

Board Matters Forum 2021

Aktuelle Themen und Herausforderungen für Österreichs Aufsichtsräte



Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann
Dr. Thomas Maidorfer

Mit freundlicher Unterstützung
von der



WIEN, 27. SEPTEMBER 2021



- 1. Studie im Überblick**
- 2. Vergleich / Entwicklung 2011-2021**
- 3. Handlungsfelder mit Verbesserungspotenzial**
 - Strategiearbeit
 - Evaluierung
 - Diversität
- 4. Neue Herausforderungen**
 - AR in Krisenzeiten
 - Digitalisierung als Thema für den AR
 - Technologieeinsatz in der AR-Tätigkeit
 - Nachhaltigkeit
 - Board Office
- 5. Top vs. Flop Vergleich: Einfluss der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg**
- 6. Interpretation & Diskussion**

Studie im Überblick



Mit freundlicher Unterstützung
von der

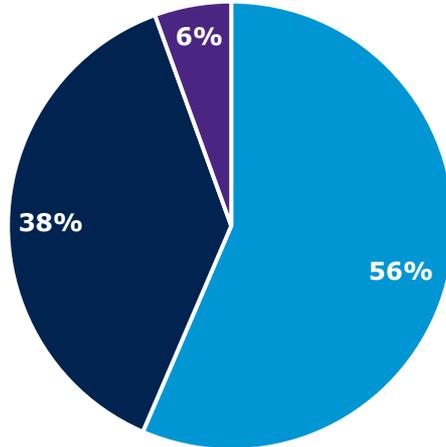


- **Zielgruppe: Aufsichtsratsvorsitzende der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich**
- **Schriftliche Befragung von Mitte Jänner bis Mitte Mai 2021**
- **Rücklauf: 108 Unternehmen (ca. 22% der Unternehmen)**
- **Zahlreiche Multimandatsträger**
- **Erhebung von Performancedaten für 2016-2018**

Strukturdaten: Unternehmensform

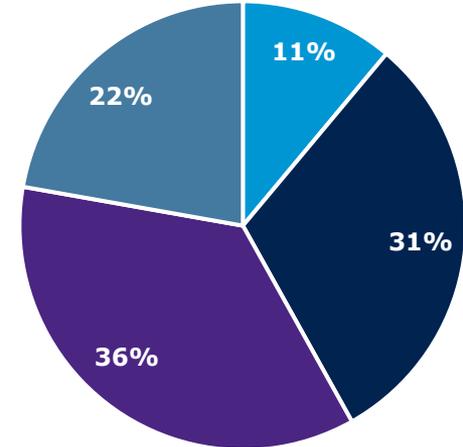
Bei dem **Unternehmen** handelt es sich um eine...

- AG
- GmbH
- sonstige Rechtsform



Das **Unternehmen**...

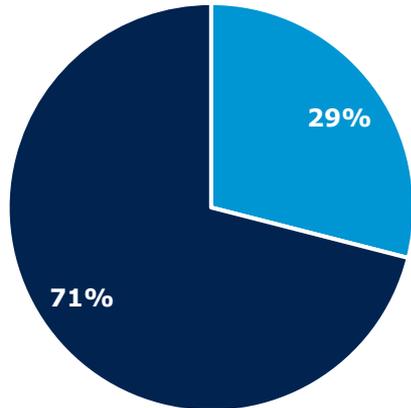
- befindet sich in Streubesitz
- hat mehrere relevante Eigentümer
- hat einen dominanten Eigentümer
- hat ausschließlich einen Eigentümer



Strukturdaten: Eigentümer

Werden die Unternehmensanteile von einer **Stiftung** gehalten?

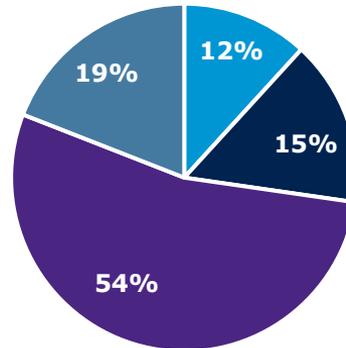
- ja
- nein



Bei dem **Unternehmen** handelt es sich um eine...

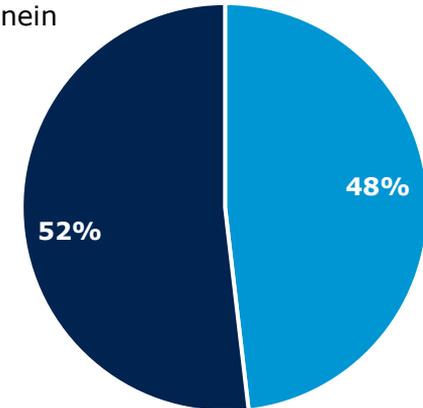


- Tochter eines ausländischen Konzerns
- Tochter eines inländischen Konzerns
- Leitgesellschaft eines Konzerns
- nicht Teil eines Konzerns



Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein **Familienunternehmen** (Familie als bestimmender Eigentümer mit maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik)?

- ja
- nein

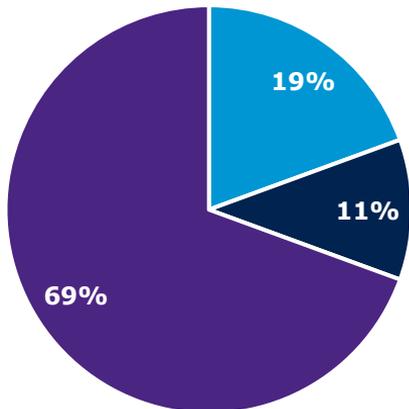


Strukturdaten: Eigentümer

Ist das Unternehmen
börsennotiert?



