

Studie zum Stand der Unternehmensaufsicht in Österreich



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

Wien, Juli 2026

Mit freundlicher Unterstützung
von der



1

Studie im Überblick

2

Ausgewählte Ergebnisse

2.1. Vergleich 3 Zeitpunkte (2011 – 2021 – 2026)

2.2. Vergleich 2021 – 2026

2.3. Zusätzliche ausgewählte Ergebnisse 2026

3

Diskussion

1

Studie im Überblick

2

Ausgewählte Ergebnisse

2.1. Vergleich 3 Zeitpunkte (2011 – 2021 – 2026)

2.2. Vergleich 2021 – 2026

2.3. Zusätzliche ausgewählte Ergebnisse 2026

3

Diskussion

Ziel der Studie

- Tieferes Verständnis über aktuelle Praxis und Herausforderungen der Aufsichtsratsarbeit zu entwickeln
- Analyse, wie Aufsichtsratsvorsitzende in Österreich mit zunehmender geopolitischer, wirtschaftlicher und technologischer Unsicherheit umgehen
- Identifikation von Ansatzpunkten zur wirkungsvolleren Gestaltung der Aufsichtsratsarbeit unter unsicheren Rahmenbedingungen

Methodik

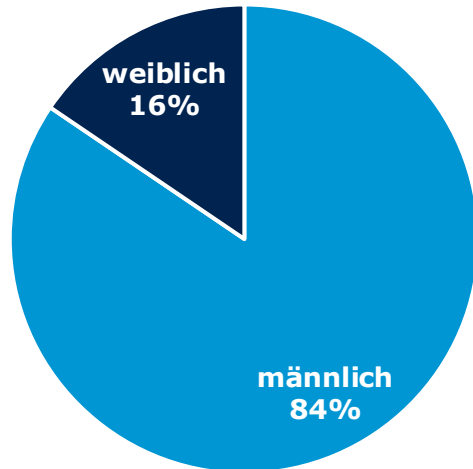
- Anonymisierte Online-Befragung im Längsschnitt
- Differenzierung und Bedeutung im Vergleich zu anderen Studien, weil über viele Fragen 2 bzw. 3 Zeitpunkte (2011, 2021, 2026) vorhanden sind, um Veränderungen über die Zeit aufzuzeigen

Zielgruppe und Stichprobe und Erhebungszeitraum

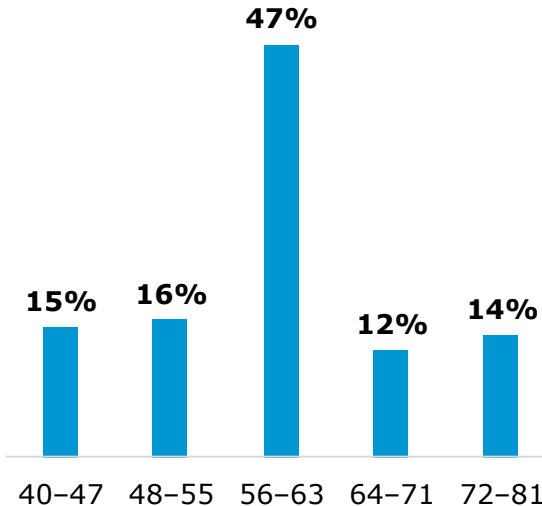
- Zielgruppe: Aufsichtsratsvorsitzende der Top-500 österreichischen Unternehmen
- Stichprobe: Kontaktiert wurden 358 Personen, von den 80 Personen an der Befragung teilgenommen haben; dies entspricht einer relativ hohen Rücklaufquote von etwa 22%
- Erhebungszeitraum: Die Erhebung fand im 2. HJ 2025 statt

Geschlecht, Alter, und Anzahl der Aufsichtsratsmandate

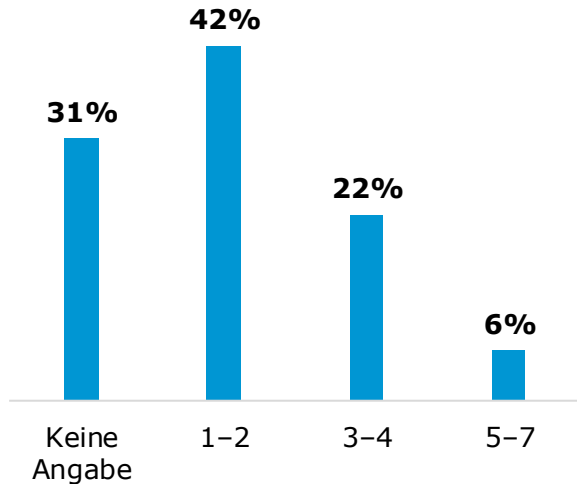
Geschlecht



Alter

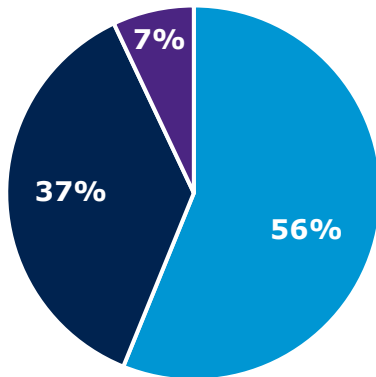


Anzahl der Aufsichtsratsmandate



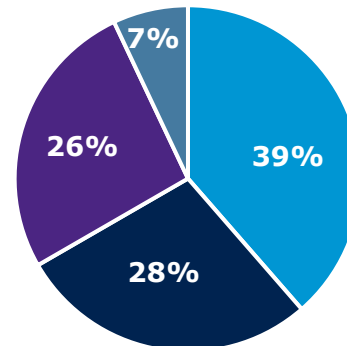
Bei dem **Unternehmen** handelt es sich um eine...

■ AG ■ GmbH ■ sonstige Rechtsform



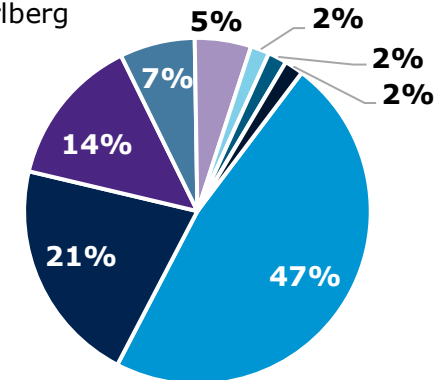
Das Unternehmen...

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



Der **Firmensitz** ist in...

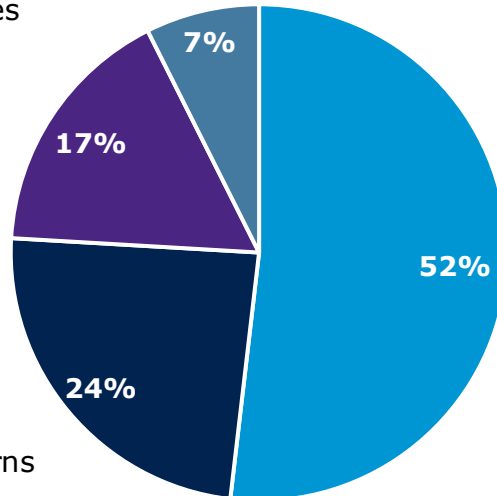
- Wien + umliegende Industriegebiete
- Oberösterreich
- Niederösterreich (exklusive Wiener Umland)
- Steiermark
- Salzburg
- Tirol
- Kärnten
- Vorarlberg



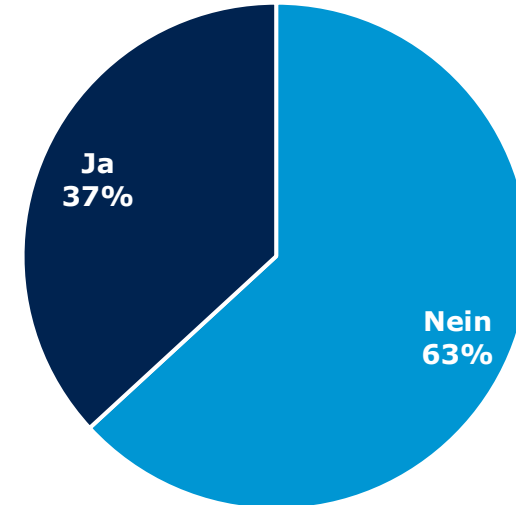
Strukturdaten: Eigentümer

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

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



Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein **Familienunternehmen**...



