



Whitepaper

Aufsichtsrats- und Vorstandsstudie 2023

Leading by #WePowerment



Unternehmensführung in Zeiten der Unsicherheit

Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit und aktuelle Herausforderungen

Das Tagesgeschäft und die Unternehmertätigkeit werden stark durch die Polykrise – Corona, (Ukraine)-Krieg, Inflation und angespannte Logistik-Ketten, geprägt. Die **Auswirkungen der aktuellen Situation** auf den Unternehmenserfolg sind weniger gravierend als die der Corona-Pandemie. 50% der teilnehmenden Unternehmen erfuhren im Jahr **2022 Wachstum**. Dies war 2021 bei deutlich weniger Unternehmen der Fall. Vorstände und Aufsichtsräte bewerten die **Stabilität** Ihres **wirtschaftlichen Umfeldes** unterschiedlich, wobei Vorstände eine optimistischere Einschätzung abgeben.

Während die **Digitalisierung** und die **Nachhaltigkeits-transformation** durch die aktuelle Situation positiv beeinflusst wurden, sind Liquidität und Ertrag/Gewinn negativ betroffen. Die Krisensituation gilt als **Treiber für strategische Maßnahmen**.

Die **Gewinnung und Bindung von talentierten Mitarbeitenden**, sowie der Umgang mit geopolitischen Risiken stellen aktuell die größten **Herausforderungen** für Unternehmen dar. Dabei sind sich Vorstände und Aufsichtsräte größtenteils einig, wobei dabei auffällt, dass der Aufsichtsrat eher risikoorientiert und der Vorstand eher chancenorientiert ist. Bindung geschieht heutzutage anders als vor 15 Jahren, da sich die Bedürfnisse der jungen Generation verändert haben. **Work-Life-Balance, Benefits, Spielraum, Flexibilität und Vertrauen** sind wichtiger geworden als die reine Bezahlung. Unternehmen haben Schwierigkeiten, ein angemessenes Compensation & Benefits Paket zu finden.

TOP 3 Herausforderungen laut Aufsichtsrat

1	Gewinnung von talentierten Mitarbeitenden
2	Steigende Preise für Material und Energie
3	Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen / Umgang mit geopolitischen Risiken & Instabilität

TOP 3 Herausforderungen laut Vorstand

1	Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen
2	Gewinnung von talentierten Mitarbeitenden
3	Die digitale Transformation

Auswirkungen auf die Organtätigkeit, Kompetenzen und Organbesetzung

Die aktuelle Situation hat die Anforderungen an die Arbeit im Aufsichtsrat im Vergleich zu den letzten Jahren erhöht. Der Aufsichtsrat ist kein reines Kontrollgremium mehr – gesteigerte **inhaltliche Anforderungen** an das **Aufsichtsratsmandat** und eine intensivere Beschäftigung mit **strategischen Themen** und **Weiterentwicklung** sind die häufigsten Auswirkungen auf die Aufsichtsratsarbeit. Eine Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat hat sich zwar in der aktuellen Situation bewährt, dennoch ist der Aufsichtsrat näher an das Unternehmen und den Vorstand gerückt.

Diese Themen sind in der Organisation des Aufsichtsrats durch die Gründung neuer Ausschüsse verankert. Als Antwort auf die aktuelle Situation wurde häufig die innere Organisation verändert und **ESG- und Strategieausschüsse** gegründet. 19% der teilnehmenden Unternehmen haben neue Ausschüsse gegründet: 63% davon haben einen ESG-Ausschuss und 50% davon einen Strategieausschuss gegründet. 42% der Teilnehmenden findet die Gründung neuer Ausschüsse sinnvoll. Die von ihnen am häufigsten genannten Ausschüsse sind ebenfalls ESG- und Strategieausschüsse.

Aufsichtsräte und Vorstände sind sich einig, dass **Kompetenzen** in Bezug auf **Strategie und People Management** äußerst relevant zur Verankerung von Nachhaltigkeit darstellen, wobei Aufsichtsräte eine Kontrollfunktion einnehmen und Vorstände innovationsbezogene Kompetenzen als am relevantesten sehen:



Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Zielsetzung und Vergütung

Etwa 9 von 10 der teilnehmenden Aufsichtsräte und Vorstände halten **finanzielle, klar messbare Ziele** für besonders geeignet, um die Unternehmensstrategie umzusetzen. Dabei ist es für Unternehmen eine besondere Herausforderung, eine **Balance** zwischen **finanziellen Zielen** und **Nachhaltigkeitszielen** zu finden. Wir beobachten eine steigende **Verbreitung** von **nicht-finanziellen**, insbesondere **ESG-Zielen*** in der kurz- und langfristigen **variablen Vergütung** von Vorständen. Nicht-finanzielle Kennzahlen sind durchschnittlich stärker in der kurzfristigen variablen Vergütung verankert.

Die aktuelle Verteilung in der Vergütung sieht wie folgt aus: $\frac{2}{3}$ feste Vergütung, $\frac{1}{3}$ variable Vergütung. Die Studienteilnehmenden wünschen sich im Durchschnitt einen höheren variablen Anteil an der Gesamtvergütung des Vorstands. Insbesondere betrifft dies die langfristige Komponente. Die Vorstandsvergütung wird auch oft als **Schablone** für die Vergütung auf nachfolgenden Ebenen verwendet. Familienunternehmen nutzen häufiger das Vergütungssystem des Vorstands in vergleichbarer Form für nachfolgende Führungsebenen.

Kontakt



Mag. Alfred Berger
Managing Director
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants Austria GmbH
Tuchlauben 8 | 1010 Wien | Österreich
alfred.berger@kienbaum.com | Mobil: +43 676 930 22 85



Mag. Cornelia Zinn-Zinnenburg
Managing Director
Executive Search

Kienbaum Consultants Austria GmbH
Tuchlauben 8 | 1010 Wien | Österreich
cornelia.zinn-zinnenburg@kienbaum.com | Mobil: +43 664 241 21 20

Leading by #WePowerment

Kienbaum



Kienbaum Consultants Austria GmbH

Tuchlauben 8, 1010 Wien, Österreich

T: +43 1 533 51 88-16, compensation.vienna@kienbaum.com, www.kienbaum.com