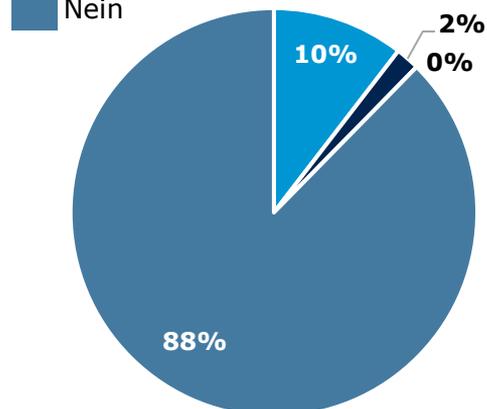
- ja
- kapitalmarktfinanziert
- nein



Gibt es eine **Beteiligung** der
öffentlichen Hand?



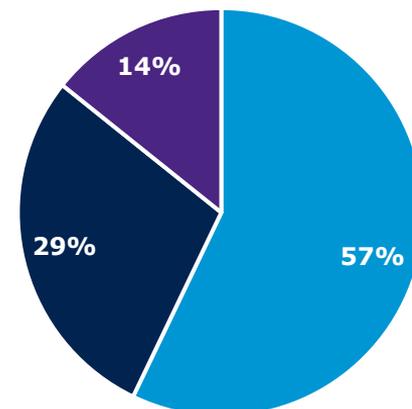
- $\geq 50\%$
- 25-49%
- 1-24%
- Nein



Wenn ja: Wird diese
gehalten von...

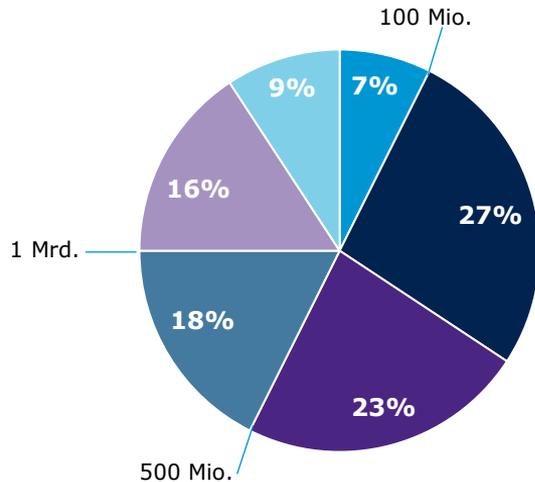


- Bund
- Land
- Gemeinde

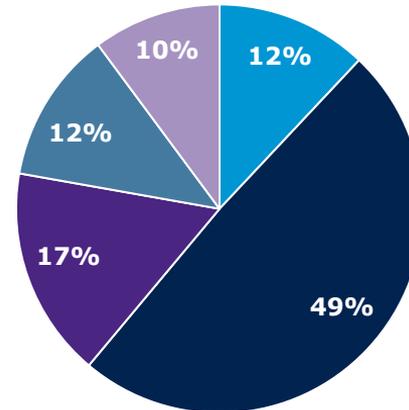


Strukturdaten: Unternehmensgröße

Der **Umsatz** des Unternehmens beträgt...



Die **Anzahl der Mitarbeiter**
(im In- und Ausland) beträgt...



Vergleich / Entwicklung 2011-2021



Mit freundlicher Unterstützung
von der



Zusammensetzung

| Ø in Personen pro Aufsichtsrat | Gesamt 2011 | | Gesamt 2021 | |
|---|-------------|------|-------------|---------|
| Gesamtanzahl im AR (Kapital- und Arbeitnehmervertreter) | Max. 30 | 7,68 | 7,82 | Max. 30 |
| Anzahl AR-Mitglieder, die als Rechtsanwälte tätig sind? | Max. 2 | 0,56 | 0,48 | Max. 3 |
| Anzahl Wirtschaftstrehänder/Steuerberater/Unternehmensberater im AR? | Max. 4 | 0,66 | 0,40 | Max. 4 |
| Anzahl Frauen im Aufsichtsrat (Kapital- und Arbeitnehmervertreter)? | Max. 5 | 0,86 | 1,57 | Max. 10 |

AR wird vielfältiger: Der Frauenanteil im AR hat sich im Schnitt innerhalb der letzten 10 Jahre verdoppelt

Warum wurden Sie Ihrer Meinung nach in den Aufsichtsrat **bestellt**?