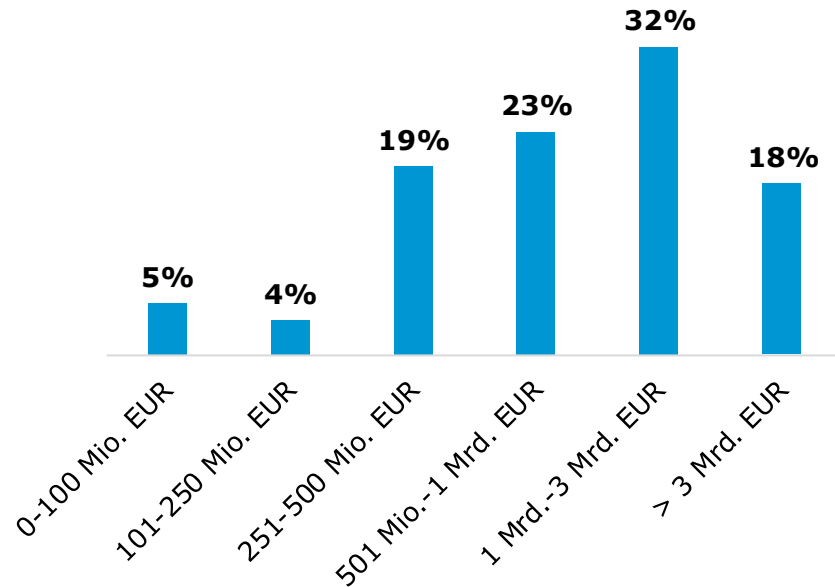
Strukturdaten: Unternehmensgröße



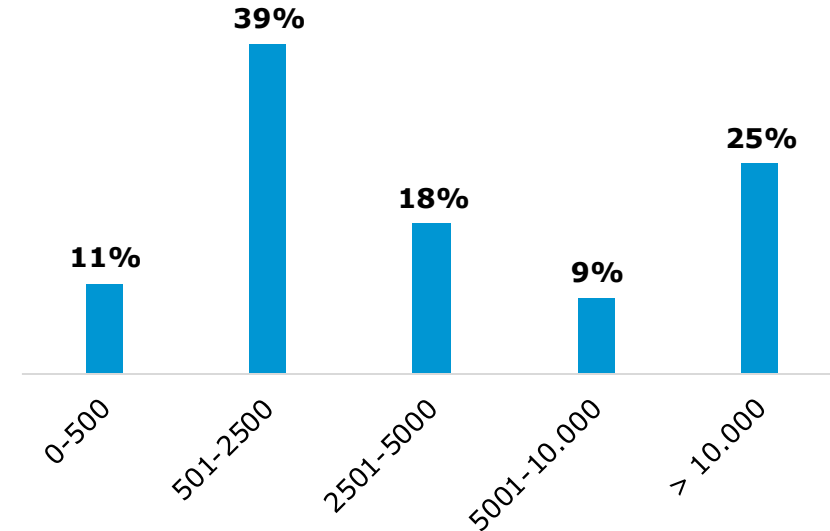
PRIVAT
STIFTUNG

WU
WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS

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



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



1

Studie im Überblick

2

Ausgewählte Ergebnisse

2.1. Vergleich 3 Zeitpunkte (2011 – 2021 – 2026)

2.2. Vergleich 2021 – 2026

2.3. Zusätzliche ausgewählte Ergebnisse 2026

3

Diskussion

Vergleich 3 Zeitpunkte (2011 – 2021 – 2026)

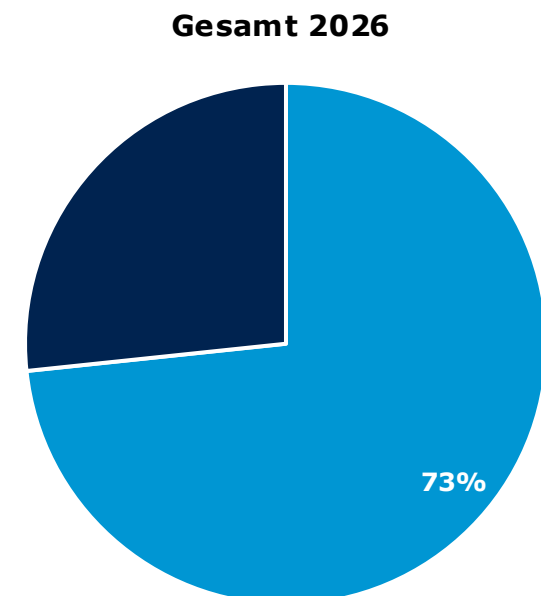
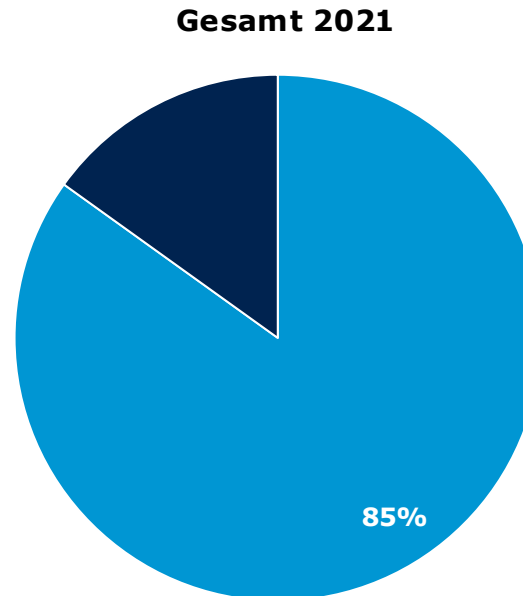
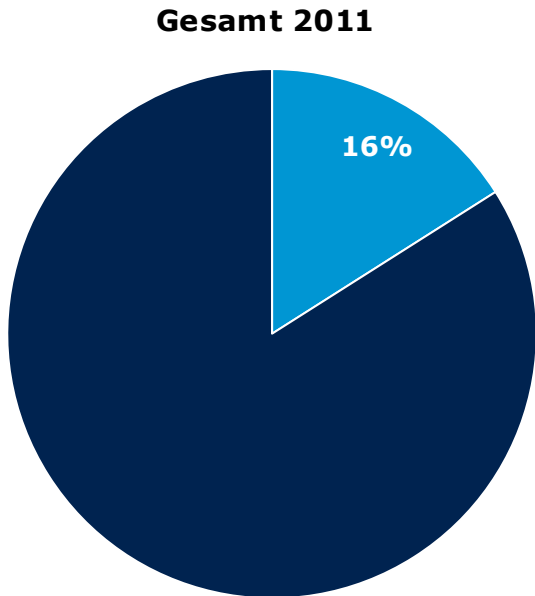


Ø in Personen pro Aufsichtsrat	Gesamt 2011		Gesamt 2021		Gesamt 2026	
Gesamtanzahl im AR (Kapital- und Arbeitnehmervertreter)	7,68	Max. 30	7,82	Max. 30	8,38	Max. 30
Anzahl Frauen im Aufsichtsrat (Kapital- und Arbeitnehmervertreter)?	0,86	Max. 5	1,57	Max. 10	2,32	Max. 10

Die Anzahl der Mitglieder hat sich erhöht, das spricht für eine zunehmende Komplexität und Aufwertung der AR-Arbeit. Die Frauenquote hat sich erheblich verbessert – seit 2011 hat er sich sogar fast verdreifacht.

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

ja
nein



Der Einsatz elektronischer Medien bleibt auch über Covid hinaus ein fester Bestandteil der AR-Kommunikation

Einschaltungsintensität



PRIVAT
STIFTUNG



Ø Personentage

Gesamt 2011

Gesamt 2021

Gesamt 2026

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

Max. 90

22,33

Min. 4

Max. 100

24,06

Min. 4

Max. 150

35,49

Min. 1

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

Max. 20

7,16

Min. 2

Max. 24

8,59

Min. 1

Max. 45

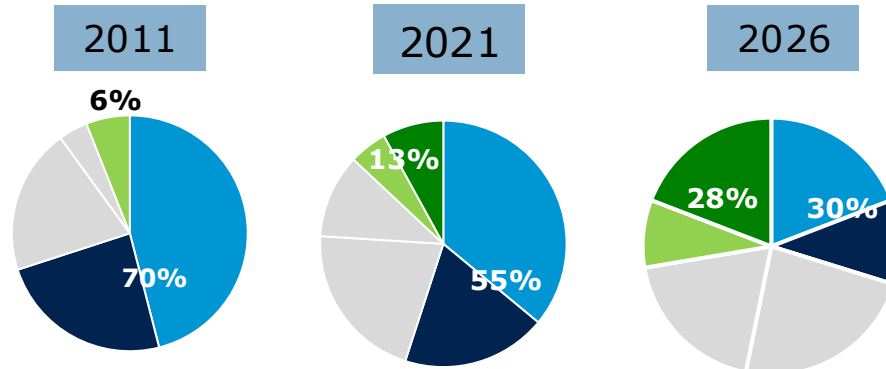
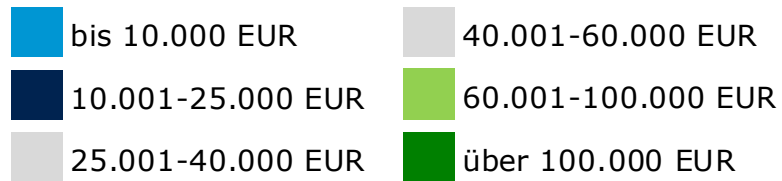
10,49

