müller-Bonanni et al. (2022).

⁷ Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer (2021).

⁸ vor der Einführung der ARUG II im Jahr 2021.

⁹ Vgl. Armeli/Misterek (2023).

ist ein bedeutender Treiber des generellen Anstiegs der gewährten Vergütungen im DAX.

Im MDAX ergibt sich ein anderes Bild: Dort sank die Gesamtvergütung im Median für Vorstandsvorsitzende um 0,31 Millionen Euro (11,11 Prozent) von 2,79 Millionen Euro auf 2,48 Millionen Euro und für ordentliche Mitglieder des Vorstandsgremiums um 0,12 Millionen Euro (8,05 Prozent) von 1,49 Millionen Euro auf 1,39 Millionen Euro.

Auffallend sind weiterhin die enormen Unterschiede zwischen DAX und MDAX. Einerseits vergrößerten sich die absoluten Vergütungsunterschiede zwischen Vorstandsvorsitzenden und ordentlichen Mitgliedern in den beiden größten deutschen Börsenindizes. So verdient ein*e Vorstandsvorsitzende*r im DAX im Median mehr als doppelt so viel wie sein bzw. ihr Gegenüber im MDAX.

Andererseits verläuft die Entwicklung bei den relativen Unterschieden zwischen Vorstandsvorsitzenden und ordentlichen Mitgliedern des Börsenindex gegenläufig. Im DAX hat die Differenz zwischen der Gesamtvergütung von Vorstandsvorsitzenden und ordentlichen Mitgliedern mit 3,49 Millionen Euro im Median einen neuen Höchststand erreicht. Im MDAX nahmen diese Unterschiede über die letzten beiden Jahre dagegen ab. Aktuell beträgt

die Differenz zwischen der Gesamtvergütung von Vorstandsvorsitzenden und normalen Mitgliedern 1,11 Millionen Euro.

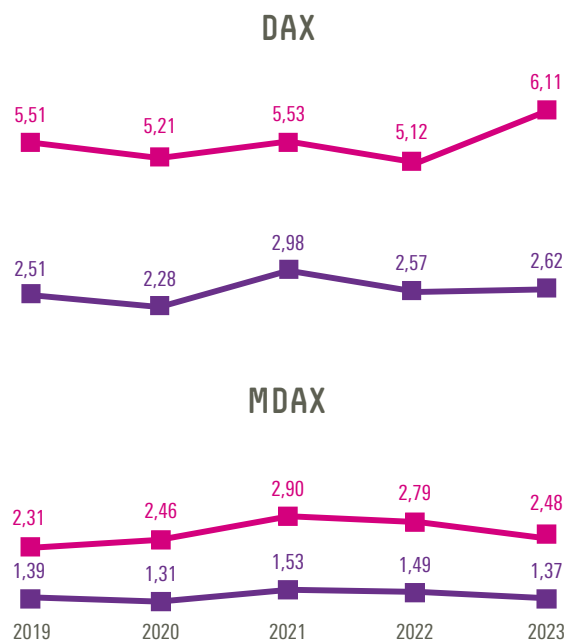
Da die gewährte Vergütung noch nicht die langfristige variable Vergütung (LTI) für den Betrachtungszeitraum 2023¹⁰ umfasst, kann die endgültige Summe für die im Jahr 2023 erbrachte Leistung nachträglich erheblich abweichen. Dies liegt an der verzögerten Auszahlung und dem mehrjährigen Bemessungszeitraum des LTI (siehe Abschnitt Vergütungsbestandteile). Vergleicht man die gewährte Vergütung mit der Zielvergütung für 2023, die die LTI-Zuteilung für 2023 einschließt, erhält man zumindest eine Vorstellung von den geplanten Auszahlungssummen der Unternehmen.

Für Vorstandsvorsitzende im DAX lag die gewährte Vergütung von 6,11 Millionen Euro im Median leicht über der Zielvergütung von 6 Millionen Euro, wie **Abbildung 3** verdeutlicht. Für ordentliche Vorsitzende im DAX lag dagegen die Zielvergütung mit 3,04 Millionen Euro über der tatsächlich gewährten Vergütung (2,62 Millionen Euro). Auffallend ist, dass die Zielvergütung für 2023 in beiden Fällen nah an der des Vorjahres liegt, was zeigt, dass DAX-Unternehmen für beide Geschäftsjahre ähnliche Vergütungssummen eingeplant haben. Die tatsächliche Auszahlung hängt jedoch von der Zielerreichung der langfristigen variablen Vergütung für das jeweilige Geschäftsjahr ab.

Abbildung 2

Gewährte Vergütung in Mio. Euro

Pro Person (Median)



Inklusive unterjährig (Geschäftsjahr) ausgeschiedener oder eingetretener Vorstandsmitglieder

- Vorsitzende
- Einfache Mitglieder

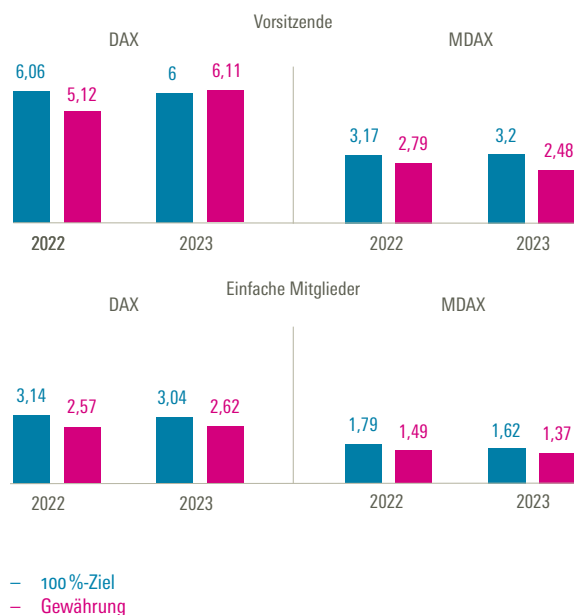
Quelle: I.M.U.