Gesamt 2011

Gesamt 2021

Entsendungsrecht



Persönliche Bekanntschaft zum Eigentümer/VVZ



Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen



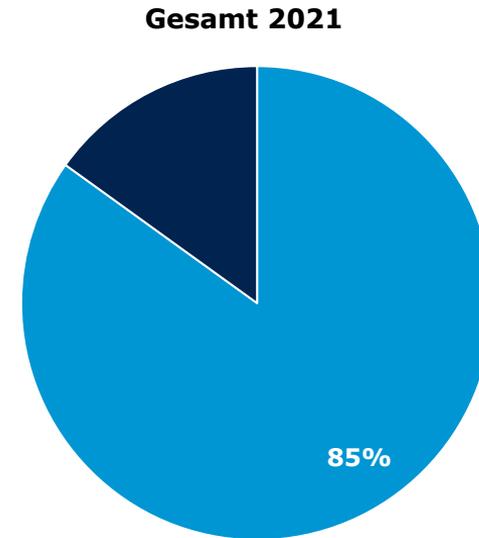
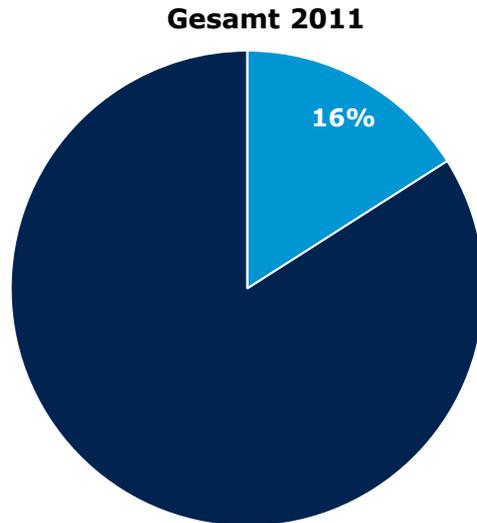
Außenstehender (Unabhängigkeit)



AR wird professioneller: Weniger Bestellungen aufgrund von persönlicher Bekanntschaft zum Eigentümer/VVZ

Werden **AR-Beschlüsse** auch über **elektronische Medien** (Telefonkonferenz, Videokonferenz) gefasst?

ja
nein



AR wird digitaler: Starker Anstieg der Nutzung elektronischer Medien zur Beschlussfassung

Einschaltungsintensität

Ø Personentage

Gesamt 2011

Gesamt 2021

Wie hoch schätzen Sie Ihren **jährlichen Zeitaufwand** als **Aufsichtsratsvorsitzender** für den **AR** ein?

Max. 90

22,33

24,06

Max. 100

Min. 4

Max. 4

Wie hoch schätzen Sie den **jährlichen Zeitaufwand** für ein **einfaches AR-Mitglied** ein?

Max. 20

7,16

8,59

Max. 24

Min. 2

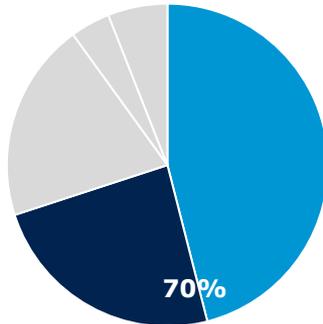
Max. 1

AR-Tätigkeit wird anspruchsvoller: Im Schnitt ca. 10% mehr Zeitaufwand

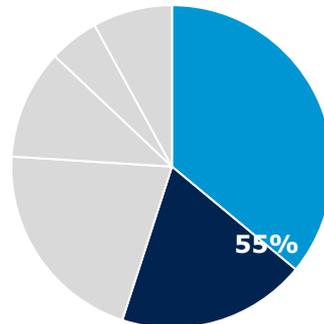
Höhe der jährlichen **Vergütung** des
AR-Vorsitzenden?



2011



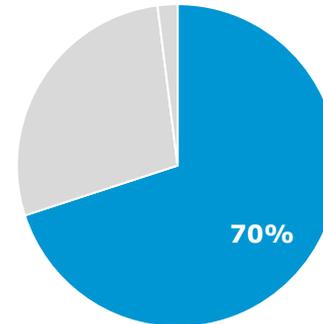
2021



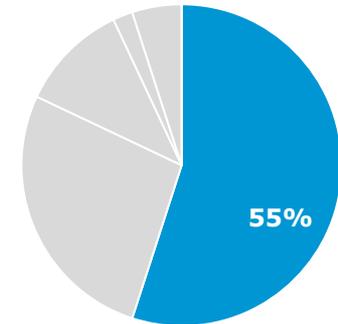
Höhe der jährlichen **Vergütung** eines
einfachen AR-Mitglieds?



2011



2021



Aufsichtsratsarbeit wird immer noch nicht adäquat honoriert

Handlungsfelder mit Verbesserungspotenzial



Mit freundlicher Unterstützung
von der

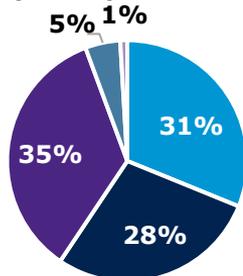


Einbindung in die Unternehmensstrategie

Wie **aktiv** ist der AR in den **Strategiefindungsprozess** des Unternehmens **eingebunden**?



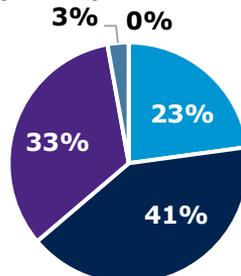
- | | |
|---|---|
| 1 =aktive strat. Vorgaben | 4 =formaler Beschluss |
| 2 =inhaltl. strat. Vorschläge | 5 =ausschließlich bei zustimmungspflichtigen Geschäften |
| 3 =kritisches Hinterfragen d. vorgelegten Strategie | |



Wie **aktiv sollte** der AR in den **Strategiefindungsprozess** des Unternehmens **eingebunden sein**?