Min. 1

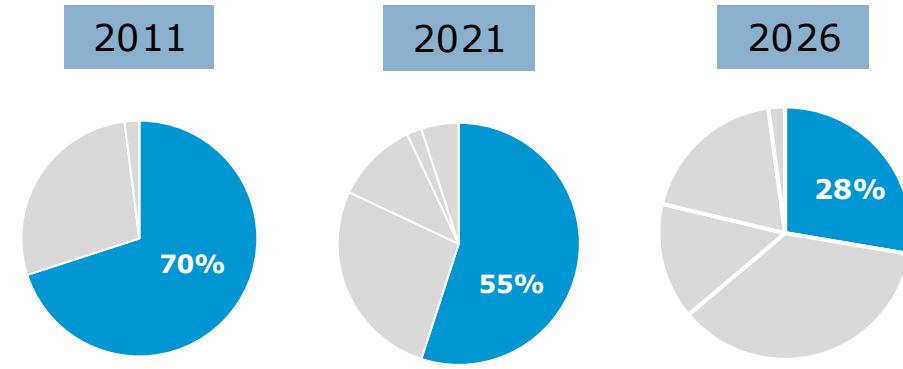
Der Aufwand eines einfachen Mitglieds ist wieder um ca. 20% gestiegen. Der Arbeitsaufwand des Vorsitzenden umfasst in etwa das 3-Fache eines einfachen Mitglieds. Der steigende Zeitaufwand unterstreicht die gestiegenen Anforderungen an Aufsichtsräte

Vergütung 1/2

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



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



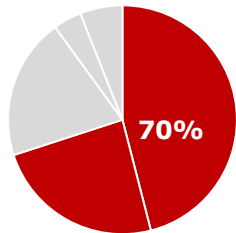
Bei der Vergütung zeigt sich eine Fortsetzung der Professionalisierung. Nur weniger als ein Drittel der Aufsichtsräte der Top 500 Unternehmen verdienen unter 10.000 Euro im Jahr. 2011 lag dieser Wert noch bei über zwei Drittel. Immerhin fast 30% der AR-Vorsitzenden verdienen über 60.000 Euro im Jahr

Vergütung 2/2

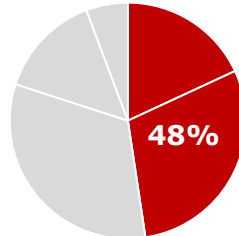
Die Vergütung von Aufsichtsräten in Österreich im **internationalen Vergleich** erachte ich als **angemessen**.*



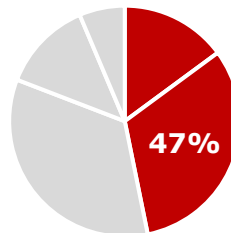
2011



2021



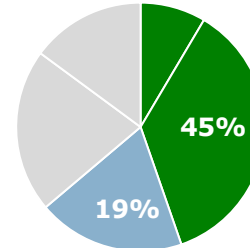
2026



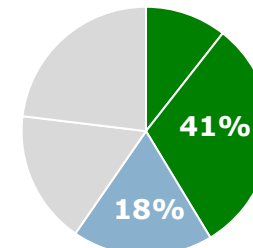
Eine **höhere Vergütung** würde die **Wirksamkeit** der Unternehmensaufsicht generell **verbessern**?*



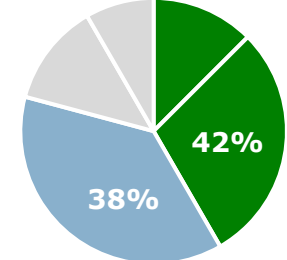
2011



2021



2026



Obwohl die Vergütung stärker als angemessen empfunden wird als in der Vergangenheit, denken nach wie vor 42% der befragten, dass eine höhere Vergütung die Wirksamkeit der Aufsicht verbessern würde, also qualitätssteigernd wirken würde.

Vergleich 2021 – 2026



Handlungsfelder mit Verbesserungspotenzial



Einbindung in die Unternehmensstrategie

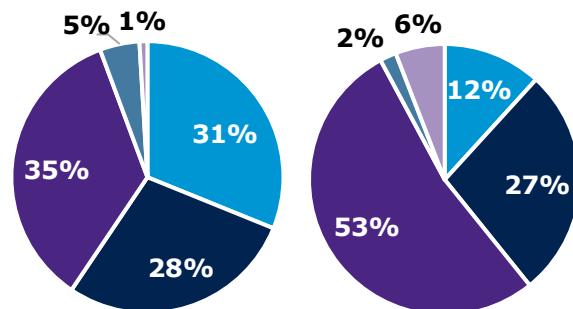
Wie **aktiv** ist der AR in den **Strategiefindungsprozess** des Unternehmens **eingebunden**?



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

2021

2026



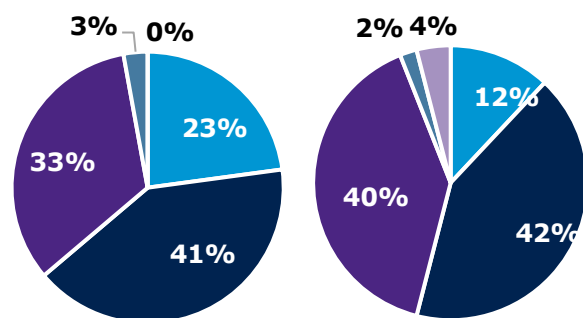
Wie **aktiv sollte** der AR in den **Strategiefindungsprozess** des Unternehmens **eingebunden sein**?



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

2021

2026

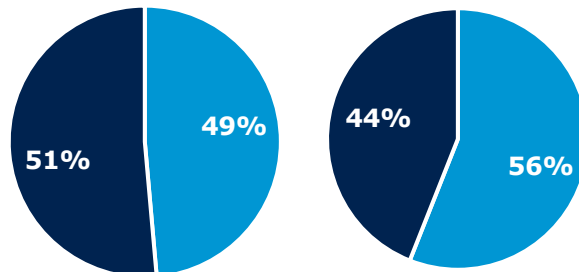


Gibt es eine **jährliche Strategieklausur** zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ?

- ja** (hellblau)
- nein** (dunkelblau)

2021

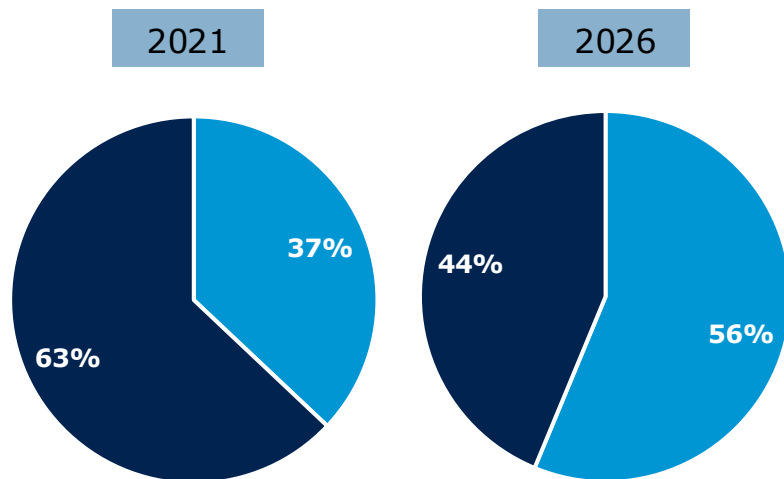
2026



In der Strategiefindung empfindet der AR derzeit seine Rolle mehr im kritischen Hinterfragen und nähert sich daher der Lehrbuchrolle an. Die Aufsichtsräte wünschen sich aber eine stärkere Einbindung in den Strategieprozess und zeigen so auch zunehmend ein gestärktes Rollenverständnis: weg von einer passiven Rolle in Richtung aktiver Sparringspartner

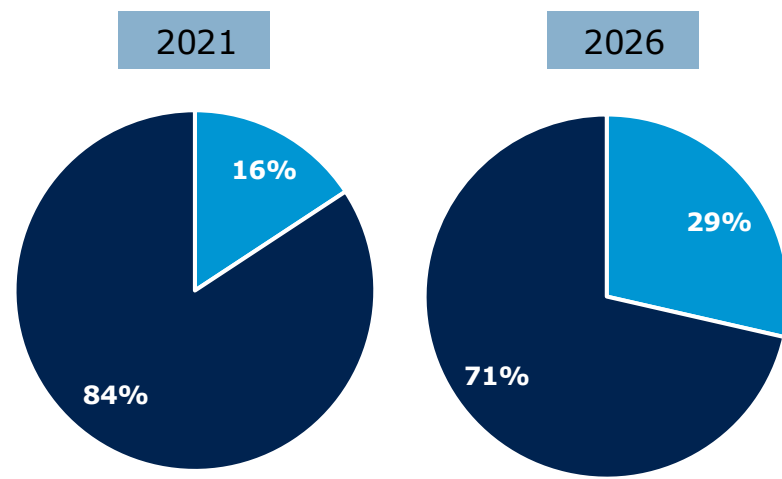
Wird die **Effizienz der Arbeitsweise**, Organisation und Tätigkeit des Aufsichtsrats, zB in Form einer **jährlichen Selbstevaluierung**, regelmäßig überprüft?