Abbildung 3

Vergleich der gewährten Gesamtvergütung und des 100% Ziels

Pro Person (Median) in Mio. Euro



Quelle: I.M.U.



¹⁰ Dafür aber Auszahlungen aus langfristigen Vergütungsbestandteilen aus früheren Jahren (siehe Abschnitt Vergütungsbestandteile).

Im MDAX sind die Diskrepanzen zwischen Ziel- und gewährter Vergütung stärker ausgeprägt. Sowohl für Vorsitzende als auch für ordentliche Mitglieder lag das 100-Prozent-Ziel über der tatsächlich gewährten Vergütung. Vorsitzenden wurde im Median eine Zielvergütung von 3,2 Millionen Euro zugeteilt, im Vergleich zur gewährten Vergütung von 2,48 Millionen Euro. Für ordentliche Mitglieder lag das 100-Prozent-Ziel bei 1,62 Millionen Euro und damit ebenfalls höher als die gewährte Vergütung von 1,37 Millionen Euro. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Zielvergütung für Vorsitzende minimal (0,95 Prozent), während sie für ordentliche Mitglieder zurückging (9,5 Prozent). Die Unterschiede zwischen Ziel- und gewährter Vergütung deuten darauf hin, dass die Vergütung im MDAX bei entsprechender (LTI-)Zielerreichung in den kommenden Jahren wieder steigen könnte.

3.2 Vergütungsbestandteile

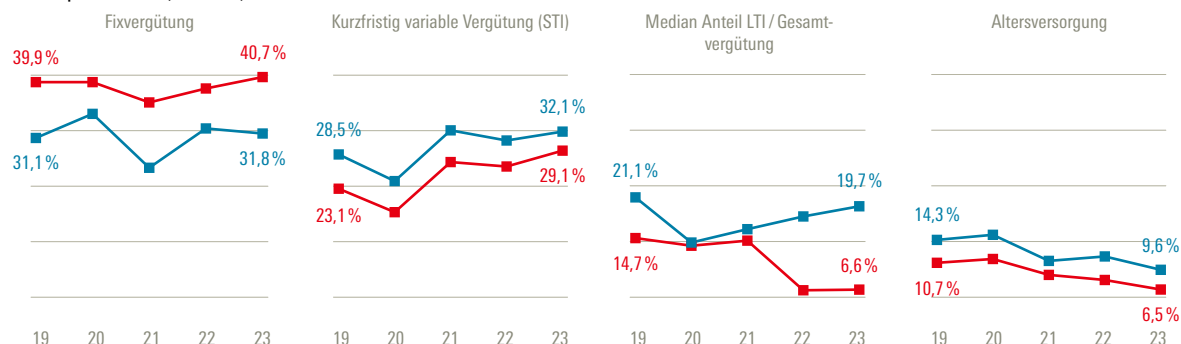
Die ausgezahlte Gesamtvergütung in DAX- und MDAX-Unternehmen lässt sich nach verschiedenen Vergütungsbestandteilen aufschlüsseln. Neben der Fixvergütung existiert die variable Vergütung, die wiederum in kurzfristige (STI) und langfristige variable Vergütung (LTI) zu unterteilen ist. Auch Vorständen wird darüber hinaus oftmals eine Altersvorsorge zugesichert, für die jährliche Beiträge aufgewendet werden. Zum besseren Verständnis der Treiber der Unterschiede innerhalb sowie zwischen DAX- und MDAX-Unternehmen ist eine Betrachtung der Entwicklung der einzelnen Vergütungsbestandteile demnach unumgänglich.

Abbildung 4 illustriert die Medianwerte jeder einzelnen Vergütungskomponente im Zeitverlauf. Die Fixvergütung ist im MDAX die Vergütungskomponente mit der stärksten Gewichtung. Sie machte im Geschäftsjahr 2023 40,7 Prozent der Gesamtvergütung aus, im DAX dagegen nur 31,8 Prozent. Dies entspricht einem Anstieg um 1,8 Prozentpunkte im MDAX und einen Rückgang um 0,8 Prozentpunkte im DAX. Die kurzfristige variable Vergütung (STI) ist im DAX um 1,4 Prozentpunkte angestiegen. Der STI macht mit 32,1 Prozent den größten Anteil an der Gesamtvergütung im DAX aus. Im MDAX ist der STI zwar nur der zweitgrößte Vergütungsbestandteil, doch auch hier ist die relative Gewichtung des STI 2023 angestiegen, und zwar von 26,6 Prozent um 2,5 Prozentpunkte auf 29,1 Prozent. Der Anteil der Altersversorgung ist sowohl im DAX als auch im MDAX gesunken. Im DAX macht die Altersversorgung im Median 9,6 Prozent der Gesamtvergütung aus, was einer Reduktion von 2,1 Prozentpunkten entspricht (von 11,7 Prozent auf 9,6 Prozent). Die Gewichtung der Altersversorgung liegt im MDAX nach einer Reduktion von 1,5 Prozentpunkten noch niedriger bei 6,5 Prozent der Gesamtvergütung (8 Prozent im Vorjahr). Im Mehrjahresvergleich wird deutlich, dass es sich um eine langfristige Reduktion bei der Gewichtung der Altersversorgung handelt. Sie macht vor allem im MDAX nur noch einen geringen Teil der Gesamtvergütung aus. Diese Entwicklung ist mit Blick auf den zu vernachlässigenden Versorgungsgedanken bei der Vorstandsvergütung zu begrüßen. Insofern kann die Altersversorgung aber auch kein maßgeblicher Treiber der Unterschiede zwischen DAX und MDAX sein. Als ein solcher Treiber kann vielmehr die langfristige