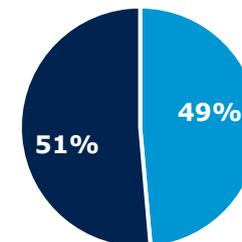


- | | |
|---|---|
| 1 =aktive strat. Vorgaben | 4 =formaler Beschluss |
| 2 =inhaltl. strat. Vorschläge | 5 =ausschließlich bei zustimmungspflichtigen Geschäften |
| 3 =kritisches Hinterfragen d. vorgelegten Strategie | |



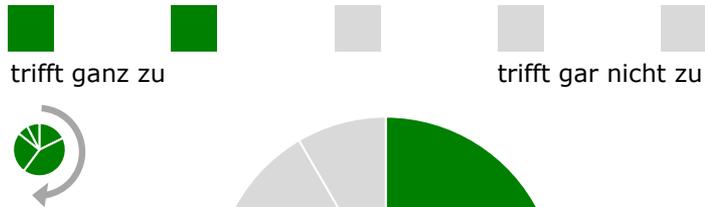
Gibt es eine **jährliche Strategieklausur** zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ?

- | |
|------|
| ja |
| nein |

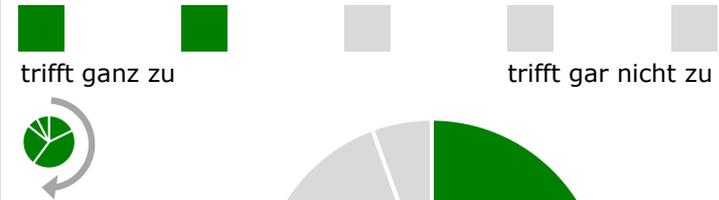


Das vom Aktiengesetz vorgegebene Maß der Einschaltung des AR in den Strategiefindungsprozess wird als Sollzustand gewünscht, der teilweise überschritten, aber auch unterschritten wird. Die Einschaltung soll dabei nicht zu hoch bzw. zu niedrig sein.

Ich erachte die **Evaluierungsmethoden**, die vom **österreichischen Corporate Governance Kodex** vorgesehen sind (jährliche Selbstevaluierung, dreijährige Fremdevaluierung der AR-Tätigkeit), als **geeignet**.*



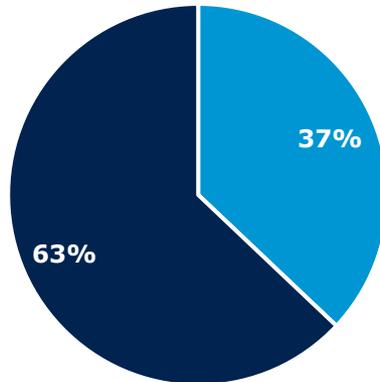
Eine regelmäßige **systematische Evaluierung** der **AR-Tätigkeit** führt zu einer **Verbesserung** der Wirksamkeit der **Unternehmensaufsicht**.*



Die Mehrheit der AR-Vorsitzenden befürwortet eine regelmäßige Evaluierung der AR-Tätigkeit

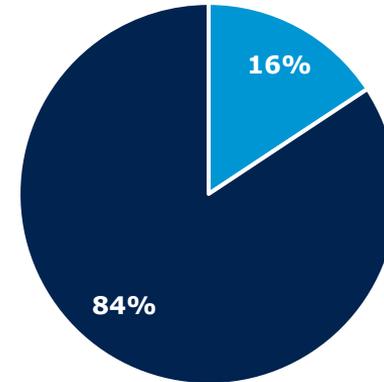
Wird die **Effizienz der Arbeitsweise**, Organisation und Tätigkeit des Aufsichtsrats, zB in Form einer **jährlichen Selbstevaluierung**, regelmäßig überprüft?

ja
nein



Werden Effizienz und Effektivität der **Unternehmensaufsicht** regelmäßig einer **Fremdevaluierung** (zB Peer Review, Berater, etc) unterzogen?

ja
nein



Sowohl Selbstevaluierung als auch Fremdevaluierung werden derzeit noch zu wenig durchgeführt – Raum für Professionalisierung

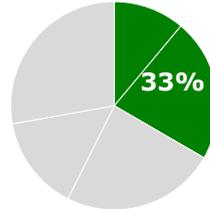
Zusammensetzung - Diversität

Bitte beurteilen Sie, inwieweit die Diversität Ihres Aufsichtsrats **aktuell** in den folgenden Kategorien **erfüllt** ist:

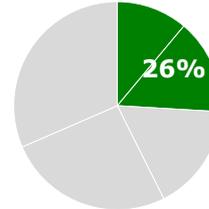


Gesamt

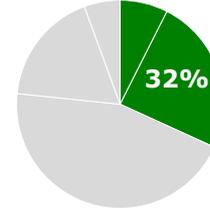
Internationalität



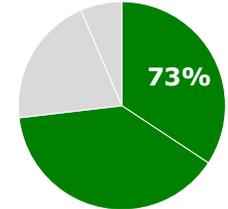
Geschlecht



Alter



Beruf

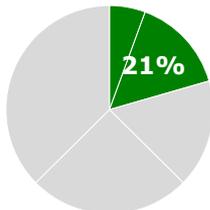


Benötigt Ihr Aufsichtsrat aus Ihrer Sicht mehr Diversität in den folgenden Kategorien:

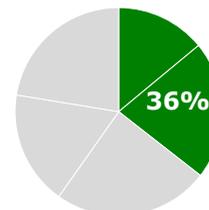


Gesamt

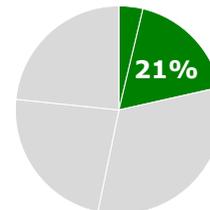
Internationalität



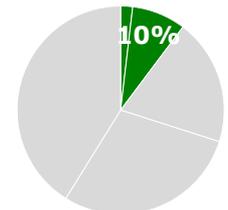
Geschlecht



Alter



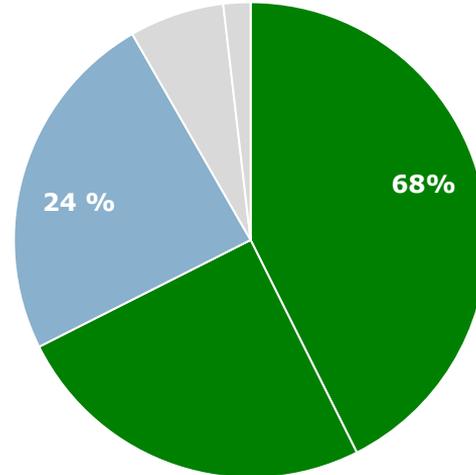
Beruf



Den größten Handlungsbedarf bei der Sicherstellung ausreichender Diversität im AR besteht beim Geschlecht, gefolgt vom Alter und der Internationalität der Mandatsträger

Sicht der Diversität im Aufsichtsrat generell

Eine **stärkere Vielfalt** in der Zusammensetzung des AR hat meiner Einschätzung nach grundsätzlich einen **positiven Einfluss auf die Wirksamkeit** der Unternehmensaufsicht?*



Die Mehrheit des AR befürwortet eine höhere Diversität in seiner Zusammensetzung

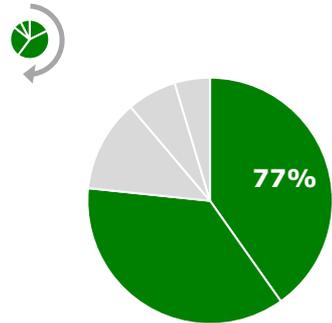
Neue Herausforderungen



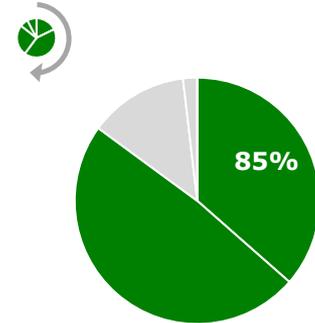
Mit freundlicher Unterstützung
von der



Der Aufsichtsrat hat sich **in Krisenzeiten stärker mit operativen Themen** auseinandersetzen.



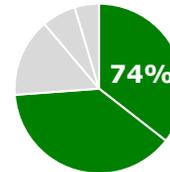
Ich erachte den Aufsichtsrat in meinem Unternehmen als generell gut **vorbereitet auf exogene Krisen** (externe Schocks).



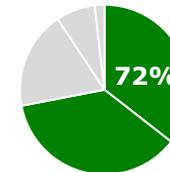
Wie hat sich das **Risikomanagement** Ihres Aufsichtsrats durch die Covid-19-Krise **verändert**?



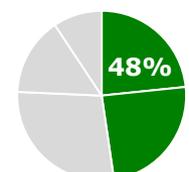
Risikomanagement generell wichtiger geworden



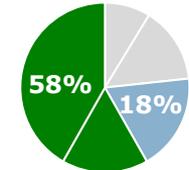
neue Risikoarten stärker im Fokus



Einschaltungsintensität des AR erhöht



hat sich nicht verändert

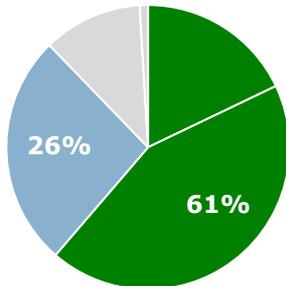


Überwiegende Mehrheit sieht sich gut vorbereitet auf exogene Krisen
 Risikomanagement wird wichtiger, aber auch professioneller durch den AR begleitet

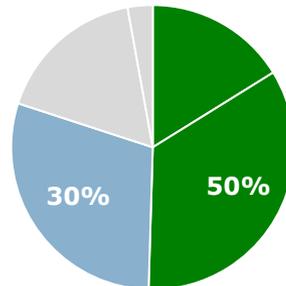
Betrachten Sie die **Rolle des Aufsichtsrats in Krisenzeiten** eher als die eines Risikominimierers oder eines Chancenförderers?



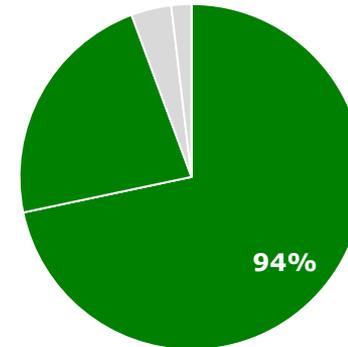
Risikominimierer



Chancenförderer



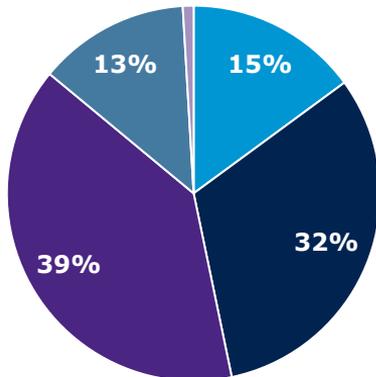
Es ist die Aufgabe des Aufsichtsrats, die **Resilienz** (Krisenfestigkeit) des Unternehmens zu thematisieren und mit dem Vorstand zu diskutieren.*



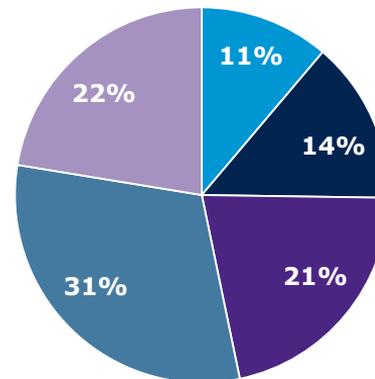
Aufsichtsrat sorgt gleichermaßen für Resilienz und Agilität

Digitalisierung als Thema für den AR

Der Aufsichtsrat beschäftigt sich regelmäßig mit den **digitalen Agenden** des Unternehmens.