ja
nein



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

ja
nein



Weitere Professionalisierung der AR-Arbeit zeigt sich in der Evaluierungspraxis: Selbstevaluierung bei über 50% der Unternehmen, auch die Anzahl der Fremdevaluierung hat sich fast verdoppelt und findet zumindest bei ca. 1/3 der Unternehmen statt

Zusammensetzung – Diversität 1/2

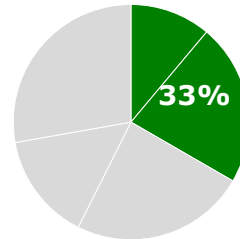
Bitte beurteilen Sie, inwieweit die Diversität Ihres Aufsichtsrats **aktuell** in den folgenden Kategorien **erfüllt** ist:



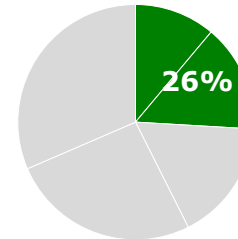
Gesamt

2021

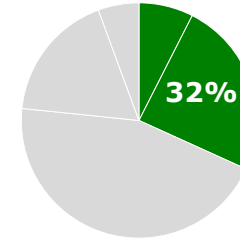
Internationalität



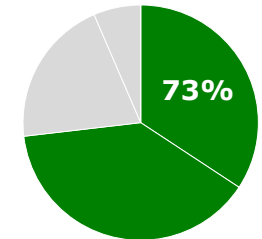
Geschlecht



Alter



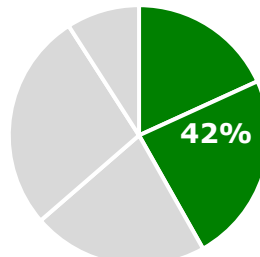
Beruf



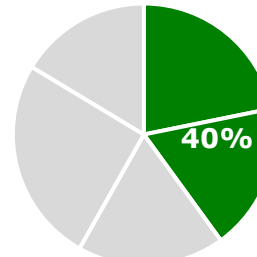
Gesamt

2026

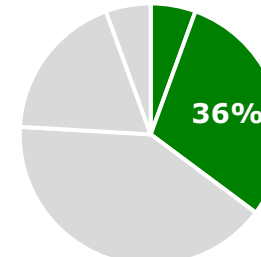
Internationalität



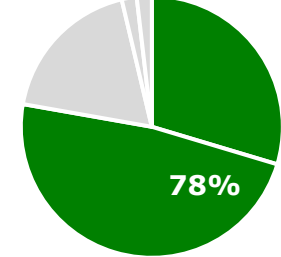
Geschlecht



Alter



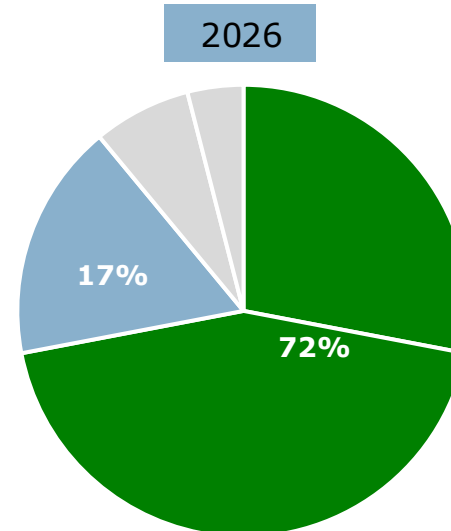
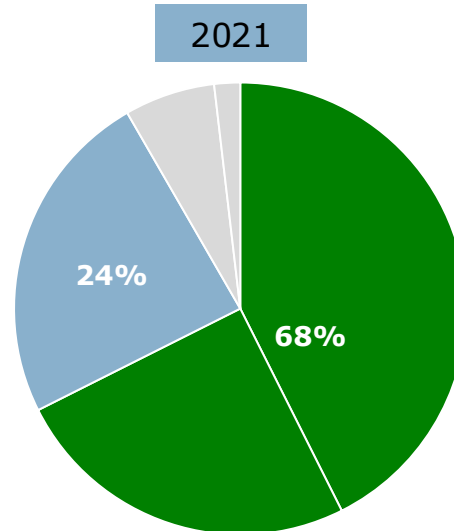
Beruf



Diversität hat sich in allen Dimensionen aus der Wahrnehmung der AR-Vorsitzenden verbessert. Geschlechtliche und internationale Diversität haben sich seit 2021 weiter verbessert, der größte Handlungsbedarf besteht beim Altersmix

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?*

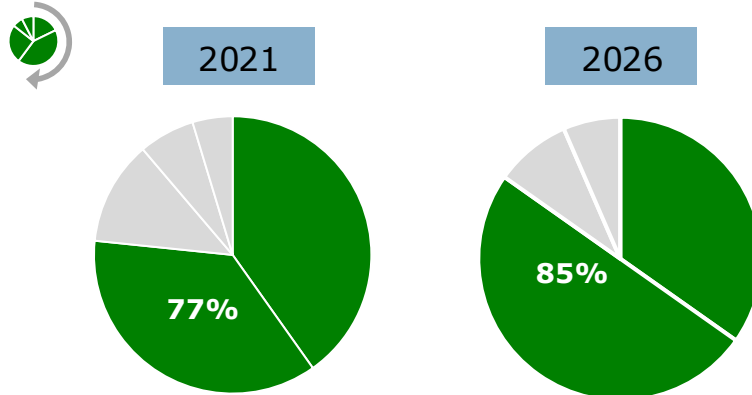


89% der Befragten schätzen eine hohe Vielfalt im AR-Gremium als wichtig für die Wirksamkeit und Qualität ein

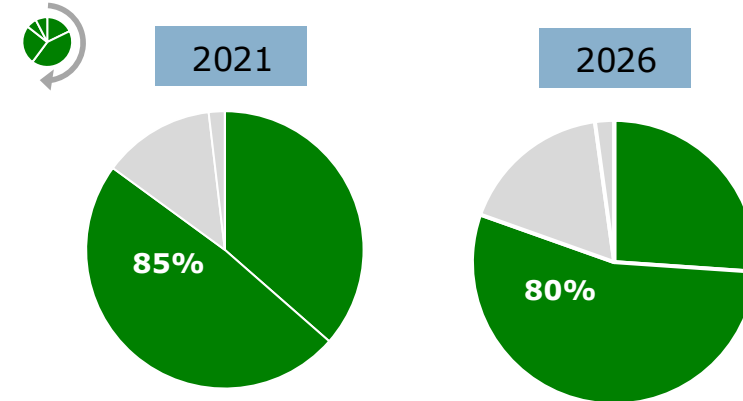
Neue Herausforderungen



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



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



Geopolitische Risiken stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Aufsichtsräte sehen sich weiterhin gut auf exogene Krisen vorbereitet. Das Risikomanagement wird professionell begleitet und fördert die Resilienz

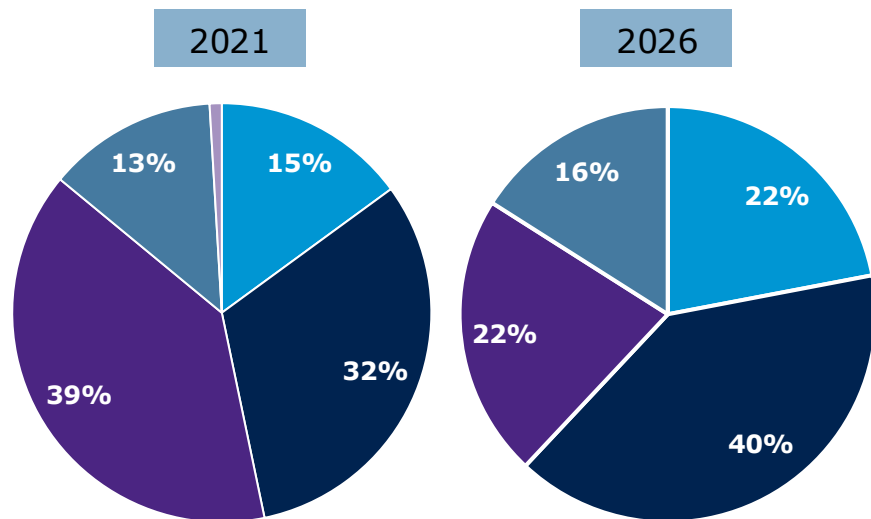
Digitalisierung als Thema für den AR



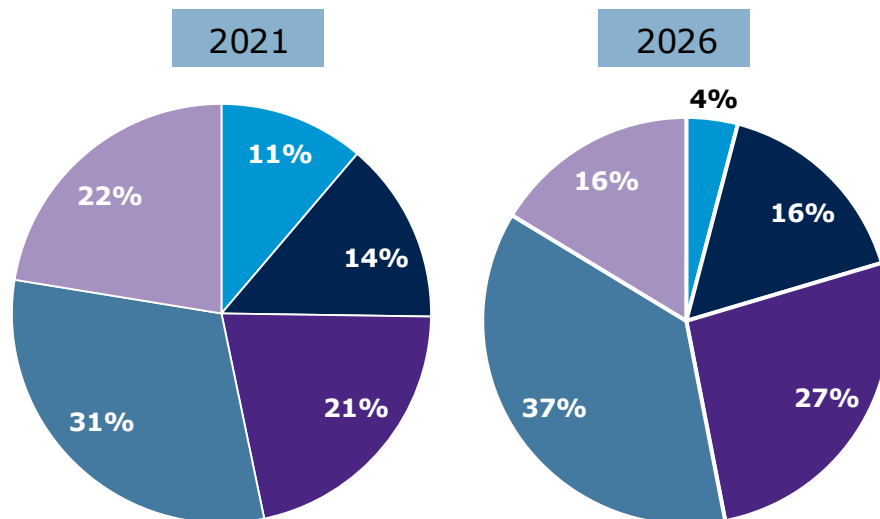
PRIVAT
STIFTUNG



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.*



Die Beschäftigung des AR mit digitalen Agenden hat stark zugenommen. Nur 20% der Befragten wollen das Thema in einem eigenen Ausschuss haben, daher eher im Plenum oder Strategieausschuss