Abbildung 4

Anteil der Vergütungskomponenten im Zeitverlauf

Anteil pro Person (Median)



Lesehilfe: Im Median machte im Jahr 2023 die Fixvergütung bei DAX-Vorstandsmitgliedern einen Anteil von 31,8 % an der Gesamtvergütung aus. Weil der Median je Komponente ausgewiesen wird, ergeben die Anteile summiert nicht genau 100 %. Nebenleistungen und andere Bestandteile wie Abfindungen werden nicht aufgeführt, weil sie sehr geringe Werte (unter 2 %) aufweisen und nahezu konstant bleiben. Ohne unterjährige (Geschäftsjahr) ausgeschiedene oder eingetretene Vorstandsmitglieder.

— DAX
— MDAX

Quelle: I.M.U.

I.M.U.

ge variable Vergütung (LTI) betrachtet werden, bei der starke Unterschiede zwischen DAX und MDAX bestehen.

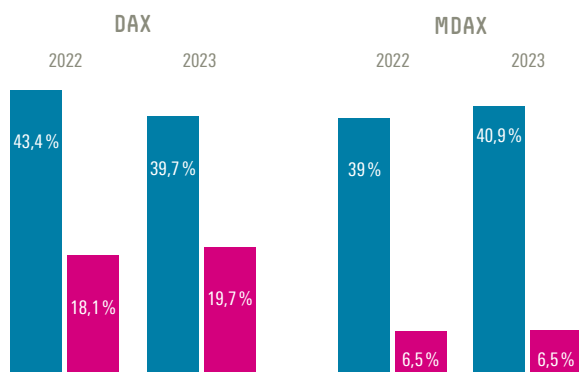
Besonders auffallend ist die Gewichtung der tatsächlichen ausgezahlten LTI-Tranchen. Diese machen im DAX 19,7 Prozent der gewährten Vergütung aus, im MDAX dagegen nur 6,6 Prozent. Dabei stieg der Anteil des LTI im DAX über den Zeitverlauf von 14 Prozent im Jahr 2020 bis auf 19,7 Prozent im Jahr 2023. Im MDAX dagegen sank der Anteil der langfristigen variablen Vergütung erst stark von 14,5 Prozent im Jahr 2021 auf 6,5 Prozent im Jahr 2022, um dann marginal auf 6,6 Prozent der Gesamtvergütung im Jahr 2023 zu steigen. Die gegenläufige Entwicklung im LTI erklärt zumindest teilweise die starken Unterschiede bei der Höhe der Gesamtvergütung zwischen DAX und MDAX. In beiden Börsenindizes ist die langfristige variable Vergütung deutlich geringer gewichtet als der kurzfristige Jahresbonus (STI). Dieser Trend widerspricht der vom Gesetzgeber geforderten langfristigen und nachhaltigen Ausrichtung der Vorstandsvergütung.¹¹ Eine so niedrige Gewichtung des LTI ist auch nicht in den Vergütungssystemen der Unternehmen als Zielvergütung angelegt, wie ein Vergleich der Anteile der gewährten LTI-Zahlungen mit den 100-Prozent-Zielwerten für die Jahre 2022 und 2023 verdeutlicht.

Abbildung 5 stellt den Anteil der langfristigen variablen Vergütung an der Zielgesamtvergütung und der gewährten Gesamtvergütung gegenüber. Die Zielwerte repräsentieren die geplante LTI-Vergütung für das Geschäftsjahr, wenn die Zielerreichung 100 Prozent der vom Aufsichtsrat definierten Leistungsziele beträgt. Die Zielwerte können daher als geplante LTI-Vergütung für 2022 und 2023 interpretiert werden, die jedoch in der Regel erst nach Abschluss des mehrjährigen Betrachtungszeitraums ausgezahlt wird. Die blauen Balken in **Abbildung 5** stellen daher langfristige Vergütungssummen dar, die zwar zugeteilt, aber noch nicht gewährt wurden. Auf diese in Aussicht gestellten Summen werden noch Leistungskriterien angewendet. Je nach Zielerreichung dieser Leistungskriterien werden die Summen nach Beendigung des Bemessungszeitraums in den kommenden Jahren ausgezahlt. **Abbildung 5** zeigt, dass in DAX und MDAX der Anteil des LTI an der Zielgesamtvergütung bei jeweils knapp 40 Prozent liegt. Dem gegenüber stehen die oben diskutierten deutlich niedrigeren LTI-Zuflüsse aus dem Geschäftsjahr 2023, also die gewährte LTI-Vergütung, die zwar im Jahr 2023 ausgezahlt, jedoch in den vorherigen Jahren verdient wurde. Im DAX beträgt die Differenz zwischen LTI-Anteil an der Ziel- und gewährten Vergütung 20 Prozentpunkte, im MDAX sogar 34,3 Prozentpunkte. **Abbildung 5** verdeutlicht darüber hinaus, dass der relative An-