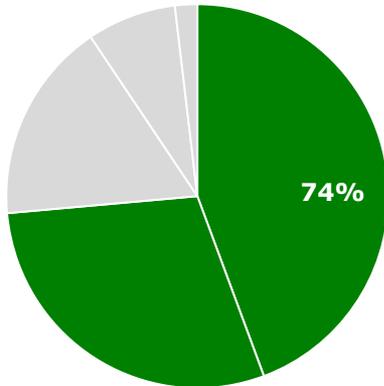
Meiner Meinung nach sollten die **digitalen Agenden eines Unternehmens in einem gesonderten Ausschuss** (und nicht nur in der normalen Strategiediskussion) mit dem Vorstand **behandelt** werden.*



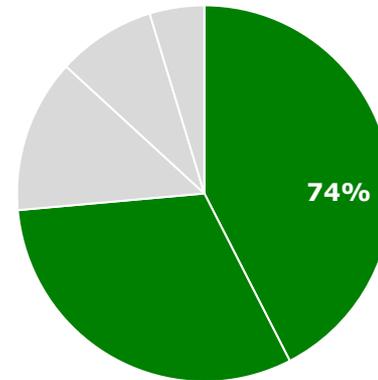
Digitalisierung wird von den verschiedenen Unternehmen sehr heterogen im AR gesondert behandelt

Technologieeinsatz in der AR-Tätigkeit

Der **Einsatz von digitalen Technologien und Medien** unterstützt die AR-Arbeit in Ihrem Unternehmen.



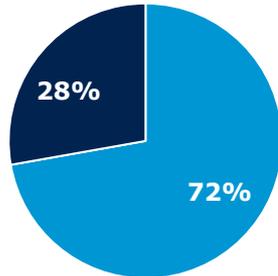
AR-Sitzungen werden meiner Meinung nach auch **in Zukunft** bei Bedarf **online oder remote** abgehalten werden.



AR wird digitaler: Digitale Technologien werden mehrheitlich zur Unterstützung der AR-Arbeit genutzt

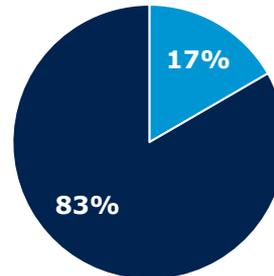
Verfügt Ihr Unternehmen über eine explizit ausformulierte **Nachhaltigkeitsstrategie**?

■ ja
■ nein



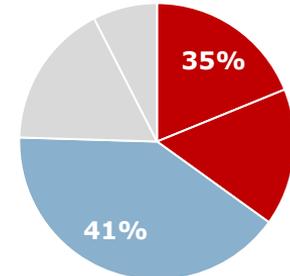
Wenn ja: Gibt es diese **als eigene separate Teilstrategie** oder ist diese **integriert in die Gesamtunternehmensstrategie**?

■ als eigene separate Teilstrategie
■ integriert in die Gesamtunternehmensstrategie



Erachten Sie es für sinnvoll bzw hilfreich, dass der Aufsichtsrat durch das **NaDiVeG** für gewisse Aspekte explizit verantwortlich gemacht wird?

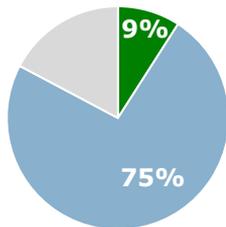
■ trifft ganz zu
■ trifft gar nicht zu



Das NaDiVeG wird teilweise kritisch beurteilt

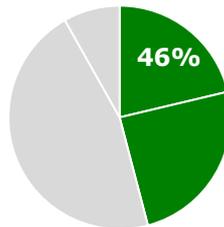
Verfügt der Aufsichtsrat, dem Sie vorsitzen, über personelle Unterstützung, die exklusiv dem Aufsichtsrat zugeordnet ist (**Board Office**), oder nimmt diese Aufgaben das **Vorstandssekretariat** wahr?

- separates Board Office für den AR
- zusammen mit dem Vorstandssekretariat
- überhaupt keines vorhanden



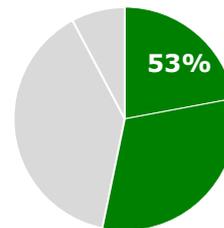
Welche Aufgaben übernimmt das Aufsichtsratsbüro bei Ihnen?