Zusätzliche ausgewählte Ergebnisse 2026



Ausgewählte Ergebnisse



Arbeitsorganisation des Aufsichtsrats

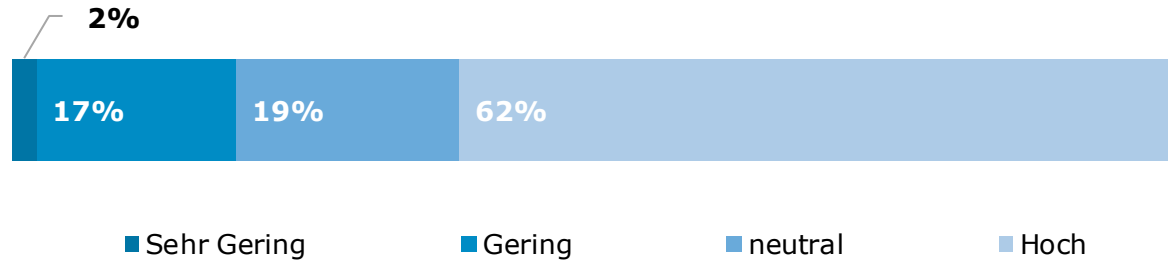
Der Aufsichtsrat im Unternehmensgeschehen



PRIVAT
STIFTUNG



Wie schätzen Sie das Potenzial zur weiteren **Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit** in Ihrem Unternehmen ein?



Nur 19% der Unternehmen sehen kein Verbesserungspotenzial ihrer AR-Arbeit.
Das Potenzial zur weiteren Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit wird überwiegend als hoch eingeschätzt

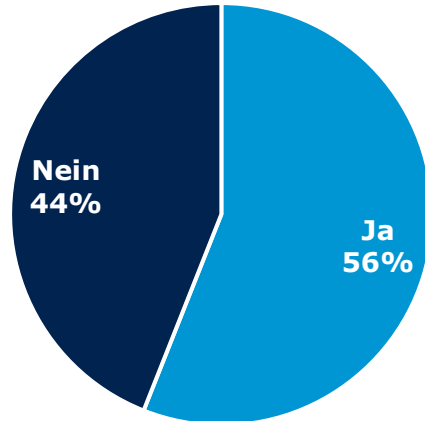
Ausgewählte Ergebnisse



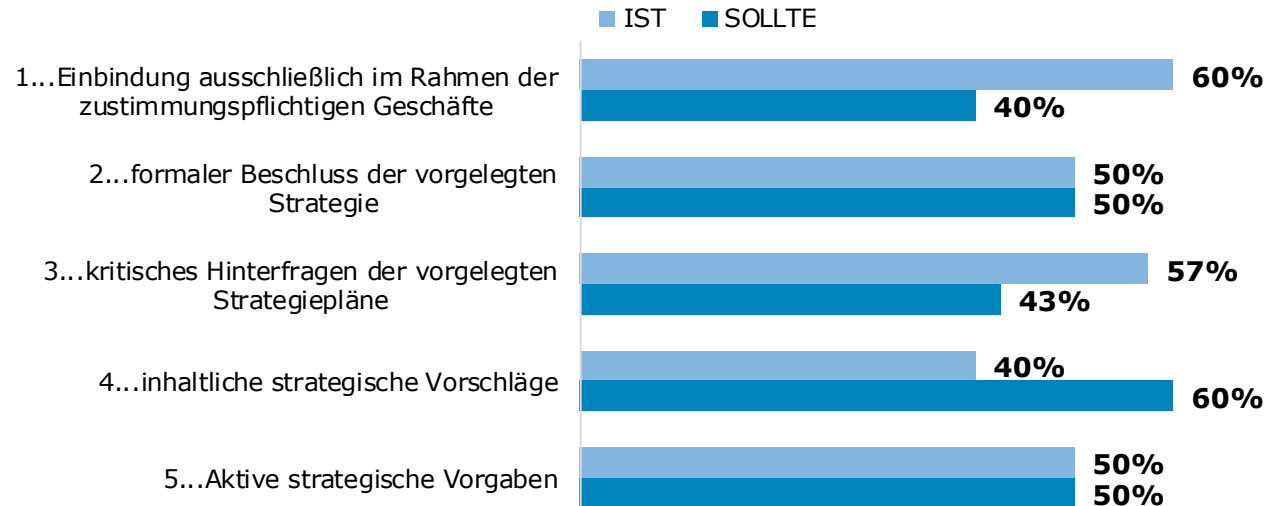
Unternehmensstrategie

Einbindung des Aufsichtsrats in die Unternehmensstrategie 1/3

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



Wie aktiv **IST** oder **SOLLTE** der Aufsichtsrat in den Strategiefindungsprozess des Unternehmens eingebunden sein?



Eine stärkere Einbindung des Aufsichtsrats wirkt sich positiv auf die Qualität der Unternehmensführung aus.

Einbindung des Aufsichtsrats in die Unternehmensstrategie 2/3



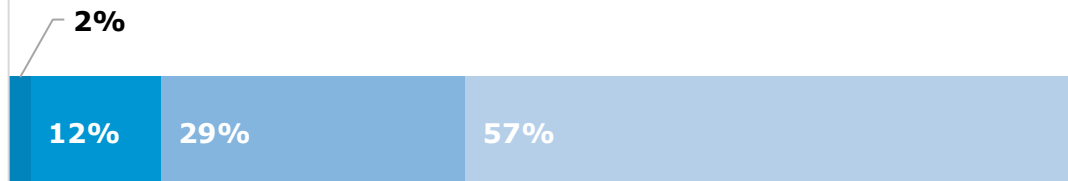
PRIVAT
STIFTUNG



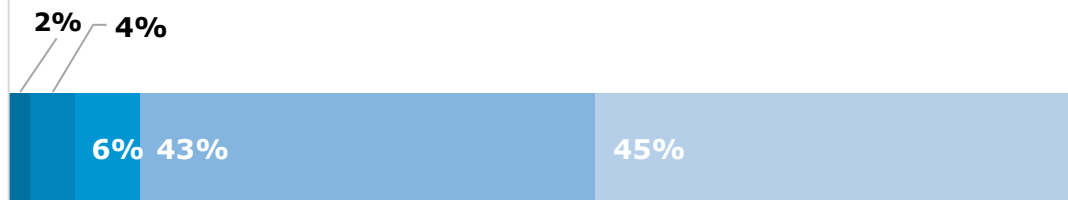
Denken Sie eine jährliche Strategieklausur (**Strategy Retreat**) zwischen Vorstand und Aufsichtsrat leistet einen **positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg**?



Der Aufsichtsrat wird vom Vorstand regelmäßig und umfassend über den **Fortgang der Strategieumsetzung informiert**.



Im Aufsichtsrat werden laufend die **relevantesten strategischen Chancen und Risiken** für das Unternehmen **besprochen**.