teil des LTI an der gesamten Zielvergütung auch im Jahr 2022 auf einem vergleichbar hohen Niveau lag – im DAX bei 43,4 Prozent und im MDAX bei 39 Prozent. Die Diskrepanz bei der Gewichtung des LTI bei der Ziel- und gewährten Vergütung bedeutet einerseits, dass die Unternehmen durchaus mit einem höheren LTI-Anteil für ihre Vorstände planen. Andererseits deutet der vergleichsweise wesentlich höhere Anteil des LTI an der Zielgesamtvergütung auf einen weiteren Anstieg bei der Gesamtvergütung hin. Je nach Zielerreichung der im Jahr 2023¹² zugeteilten LTI-Tranchen ist in den kommenden Jahren mit noch stärkerem Wachstum bei der Vorstandsvergütung zu rechnen. Die langfristigen Vergütungsbestandteile werden frühestens erst nach Ablauf ihres Bewertungszeitraums von oftmals vier Jahren ausgezahlt¹³ und in der Regel auch erst dann sichtbar in den Vergütungsberichten. Aufsichtsräte sollten den Verlauf dieser LTI-Tranchen aber genau im Blick behalten, schon allein, da die Betrachtung der zukünftigen LTI-Auszahlungen für einen periodischen Bezug der Maximalvergütung notwendig ist. Denn die gesetzlich verankerte und vom Aufsichtsrat im Vergütungssystem festgelegte Maximalvergütung klammert LTI-Rückflüsse aus vorherigen Jahren konsequenterweise aus und kann demnach nur nachträglich, also nach der Auszahlung der für das entsprechende Geschäftsjahr zugeteilten LTI-Tranchen, vom Aufsichtsrat auf eine

Abbildung 5

Anteil der langfristigen Vergütung an der Gesamtvergütung Median pro Person, 2022 und 2023



Lesehilfe: Im Median machte im Jahr 2023 die langfristige Vergütungskomponente bei DAX-Vorstandsmitgliedern (inkl. Vorsitzende) einen Anteil von 39,7 % an der Zielvergütung und von 19,7 % an der Gesamtvergütung aus. Ohne unterjährige (Geschäftsjahr) ausgeschiedene oder eingetretene Vorstandsmitglieder.

- Median Anteil LT-Ziel
- Median Anteil LT-Gewährung

Quelle: I.M.U.



11 Vgl. § 87 Abs. 1 S. 2 AktG.

12 Selbiges gilt auch für die LTI-Tranchen aus dem Geschäftsjahr 2022 (Vgl. Armeli/Misterek 2023).

13 In einigen Fällen folgt auf die Bewertungsperiode noch eine Halte- bzw. Sperrfrist (Vesting-Periode).

mögliche Überschreitung überprüft werden.¹⁴ Die Überprüfung der Maximalvergütung macht eine jährliche Betrachtung des Verlaufs der zugeteilten LTI-Tranchen für Aufsichtsräte daher unabdingbar. Allerdings sollte auch die Diskrepanz zwischen Zielwert und Gewährungsbetrag Grund genug für Aufsichtsräte sein, sich genau mit der Entwicklung der verschiedenen LTI-Zuteilungen zu befassen.

3.3 Zielerreichung

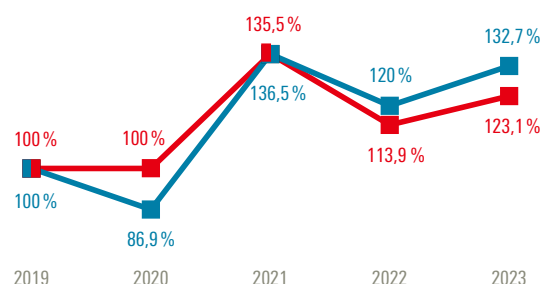
Wie im vorherigen Kapitel dargelegt, beruht ein Großteil der Vorstandsvergütung in DAX und MDAX auf variablen Vergütungskomponenten. Die Auszahlung dieser variablen Vergütungskomponenten hängt wiederum von der Erreichung der vorher vom Aufsichtsrat definierten Ziele ab. Diese Zielerreichung lässt sich für den STI leicht berechnen, indem man den Ist-Wert der tatsächlich gewährten Vergütung durch den Zielwert, also den Wert bei 100 Prozent Zielerreichung, dividiert. Eine Zielerreichung von mehr als 100 Prozent bedeutet, dass die gesetzten Ziele nicht nur erreicht, sondern übertroffen wurden und somit mehr als der 100-Prozent-Zielwert ausbezahlt wurde.