- 1 aktive Ausarbeitung bzw detaillierte Mitarbeit an Board-Agenden
- 2 punktuelle inhaltliche Unterstützung
- 3 umfassendes Sekretariat bzw Informationsdrehscheibe
- 4 Reise- und Terminorganisation



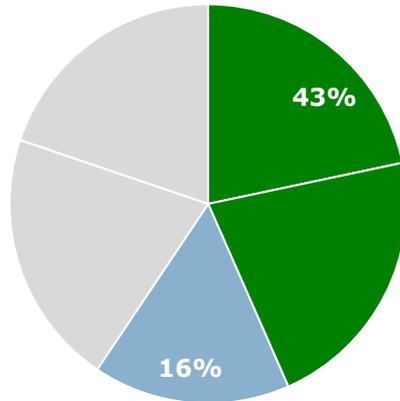
Welche Aufgaben **sollte** das Board Office bei Ihnen übernehmen?

- 1 aktive Ausarbeitung bzw detaillierte Mitarbeit an Board-Agenden
- 2 punktuelle inhaltliche Unterstützung
- 3 umfassendes Sekretariat bzw Informationsdrehscheibe
- 4 Reise- und Terminorganisation

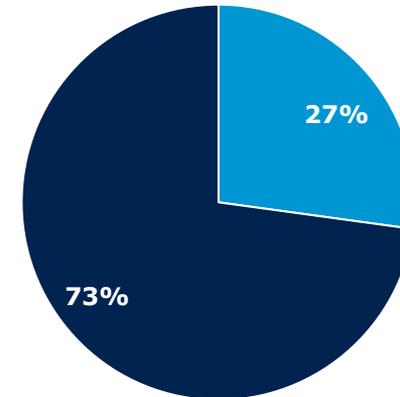


Der Großteil der Aufsichtsräte verfügt über kein eigenes Board Office
Die Mehrheit wünscht sich, dass das Board Office inhaltliche Unterstützung leistet, in einem Großteil der Unternehmen mit Board Office wird das auch so gelebt

Erachten Sie ein Board Office für wichtig, um die **Effektivität und Effizienz** des Gremiums zu **steigern**?



Falls Sie kein Board Office haben, würden Sie sich ein solches **wünschen**?



Board Office steigert die Effizienz des AR; dennoch gibt es weniger Aktivität bzgl. dessen Einführung

Top vs. Flop Vergleich: Einfluss der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg



Mit freundlicher Unterstützung
von der



Einfluss der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg

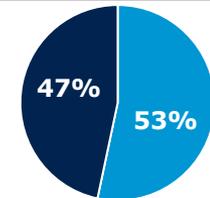
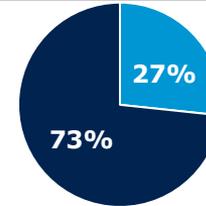
1. Allgemeines:

TOP 15%

FLOP 15%

Warum wurden Sie Ihrer Meinung nach **in den Aufsichtsrat bestellt**?
[Mehrfachnennungen möglich] – **persönliche Bekanntschaft zum Eigentümer**

ja nein



Persönliche Bekanntschaft zum Eigentümer ist bei Top-Unternehmen seltener

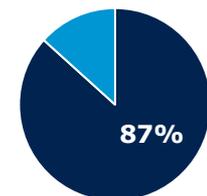
2. Strukturdaten:

TOP 15%

FLOP 15%

Gibt es eine **Beteiligung der öffentlichen Hand**?

ja nein



Die Top-Unternehmen haben zu 100% keine Beteiligung der öffentlichen Hand

Einfluss der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg

3. Zusammensetzung im AR:

TOP 15%

FLOP 15%

Anzahl **AR-Mitglieder**, die ihre **AR-Tätigkeit "hauptberuflich" wahrnehmen**, dh bei denen die AR-Tätigkeit derzeit (nicht allein in Ihrem Unternehmen) **Haupteinnahmequelle** ist?

Max. 3

0,7

0,3

Max. 3

Professionalisierung des AR bei Top-Performern weil mehr hauptberufliche Tätigkeiten

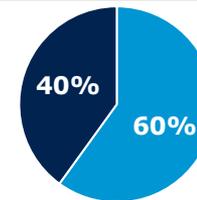
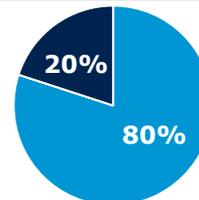
4. Arbeitsorganisation:

TOP 15%

FLOP 15%

Welche weiteren **Ausschüsse** sind zur **Arbeitsorganisation des Aufsichtsrats** in Ihrem Unternehmen **eingrichtet**? – Prüfung

ja nein



Die Top-Unternehmen haben zu einem höheren Anteil einen Prüfungsausschuss eingerichtet

Einfluss der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg

5. Diversität:

| | TOP 15% | FLOP 15% |
|---|---------|----------|
| Benötigt Ihr Aufsichtsrat aus Ihrer Sicht mehr Diversität in den folgenden Kategorien? – Internationalität | 2,7 | 4,1 |
| Benötigt Ihr Aufsichtsrat aus Ihrer Sicht mehr Diversität in den folgenden Kategorien? – Geschlecht | 3,0 | 3,4 |
| Benötigt Ihr Aufsichtsrat aus Ihrer Sicht mehr Diversität in den folgenden Kategorien? – Ausbildung/Beruf | 3,8 | 4,5 |

1 2 3 4 5
trifft ganz zu trifft gar nicht zu
(jeweils 5 Stufen: **1 trifft ganz zu, 5 trifft gar nicht zu**)

Obwohl sich Top & Flop-Unternehmen nicht hinsichtlich ihrer Diversität unterscheiden, haben Top-Unternehmen diesbezüglich ein höheres Problembewusstsein