■ trifft gar nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ neutral ■ trifft eher zu ■ trifft ganz zu

Jährliche Strategieklausuren zwischen Vorstand und Aufsichtsrat werden mehrheitlich als positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg bewertet

Einbindung des Aufsichtsrats in die Unternehmensstrategie 3/3



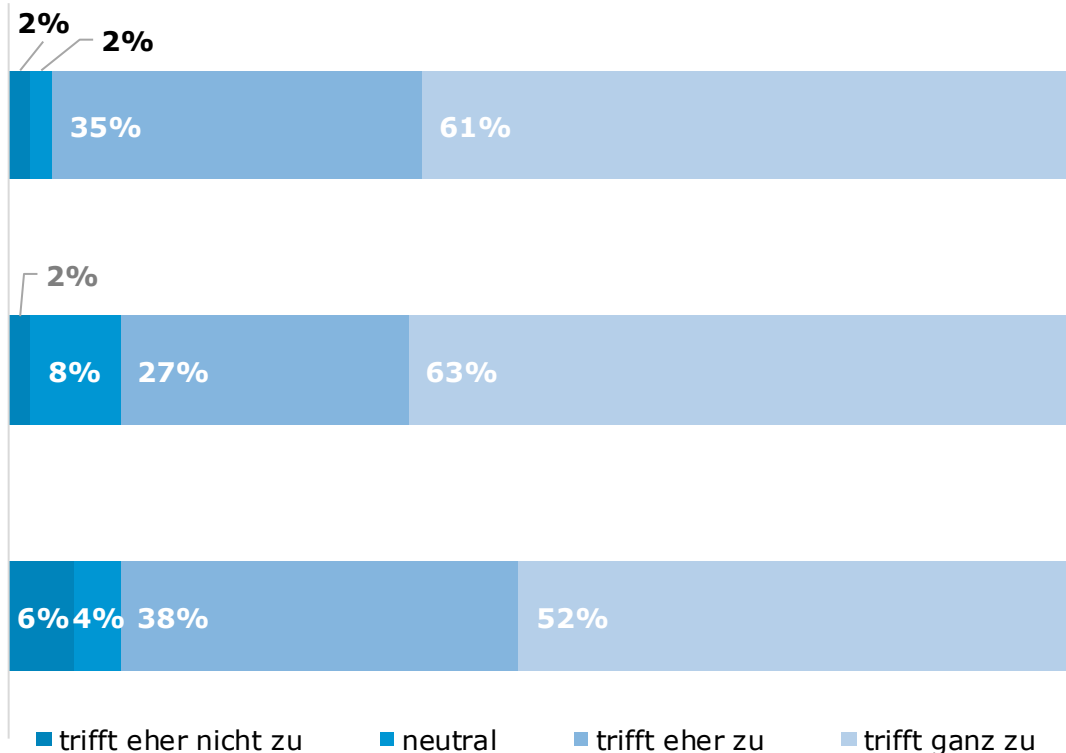
PRIVAT
STIFTUNG



Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über alle **relevanten Geschäftsentwicklungen und Risiken**, bei wichtigen Ereignissen unverzüglich.

Bei signifikanten **Abweichungen von wesentlichen Unternehmenszielen** wird der Aufsichtsrat durch den Vorstand unverzüglich unterrichtet.

Verfügt Ihr Gremium über genügend **Know-How zu strategischen Themen**, um eine Diskussion auf Augenhöhe mit dem Vorstand führen zu können?



Das Know-How zu strategischen Themen ist in den Gremien stark ausgeprägt

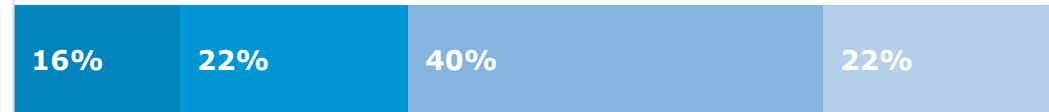
Ausgewählte Ergebnisse



Digitalisierung

Auseinandersetzung mit digitalen Themen

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



Verfügt Ihr Gremium über genügend **Know-How zu digitalen Themen**, um eine Diskussion auf Augenhöhe mit dem Vorstand führen zu können?



Meiner Meinung nach sollten die **digitalen Agenden** eines Unternehmens in einem **gesonderten Ausschuss** mit dem Vorstand behandelt werden.



■ trifft gar nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ neutral ■ trifft eher zu ■ trifft ganz zu

Digitale Technologien und Medien unterstützen Aufsichtsratsarbeit in der Mehrheit der Unternehmen. Die Mehrheit der Gremien verfügt über ausreichendes Know-how zu digitalen Themen, um Diskussionen auf Augenhöhe mit dem Vorstand zu führen

Der Aufsichtsrat setzt sich mit dem **Potenzial von Künstlicher Intelligenz** zur Steigerung der Produktivität auseinander.



Der Aufsichtsrat diskutiert den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur **Automatisierung von Geschäftsprozessen**.



Der Aufsichtsrat diskutiert die **unternehmerischen Chancen**, die sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz ergeben.



■ trifft gar nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ neutral
■ trifft eher zu ■ trifft ganz zu

Der Aufsichtsrat setzt sich mehrheitlich mit dem Potenzial Künstlicher Intelligenz zur Produktivitätssteigerung auseinander

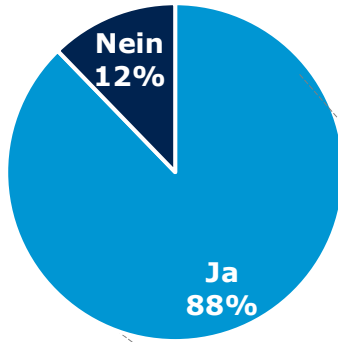
Ausgewählte Ergebnisse



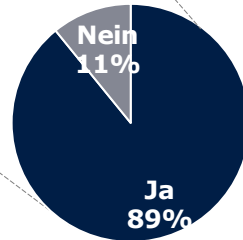
Nachhaltigkeit

Einbindung des Aufsichtsrats in Nachhaltigkeitsstrategie

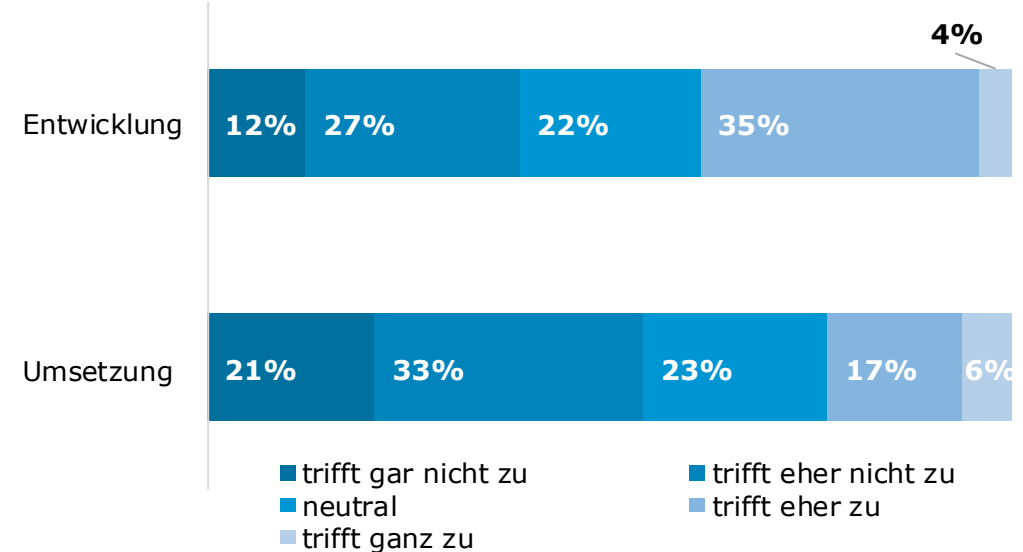
Verfügt Ihr Unternehmen über eine **explizit ausformulierte Nachhaltigkeitsstrategie**?



In der **Unternehmensstrategie** integriert?



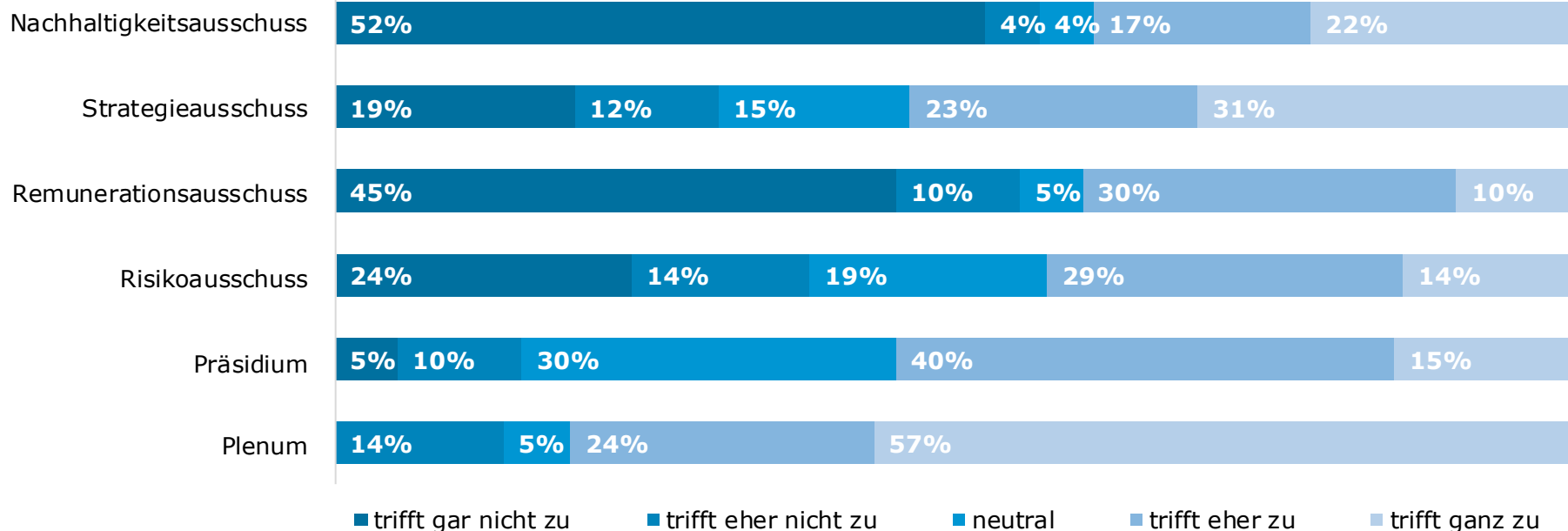
Dem Aufsichtsrat kommt eine inhaltliche Verantwortung bei der **Entwicklung und Umsetzung** der **Nachhaltigkeitsstrategien** des Unternehmens zu.