Abbildung 6 zeigt die Zielerreichung bei der kurzfristigen variablen Vergütung¹⁵ im Mehrjahresvergleich. Im DAX lag die Zielerreichung bei 132,7 Prozent und im MDAX bei 123,1 Prozent. In beiden Fällen übertreffen die Vorstände demnach die ihnen gesetzten Ziele im STI. Entsprechend kann eine schlechtere STI-Performance als Grund für die starken Unterschiede bei der Höhe der Vergütung in DAX und MDAX ausgeschlossen werden. Sowohl im DAX als auch im MDAX steigt die Zielerreichung im Vergleich zum Vorjahr – im DAX um 12,7 Prozentpunkte und MDAX um 9,2 Prozentpunkte. Die Intention erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile ist es, einen Verhaltensanreiz zur Erreichung bestimmter Ziele zu setzen. Werden diese Ziele aber immer wieder übertroffen, wie im Median für DAX- und MDAX-Unternehmen in den letzten drei Jahren der Fall, sind Aufsichtsräte gefordert, ambitionierte Parameter als Zielwerte festzulegen. Denn in den letzten beiden Jahren hat die sehr gute STI-Performance die schlechtere LTI-Zielerreichung gewissermaßen ausgeglichen (siehe Abschnitt Vergütungsbestandteile), was im Sinne eines Pay-for-Performance-Ansatzes stark zu hinterfragen ist.

Herrschen auch bei der Zielerreichung Unterschiede zwischen Vorstandsvorsitzenden und einfachen Mitgliedern? Abbildung 7 präsentiert die Unterschiede in der Zielerreichung zwischen Vorstands-

Zielerreichung bei kurzfristiger variabler Vergütung, 2019-2023

Pro Person (Median)



Lesehilfe: Im Jahr 2023 haben DAX-Vorstandsmitglieder im Median einen Zielerreichungsgrad von 132,7 % bei der kurzfristigen, variablen Vergütung erreicht. Ohne unterjährig (Geschäftsjahr) ausgeschiedene oder eingetretene Vorstandsmitglieder.

— DAX
— MDAX

Quelle: I.M.U.

I.M.U.

vorsitzenden und einfachen Mitgliedern im Zeitverlauf. Im DAX ist die Zielerreichung im Jahr 2023 für Vorstandsvorsitzende und normale Mitglieder mit einem Wert von 132,7 Prozent identisch ausgefallen. DAX-Vorstände haben die vom Aufsichtsrat in der kurzfristigen variablen Vergütung festgelegten Ziele im Median demnach mit knapp 33 Prozentpunkten übertroffen. Der Kurvenverlauf spiegelt außerdem einen ähnlichen Verlauf bei der Entwicklung der Zielerreichung für Vorstände und ordentliche Mitglieder im DAX in den letzten Jahren wider. Ausnahme bleibt das Jahr 2021, in welchem die Vorstandsvorsitzenden besser als die ordentlichen Mitglieder performten. Größere Differenzen treten dagegen im MDAX auf. Dort performten ordentliche Mitglieder gemessen an den Zielwerten besser als die Vorstandsvorsitzenden. Die Zielerreichung lag für Vorsitzende im Jahr 2023 bei 115,5 Prozent, für ordentliche Mitglieder dagegen 125,2 Prozent. Während sie bei den normalen Mitgliedern um 14,4 Prozentpunkte anstieg, reduzierte sie sich bei den Vorsitzenden um 8,5 Prozentpunkte. Das bessere Abschneiden der ordentlichen Vorstandsmitglieder im MDAX verdeutlicht, dass die Ziele nicht identisch mit denen der Vorsitzenden sind. Ein Grund für diese Performance-Unterschiede könnten ambitioniertere Ziele für Vorstandsvorsitzende im MDAX sein. Die bessere Performance der normalen Vorstandsmitglieder stellt einen Unterschied zu der Entwicklung im DAX dar.

Generell wird auch bei Betrachtung von Vorsitz und ordentlicher Mitgliedschaft im Vorstand deutlich, dass die vom Aufsichtsrat gesetzten Leistungsziele sowohl im DAX als auch im MDAX im Mehrjahresverlauf regelmäßig übertroffen werden. So lag die Zielerreichung in den letzten drei Jahren sowohl für Vorstandsvorsitzende als auch für normale Mitglieder durchgängig über 100 Prozent

¹⁴ Vgl. Nikoleyczik/Crombach (2021).

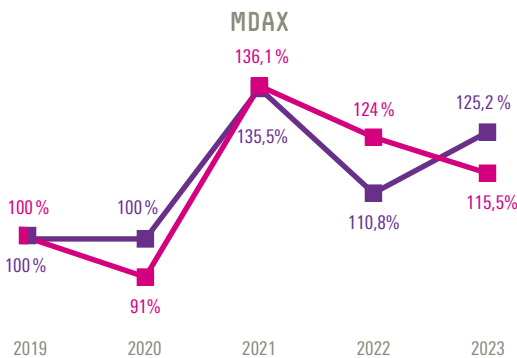
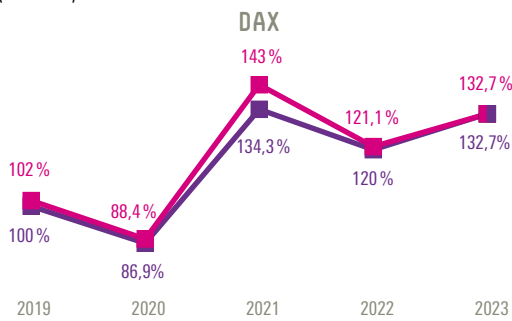
¹⁵ Aufgrund fehlender Vergleichbarkeit von zugeteilter LTI-Zielvergütung und der tatsächlich in mehreren Tranchen gewährten langfristigen variablen Vergütung wird ausschließlich die Zielerreichung des STI analysiert.

der Zielvergütung. Vor dem Hintergrund des vergleichsweise geringen LTI-Anteils an der Gesamtvergütung¹⁶ wirken die erhöhten die STI-Zuflüsse als Ausgleich für eine verhältnismäßig schlechtere LTI-Zielerreichung. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist zukünftig eine ambitioniertere Zieledefinition des Aufsichtsrats bei der jährlichen Ausgestaltung des STI erforderlich.