Einfluss der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg

6. Einbindung in die Unternehmensstrategie:

TOP 15%

FLOP 15%

Wie aktiv **ist** der Aufsichtsrat in den Strategiefindungsprozess des Unternehmens eingebunden? (**1 hoch, 5 niedrig**)

1 =aktive strat. Vorgaben

3 =kritisches Hinterfragen d. vorgelegten Strategie

5 =ausschließlich bei zustimmungspflichtigen Geschäften

2 =inhaltl. strat. Vorschläge

4 =formaler Beschluss

2,5

1,8

Bei Flop-Unternehmen gibt der AR über das gesetzlich vorgesehene Maß hinaus strategische Vorgaben

TOP 15%

FLOP 15%

Wie aktiv **sollte** der Aufsichtsrat in den Strategiefindungsprozess des Unternehmens eingebunden sein? (**1 hoch, 5 niedrig**)

1 =aktive strat. Vorgaben

3 =kritisches Hinterfragen d. vorgelegten Strategie

5 =ausschließlich bei zustimmungspflichtigen Geschäften

2 =inhaltl. strat. Vorschläge

4 =formaler Beschluss

2,4

1,9

Die AR in den Flop-Unternehmen denken auch, dass sie sich stärker in den Strategieprozess einbringen sollten

Einfluss der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg

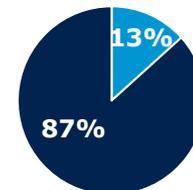
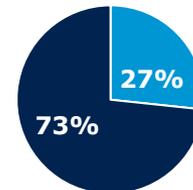
7. Vergütung:

TOP 15%

FLOP 15%

Wie hoch ist Ihre **jährliche Vergütung als Vorsitzender des Aufsichtsrats** in Ihrem Unternehmen? – **>60.000 EUR**

 > 60.000 EUR  < 60.000 EUR



Die AR-Vergütung ist in den Top-Unternehmen höher als in den Flop-Unternehmen

8. AR in Krisenzeiten:

TOP 15%

FLOP 15%

Wie hat sich das Risikomanagement Ihres Aufsichtsrats durch die Covid-19-Krise verändert? - **Risikomanagement generell wichtiger geworden** (1 trifft ganz zu, 5 trifft gar nicht zu)

 1  2  3  4  5
trifft ganz zu trifft gar nicht zu

1,8

2,2

Bei Top-Unternehmen wurde das Risikomanagement während Covid-19 stärker akzentuiert

Interpretation und Diskussion der Ergebnisse



Mit freundlicher Unterstützung
von der



- **AR-Tätigkeit** ist **anspruchsvoller** und **professioneller** geworden
- **Zusammensetzung** des AR ist **diverser** und **anforderungsgerechter** geworden
 - Frauenanteil im Gremium konnte in den letzten 10 Jahren erheblich gesteigert werden
 - Insbesondere Top-Performer zeigen hinsichtlich Diversität ein hohes Problembewusstsein
- **Arbeitsorganisation** des AR wurde deutlich **verbessert**
- **Vergütung** der AR-Tätigkeit ist im internationalen Vergleich noch immer gering
- **Einbindung in die Strategiearbeit** ist **intensiviert** worden und zunehmend werden neue Formate für die Strategiediskussion zwischen Vorstand und AR genützt – die anforderungsgerechte Einbindung des AR ist erfolgsentscheidend
- **Evaluierung** wird **stärker genützt**, aber noch nicht von allen Unternehmen für die systematische Weiterentwicklung der AR-Arbeit angewendet
- AR wird zunehmend **technologisch unterstützt**
- **Nachhaltigkeit** ist **stärker in der Unternehmensstrategie verankert** und ist zu einer relevanten Komponente der AR-Arbeit geworden

Top-Performer zeichnen sich aus durch...

- **Keine Beteiligung** der **öffentlichen Hand**
- **Persönliche Bekanntschaft zum Eigentümer** als Auswahlkriterium **weniger wichtig** um AR zu werden
- Mehr **hauptberufliche AR-Mitglieder**
- Ein **höheres Problembewusstsein** hinsichtlich der Wichtigkeit von Diversität in der Zusammensetzung des AR (insbesondere **Internationalität, Geschlechterdiversität** und Diversität der **Ausbildung** und des beruflichen Hintergrunds)
- Eine **ausdifferenziertere Arbeitsorganisation**
- Die **Einbindung in die Unternehmensstrategie** entspricht dem aktuellen Rollenbild als **strategischer Sparring-Partner** und es werden innovative Formate für die Strategiediskussion zwischen Vorstand und AR genützt
- Die AR-Mitglieder, insbesondere die AR-Vorsitzenden, werden **besser vergütet**
- Ein **professionelleres** und **bewussteres Krisenmanagement**

Board Matters Forum 2021

Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann
Dr. Thomas Mäidorfer



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

©Univ.-Prof. Dr. Werner Hoffmann, Dr. Thomas Mäidorfer, Christian Bruck, MSc, MIB
Aufsichtsratsstudie 2021

Das in diesem Dokument enthaltene Material ist vertraulich und ausschließlich für die Empfänger bestimmt. Die Weitergabe dieser Präsentation sowie die Wiedergabe des Inhalts - auch auszugsweise - ist nicht gestattet. Haftungsausschluss: Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Für eventuelle Schäden, die sich aus ihrer Verwendung ergeben, übernehmen die Verfasser keine Haftung.

Wien, 27. September 2021

Mit freundlicher Unterstützung
von der



PRIVAT
STIFTUNG