Eine explizit ausformulierte Nachhaltigkeitsstrategie ist überwiegend vorhanden, der AR unterstützt vielfach bei der Entwicklung.

Plenum als Zentrum der Nachhaltigkeitsdiskussion

In welchen Foren werden **Nachhaltigkeitsthemen** vorrangig diskutiert?



Nachhaltigkeit wird in einem eigenen Nachhaltigkeitsausschuss diskutiert, aber auch im Strategiausschuss

Ausgewählte Ergebnisse



Bestellung des Vorstands

Zeitaufwand für das Recruiting des Vorstands

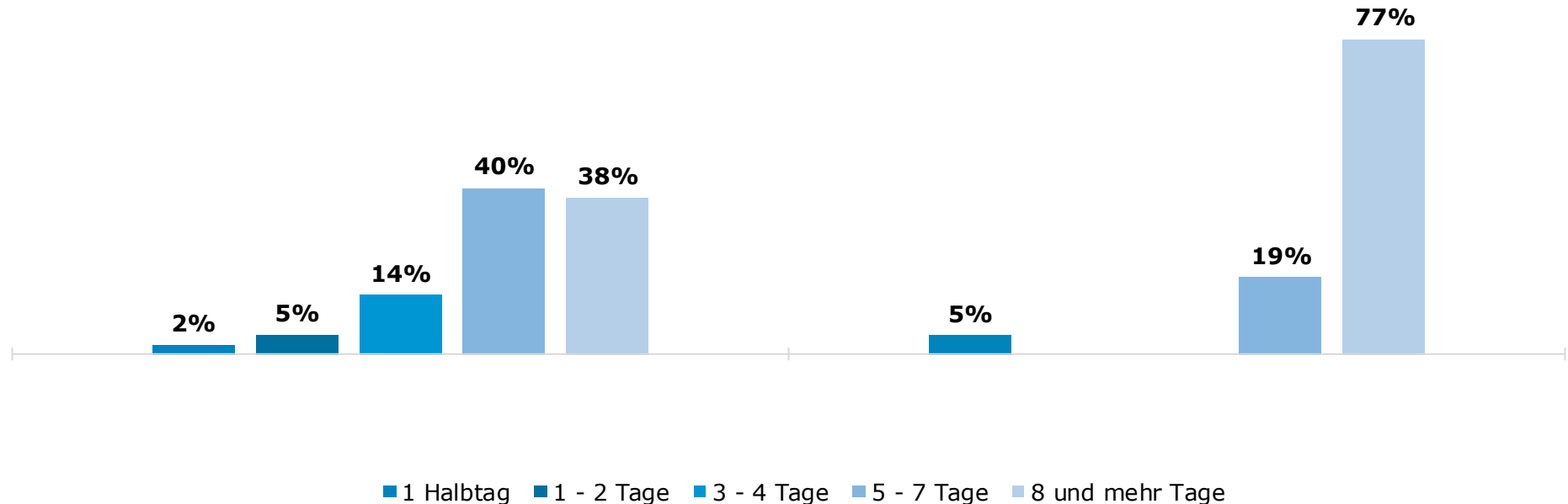


PRIVAT
STIFTUNG



Wie viel Zeit wenden Sie als Aufsichtsratsvorsitzender für das Recruiting eines **einfachen Vorstandsmitglieds** auf?

Wie viel Zeit wenden Sie für das Recruiting des **Vorstandsvorsitzenden** auf?



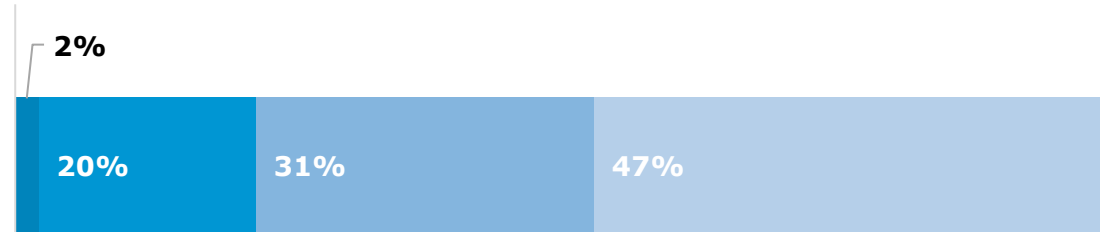
Externe und interne Recruiting-Maßnahmen



PRIVAT
STIFTUNG



Personalberater sind für ein **erfolgreiches Recruiting** maßgeblich mitverantwortlich.



Eine laufende Auseinandersetzung mit **potenziellen Nachfolgekandidaten** für den Vorstand ist wichtig für die professionelle Unternehmensaufsicht?



■ trifft gar nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ neutral ■ trifft eher zu ■ trifft ganz zu

Personalberater werden als wesentlicher Erfolgsfaktor für ein professionelles Recruiting im Aufsichtsrat gesehen

Verantwortlichkeiten im Recruiting Prozess

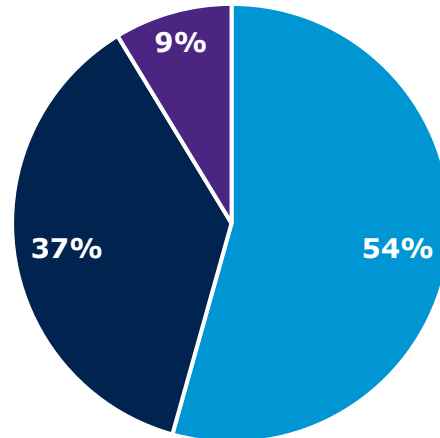


PRIVAT
STIFTUNG

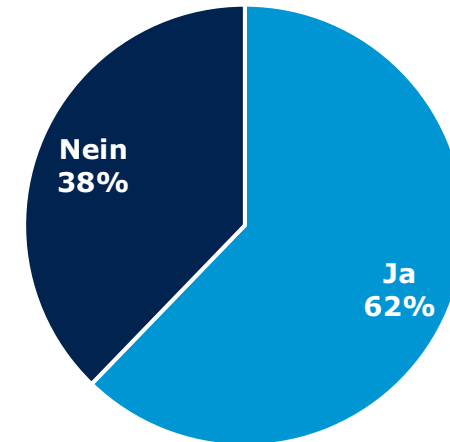


Wer ist federführend bei der **inhaltlichen Gestaltung der Verträge** mit den Mitgliedern des Vorstands?

- AR-Vorsitzender
- Vergütungs-/ Personalausschuss



Gibt es einen stetigen "Pool" an **potenziellen Nachfolgekandidaten** für den Vorstand?



Bei 38% der Unternehmen gibt es keinen "Pool" an potenziellen Nachfolgekandidaten für den Vorstand was ein Risiko birgt

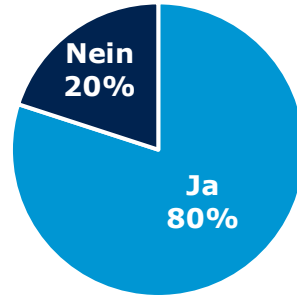
Einbindung der Eigentümer und des Vorstandsvorsitzenden



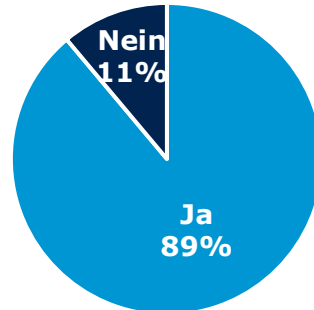
PRIVAT
STIFTUNG



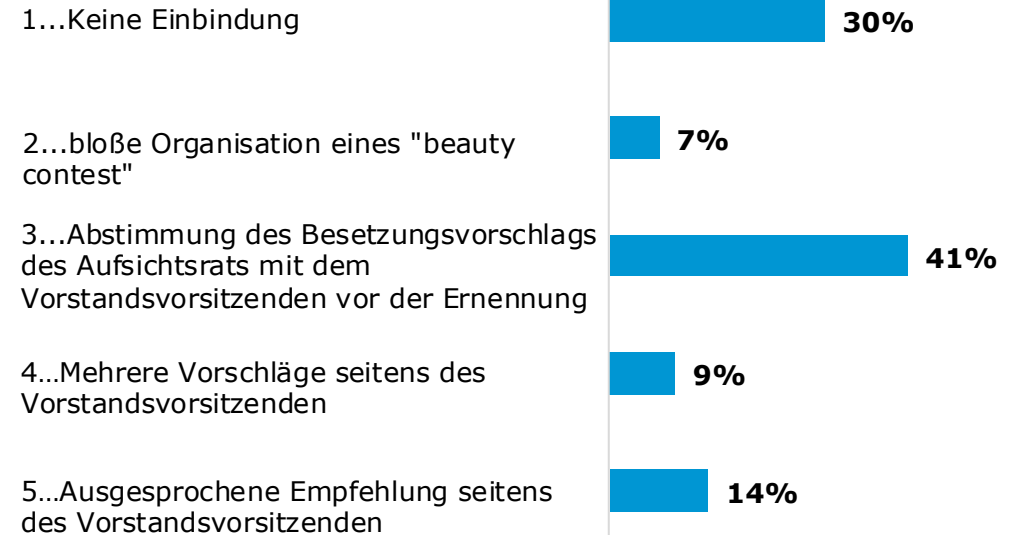
Werden Eigentümern vom Aufsichtsrat **Empfehlungen für die Besetzung** übermittelt?