Abbildung 7

Zielerreichung bei kurzfristiger variabler Vergütung, 2019-2023

Unterscheidung Vorsitzende und einfache Mitglieder, pro Person (Median)



Lesehilfe: Im Jahr 2023 haben DAX-Vorstandsvorsitzende im Median einen Zielerreichungsgrad von 132,7 % bei der kurzfristigen variablen Vergütung erreicht. Ohne unterjährig (Geschäftsjahr) ausgeschiedene oder eingetretene Vorstandsmitglieder.

- Vorsitzende
- einfache Mitglieder

Quelle: I.M.U.



3.4 Altersvorsorge

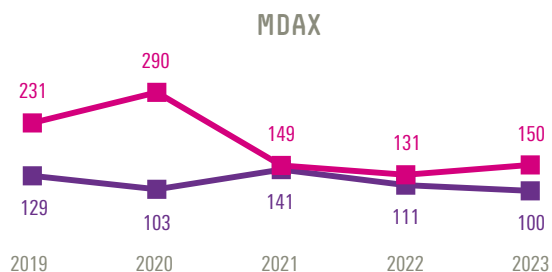
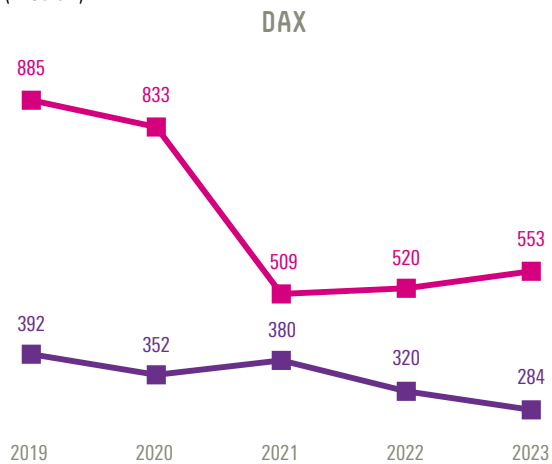
In der öffentlichen Diskussion rund um Vorstandsvergütung gerät die Altersvorsorge oftmals in den Hintergrund. Doch in vielen Fällen erhalten auch Vorstände eine betriebliche Altersvorsorge, für die Unternehmen jährlich sogenannte Dienstzeit-

aufwendungen zuteilen. Auch wenn die jährliche Zuteilung der betrieblichen Altersvorsorge nicht als Gewährung im Sinne des § 162 AktG¹⁷ zu bewerten ist, leiten sich aus den jährlich zugeteilten Beiträgen monetäre Ansprüche der Vorstände ab. Deshalb werden die jährlichen Beiträge für die Altersvorsorge in der vorliegenden Studie als Teil der jährlichen Gesamtvergütung bewertet. **Abbildung 8** stellt die Entwicklung der Beiträge für die Altersvorsorge im Zeitverlauf dar. Vor allem bei Vorstandsvorsitzenden von DAX-Unternehmen hat seit 2019 im Median eine deutliche Verringerung der jährlichen Dienstzeitaufwendungen stattgefunden. So lag der jährliche Beitrag für die Altersvorsorge 2019 noch bei 885.000 Euro, gegenüber 553.000 Euro im Geschäftsjahr 2023. Im Vergleich zum Vorjahresbeitrag (520.000 Euro) entspricht dies jedoch einem Anstieg von 6,35 Prozent. Auch bei normalen Mitgliedern haben sich die jährlichen Dienstzeitaufwendungen im Median verringert, wenn auch weniger stark als bei den Vorsitzenden. 2019 lag

Abbildung 8

Beiträge für die Altersvorsorge in Tsd. Euro, 2019-2023

Unterscheidung Vorsitzende und einfache Mitglieder, pro Person (Median)



- Vorsitzende
- einfache Mitglieder

Quelle: I.M.U.



17 Die Unternehmen unterscheiden i. d. R. in den Vergütungsberichten explizit zwischen Gesamtvergütung i. S. v. § 162 AktG und Gesamtvergütung (inklusive des Versorgungsaufwands).

16 Gerade im MDAX (siehe Abschnitt Vergütungsbestandteile).

der jährliche Beitrag für ordentliche Mitglieder des Vorstands eines DAX-Unternehmens bei 392.000 Euro. 2023 lag der Median-Beitrag dagegen bei 294.000 Euro. Im Vergleich zum Vorjahreswert (320.000 Euro) entspricht dies einer Reduktion von 11,25 Prozent.

Die Reduktion der jährlichen Dienstzeitaufwendungen ist auch im MDAX zu beobachten, wenngleich der Ausgangswert deutlich geringer als im DAX ist. So lag der jährliche Beitrag zur Altersvorsorge im Median für MDAX-Vorsitzende 2019 bei 231.000 Euro und für normale Mitglieder des Vorstands bei 129.000 Euro. 2023 lag der Medianwert für Vorstände dagegen bei 150.000 Euro und für ordentliche Mitglieder bei 100.000 Euro. Im Vergleich zum Vorjahr (131.000 Euro) stieg der jährliche Beitrag für Vorsitzende aber um 14,5 Prozent, wohingegen er für normale Mitglieder (111.000 Euro) um 9,9 Prozent sank. Unterschiede zwischen Vorstandsvorsitzenden und ordentlichen Mitgliedern sind im MDAX deutlich weniger stark ausgeprägt und auch im Zeitverlauf zurückgegangen. Dort lag die Differenz 2023 bei 50.000 Euro, im Vergleich zu 269.000 Euro im DAX.

Die allgemeine Reduktion der jährlichen Dienstzeitaufwendungen ist zu begrüßen, denn Vorstände sind keine normalen Beschäftigten, sondern hoch bezahlte Mitglieder des Leitungsorgans der Unternehmen. Bei ihnen kann der Versorgungsgedanke der Pensionen nicht im Vordergrund stehen. Vielmehr sollte hinterfragt werden, ob die betriebliche Altersvorsorge für Vorstände noch zeitgemäß ist. Auffallend sind weiterhin die großen Unterschiede zwischen Vorsitzenden und normalen Mitgliedern im DAX. Auch diese Unterschiede sind nicht zu rechtfertigen, da die Zuteilung der betrieblichen Altersvorsorge in der Regel nicht von der Erreichung der Leistungsziele abhängt. Positiv wäre ein stärkerer Fokus auf die Erreichung langfristiger Ziele, beispielsweise durch eine stärkere Gewichtung des LTI bei gleichzeitigem Verweis auf die private Vorsorge für den Ruhestand.

4 FAZIT

Wie ist die Entwicklung der Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2023 zu bewerten? In DAX und MDAX deuten sich unterschiedliche Entwicklungen an. Im DAX ist die gewährte Vergütung nach einem temporären Rückgang im Jahr 2022 wieder gestiegen. Dabei profitierten vor allem Vorstandsvorsitzende von einem enormen Anstieg von 19,34 Prozent bei der Gesamtvergütung. Im MDAX

ist die gewährte Vergütung dagegen leicht zurückgegangen. Trotz dieser gegenläufigen Entwicklungen bei den Vergütungshöhen sind auch Ähnlichkeiten zwischen DAX und MDAX zu verzeichnen, auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

Die erste Gemeinsamkeit betrifft die Unterschiede zwischen den Zielwerten und der gewährten langfristigen variablen Vergütung. Obwohl der Gesetzgeber börsennotierten Unternehmen eine langfristige und nachhaltige Ausrichtung der Vorstandsvergütung vorschreibt, ist der LTI sowohl in DAX als auch in MDAX-Unternehmen tendenziell weniger stark gewichtet als der Jahresbonus und das, obwohl der Anteil des LTI an der Zielgesamtvergütung bei jeweils knapp 40 Prozent liegt. Sowohl im DAX als auch im MDAX herrscht eine enorme Diskrepanz zwischen den Zielwerten und der tatsächlich gewährten langfristigen variablen Vergütung. Diese Entwicklung, die bereits im Vorjahr aufgefallen ist, lässt sich auf eine verhältnismäßig schlechtere Zielerreichung von LTI-Tranchen aus früheren Jahren zurückführen, die 2023 ausgezahlt wurden. Mit einer solchen Zielerreichung sollte in den kommenden Jahren aber nicht automatisch gerechnet werden. Dies stellt weitere Anstiege bei den Vergütungen in Aussicht, wenn die jetzt zugeteilten LTI-Tranchen in den kommenden Jahren ausgezahlt werden.

Die Zielerreichung im STI stellt die zweite Gemeinsamkeit in DAX und MDAX dar. In beiden Fällen übertreffen die Vorstände die ihnen vom Aufsichtsrat auferlegten Ziele für den Jahresbonus deutlich. Die erhöhte Vergütung im STI gleicht einen geringeren LTI-Anteil an der Gesamtvergütung aus. Aufsichtsräte sollten daher die Definition der Zielerreichungsgrade in den kommenden Jahren genau in Blick behalten. Vor dem Hintergrund der oben thematisierten Diskrepanz zwischen LTI-Zielwerten und -Gewährung könnte der Anteil des LTI bei besserer Performance in den nächsten Jahren wieder steigen. Gerade dann würde eine weiterhin über 100 Prozent liegende Zielerreichung im STI die Gesamtvergütung in die Höhe treiben. Dem können Aufsichtsräte mit einer ambitionierteren Zielsetzung entgegenwirken.

In Anbetracht der volkswirtschaftlichen Ausgangslage sind weitere Diskussionen um die Zukunft von Standorten nicht auszuschließen. Gerade wenn von Arbeitnehmer*innen Verzicht und Einschnitte gefordert werden, wird auch zunehmend auf die Vergütung von Vorständen geschaut. Es obliegt den Aufsichtsräten, diese gesellschaftlichen Entwicklungen im Blick zu behalten und bei Ausgestaltung und Definition der Höhe der Vorstandsvergütung zu berücksichtigen.