Gibt es **informelle Vorgespräche** mit dem Eigentümer?



Der **Vorstandsvorsitzende** ist in die Besetzung des Aufsichtsrats eingebunden.



Es herrscht starke Eigentümer-Einbindung bei der Besetzung von Vorstandsmandaten

Ausgewählte Ergebnisse



Digitalisierung der Aufsichtsratsarbeit

Der Einsatz von **digitalen Technologien und Medien** unterstützt die Aufsichtsratsarbeit in Ihrem Unternehmen.



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



■ trifft gar nicht zu
■ trifft eher zu

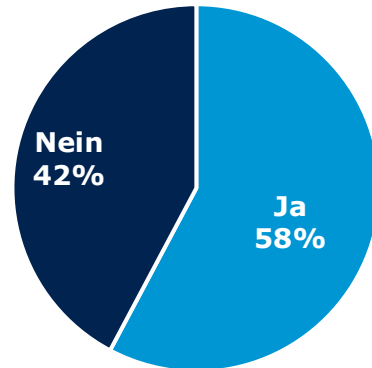
■ trifft eher nicht zu
■ trifft ganz zu

■ neutral

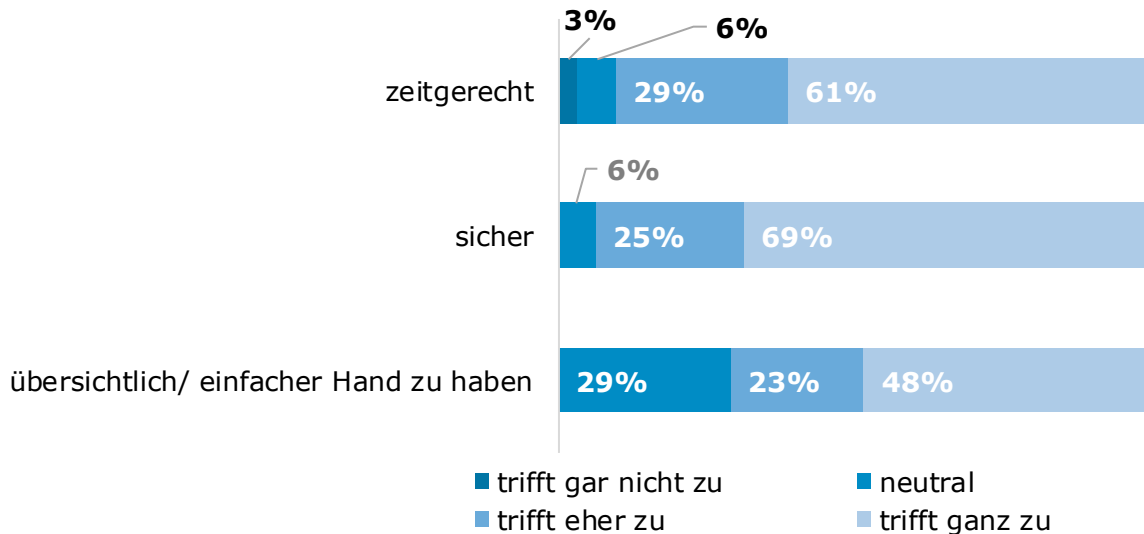
Digitalen Technologien und Medien unterstützt die Aufsichtsratsarbeit in der Mehrheit der Unternehmen

Vorteile der digitalisierten Aufsichtsratsarbeit

Nutzen Sie spezifische Software zur Unterstützung der **Informationsbereitstellung** und für den **Informationsaustausch** im Aufsichtsrat?



Die **bereitgestellten Daten im digitalen Datenraum** machen die Aufsichtsratsarbeit...



Die Mehrheit der Unternehmen nutzen eine Software (Digital-Boardroom) zur Informationsbereitstellung und sind der Meinung, dass dies die Arbeit verbessert

1

Studie im Überblick

2

Ausgewählte Ergebnisse

2.1. Vergleich 3 Zeitpunkte (2011 – 2021 – 2026)

2.2. Vergleich 2021 – 2026

2.3. Zusätzliche ausgewählte Ergebnisse 2026

3

Diskussion

Interpretation der Ergebnisse im Zeitverlauf (2011 – 2021 – 2026)



PRIVAT
STIFTUNG



- Die **Anzahl der Mitglieder** je Gremium hat sich **erhöht**. Der **Frauenanteil** im AR hat sich im gesamten Zeitvergleich **fast verdreifacht**.
- Die **AR-Vergütung** ist erneut deutlich **gestiegen** es herrscht dennoch der Ruf nach **höherer Vergütung** zur Steigerung der Qualität der AR-Arbeit.
- Der **zeitliche Aufwand für AR-Vorsitzende und einfache Mitglieder** ist weiter **gestiegen**
- Der Aufsichtsrat entwickelt sich **zunehmend** zum **Sparringspartner** des Vorstands
- Geschlechtliche und internationale Diversität haben sich seit 2021 weiter verbessert, der größte **Handlungsbedarf besteht beim Altersmix**
- Die Mehrheit der Aufsichtsräte befürwortet eine weiter **steigende Diversität** in der Zusammensetzung des Gremiums
- **Digitale Technologien** unterstützen die AR-Arbeit **zunehmend**
- Aufsichtsräte sehen sich weiterhin **gut auf exogene Krisen vorbereitet**. Das Risikomanagement wird professionell begleitet und fördert Resilienz
- Die Beschäftigung des AR mit **digitalen Agenden** hat **stark zugenommen**
- **Regelmäßige systematische Evaluierung** (selbst und fremd) entwickelt sich zur **gelebten Praxis**

Interpretation und Diskussion der aktuellen Ergebnisse 2026



PRIVAT
STIFTUNG



- Das **Potenzial zur weiteren Steigerung der Aufsichtsratsarbeit** wird überwiegend als **hoch** eingeschätzt
- Eine stärkere Einbindung des Aufsichtsrats wirkt sich positiv auf die **Qualität der Unternehmensführung** aus.
- **Jährliche Strategieklausuren zwischen Vorstand und Aufsichtsrat** werden mehrheitlich als **positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg** bewertet
- **Digitale Technologien und Medien unterstützen** die Aufsichtsratsarbeit in der Mehrheit der Unternehmen. Die Mehrheit der Gremien verfügt über **ausreichendes Know-how** zu digitalen Themen, um Diskussionen auf Augenhöhe mit dem Vorstand zu führen
- Der Aufsichtsrat setzt sich mehrheitlich mit dem **Potenzial Künstlicher Intelligenz zur Produktivitätssteigerung** auseinander
- **Personalberater** werden als wesentlicher Erfolgsfaktor für ein **professionelles Recruiting** im Aufsichtsrat gesehen

Fazit:

Die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit schreitet in sämtlichen relevanten Dimensionen deutlich voran. Es sind mehr Aufsichtsräte im Einsatz, die zeitliche Inanspruchnahme ist gestiegen und die inhaltliche Auseinandersetzung erfolgt fundierter und differenzierter als in der Vergangenheit. Gleichzeitig wird die Tätigkeit im Aufsichtsrat zunehmend angemessen honoriert. Darüber hinaus finden neue Themenfelder wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit sowie geopolitische Risiken verstärkt Eingang in die Aufsichtsratsarbeit und werden mit der gebotenen Ernsthaftigkeit behandelt. Insgesamt ergibt sich damit ein klar positives Gesamtbild der aktuellen Entwicklung der Aufsichtsratsarbeit. Weniger reine Aufsicht – mehr Rat.



VIENNA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS

**DEPARTMENT STRATEGY &
INNOVATION**

Welthandelsplatz 1, 1020 Vienna, Austria

Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann

T +43-1-313 36-DW

F +43-1-313 36-DW

werner.hoffmann@wu.ac.at

www.wu.ac.at

In Kooperation mit:



Weitere Informationen und aktuelle
Studienergebnisse unter:

www.boardexcellence.net