Börsenindex zum 31.12.2023**DAX = 40 Unternehmen**

adidas AG
Airbus-Group SE
Allianz SE
BASF SE
Bayer Aktiengesellschaft
Beiersdorf AG
BMW Bayerische Motoren Werke AG
Brenntag SE
Commerzbank AG
Continental AG
Covestro AG
Daimler Truck Holding AG
Deutsche Bank AG
Deutsche Börse AG
Deutsche Post AG
Deutsche Telekom AG
E.ON SE
FRESENIUS SE & Co. KGaA
Hannover Rück SE
Heidelberg Materials AG
Henkel AG & Co. KGaA
Infineon Technologies AG
Mercedes-Benz Group AG
Merck KGaA
MTU Aero Engines AG
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG
Porsche AG
Porsche Automobil Holding SE
QIAGEN NV
Rheinmetall AG
RWE AG
SAP SE
Sartorius AG
Siemens AG
Siemens Energy AG
Siemens Healthineers AG
Symrise AG
Volkswagen AG
Vonovia SE
Zalando SE

MDAX = 49 Unternehmen

Aixtron SE
Aroundtown SA
Aurubis AG
Bechtle AG
Carl Zeiss Meditec AG
CTS Eventim AG & Co. KGaA
Delivery Hero SE
Deutsche Lufthansa AG
Encavis AG
Evonik Industries AG
Evotec SE
Fraport AG
Freenet AG
FRESENIUS MEDICAL CARE AG & CO KGAA
Fuchs Petrolub SE
GEA Group AG
Gerresheimer AG
HELLA GmbH & Co. KGaA
HelloFresh SE
Hensoldt AG
Hochtief AG
Hugo Boss AG
Jenoptik AG
Jungheinrich AG
K+S
Kion Group AG
Knorr-Bremse AG
Krones AG
Lanxess AG
LEG Immobilien AG
Nemetschek SE
Nordex SE
Puma
Rational AG
RTL Group S.A.
Scout24 SE
Shop Apotheke Europe NV
Siltronic AG
Sixt SE
SMA Solar Technology AG
Stabilus SE
Ströer SE & Co. KGaA
TAG Immobilien AG
Talanx AG
TeamViewer SE
ThyssenKrupp AG
United Internet AG
Vitesco Technologies Group AG
Wacker Neuson SE

Armeli, N./Misterek, F. (2023): Vorstandsvergütungsstudie 2023: Entwicklung der Vergütung von Vorständen aus DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2022 (No. 80). Mitbestimmungsreport. https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008765/p_mbf_report_2023_80.pdf

Fuchs-Heinritz, W./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (1995) (Hg.): Lexikon zur Soziologie. 3. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen.

Institut der Wirtschaftsprüfer (2021): Erstellung eines Vergütungsberichts gemäß § 162 AktG. IDW, Düsseldorf. <https://www.idw.de/IDW/Medien/Arbeitshilfen-oeffentlich/Support-Dokumente-oeffentlich/IDW-FuA-Papier-Verguetungsberichterstattung.pdf>

Müller-Bonanni, T./Jenner, A./Denninger, P. (2021): Praxisfragen der Vorstandsvergütung nach ARUG II und neuem DCGK. Die Aktiengesellschaft, 66(9), S. 339–349.

Nikoleyczik, T./Crombach, N. (2021): Praktische Probleme bei Ausgestaltung, vertraglicher Umsetzung und nachlaufender Überprüfung der Maximalvergütung für Vorstandsmitglieder. Die Aktiengesellschaft, 66(20), S. 744–753.

Scherkamp, H./Wilke, F. (2024): Ist es fair, dass Manager mehrere Millionen verdienen? Zeit Online. <https://www.zeit.de/arbeit/2024-07/spitzenverdienergehalt-einkommen-vorstand-manager-gerechtigkeit>



Alle Links wurden zuletzt am 19.12.2024 geprüft

DAS THEMA VORSTANDSVERGÜTUNG IM MITBESTIMMUNGSPORTAL

In mitbestimmten Aufsichtsräten tragen die Arbeitnehmervertreter*innen auch Verantwortung bei der Frage, wie die Vorstandsmitglieder entlohnt werden sollen. Die Module unseres Werkzeugkastens geben Euch hierzu wichtige Informationen an die Hand.

Der Werkzeugkasten im Überblick



Die Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen sorgt in der Öffentlichkeit immer wieder für Diskussionen. Unser Themenmodul zeigt, wie Vergütungssysteme funktionieren, und liefert Orientierung und Hilfestellung für die Aufsichtsratsstätigkeit.

<https://www.mitbestimmung.de/html/der-werkzeugkasten-im-ueberblick-23946.html>

Vorstandsvergütung: Grundlagen

<https://www.mitbestimmung.de/html/vorstandsvergutung-6286.html>

Glossar; Vorstandsvergütung

<https://www.mitbestimmung.de/html/glossar-23232.html>

Auswirkungen durch ARUG II und den DCGK

<https://www.mitbestimmung.de/html/auswirkungen-durch-arug-ii-und-den-dcgk-17276.html>

Vorstandsvergütung in Banken

<https://www.mitbestimmung.de/html/vorstandsvergutung-13861.html>

19

MRZ '25

BÖCKLER SEMINARE FÜR AUFSICHTSRÄTE

Vorstandsvergütung

Welche Möglichkeiten bestehen zur nachhaltigen Ausrichtung?

<https://www.mitbestimmung.de/html/vorstandsvergutung-45805.html>

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem X-Kanal:

<https://x.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 0

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: I.M.U.

Kontakt

Navid Armeli, Referat Wirtschaft
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-164
navid-armeli@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 83, 01. 2025

ISSN 2364-0413



„Vorstandsvergütungsstudie 2024“ von Navid Armeli ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.