

Aufsichtsrats-Radar 2026

Frühwarnsystem oder Feuerwehr: Die Rolle von Geopolitik im Aufsichtsrat

September 2026



Management Summary

“

Noch nie zuvor wurde in den Aufsichtsratsgremien so viel über Handelskriege, Lieferketten und Cybersecurity gesprochen wie in den letzten vier Jahren.

Marianne Heiß, Multi-Aufsichtsrätin

Zentrale Erkenntnisse: Aufsichtsräte erkennen Geopolitik als zentrales Handlungsfeld an, verankern das Thema jedoch nicht institutionell



Geopolitik wird Dauerbrenner

Seit dem Ukrainekrieg fester Agenda-Punkt. 86 % sehen Geopolitik als ernst genommenen und integralen Teil der Aufsicht.



Reaktiv statt systematisch

Überwiegend anlassbezogen; ein Drittel nur ad hoc auf der Agenda. Frühwarnindikatoren fehlen meist.



Absicherung bleibt Stückwerk

Geopolitische Risiken werden selten konsequent abgesichert. Da sie kaum quantifiziert werden, bleiben Hedging, Versicherung und Diversifikation uneinheitlich.



Praxis schlägt politische Profile

Gefragt sind Profile mit echter Führungs- und Krisenerfahrung statt reiner Politik-Vita. Praktisch erprobtes Urteilsvermögen schlägt theoretisches Wissen.



Wenig institutionalisiert

Verantwortung ist breit gestreut statt an einer Stelle klar zugeordnet. Prozesse für Verankerung und Kontrolle sind kaum etabliert oder standardisiert.



Chancen bleiben ungenutzt

Geopolitik wird primär als Bedrohung gesehen. Chancen und Diversifikationsmöglichkeiten aus geopolitischen Verschiebungen werden selten systematisch identifiziert und bleiben so ungenutzt.



Zu kurzer Zeithorizont

Geopolitische Risiken werden meist kurzfristig bewertet – die langfristige Wirkung, etwa die Umkehr der Globalisierung, wird ausgeblendet.



Fehlende Übersetzung in Maßnahmen

Kein Erkenntnis-, sondern Umsetzungsproblem: Risikoidentifikation und strategische Integration fehlen oft, Krisensimulationen und Risikoanalysen bleiben die Ausnahme.

Geopolitik ist als Dauerthema erkannt – für Aufsichtsräte eine nicht delegierbare Kernaufgabe



Zentraler Befund

- Geopolitik ist im Aufsichtsrat der DACH-Region als Dauerthema angekommen.
- Doch zwischen Bewusstsein und institutioneller Verankerung klafft eine Lücke. In knapp zwei Dritteln der Unternehmen (65 %) fehlt ein dedizierter Verantwortlicher für geopolitische Risiken. Auch konkrete Vorsorge bleibt die Ausnahme: institutionalisierte politische Risikoanalysen setzen nur 48 % um.
- Die meisten Unternehmen reagieren anlassbezogen und geopolitische Risiken werden meist kurzfristig bewertet.
- Der AlixPartners Disruption Index 2026 bestätigt den globalen Handlungsdruck: 79 % der Führungskräfte passen ihre Strategie wegen US-China-Spannungen an (+5 Ppt. ggü. Vj.). Handelsrestriktionen der G-20 haben sich im letzten Jahrzehnt verdreifacht. Chinas Anteil am US-Handel ist auf ein 20-Jahres-Tief gefallen.



Implikationen für den Aufsichtsrat

Für Aufsichtsräte ist Geopolitik damit nicht delegierbare Kernaufgabe – reaktive oder ad-hoc-Aufsicht greift bei strukturellen Risiken zu kurz.

- Pflichtaufgaben des Gremiums: Institutionalisierte Risikoüberwachung und Frühwarnung, strategische Integration in Investitions- und Standortentscheidungen sowie Compliance- und Sanktionssteuerung über spezialisierte Ausschüsse.
- Geopolitische Kompetenz und kollektive Eignung werden zum Besetzungs-, Schulungs- und Auswahlkriterium – als Voraussetzung für langfristige Unternehmenssicherung und Treuhänderfunktion.
- AlixPartners Disruption Index 2026: Wachstumsführer nutzen geopolitische Disruption als Chance (52 % vs. 29 % Nachzügler) und verfügen über eine Industriepolitik-Strategie (49 % vs. 20 %).

Wir haben in dieser Ausgabe des AlixPartners Aufsichtsrats-Radars folgende sieben Dimensionen im Umgang mit geopolitischen Risiken untersucht:

- 1 Bedeutung von Geopolitik für Unternehmen
- 2 Geopolitischer Informationsfluss
- 3 Geopolitik im Risikoradar
- 4 Geopolitische Expertise und Kompetenz im Aufsichtsrat
- 5 Geopolitik im Governance-Modell
- 6 Strategische Verankerung
- 7 Handlungsempfehlungen

1 Bedeutung von Geopolitik für Unternehmen

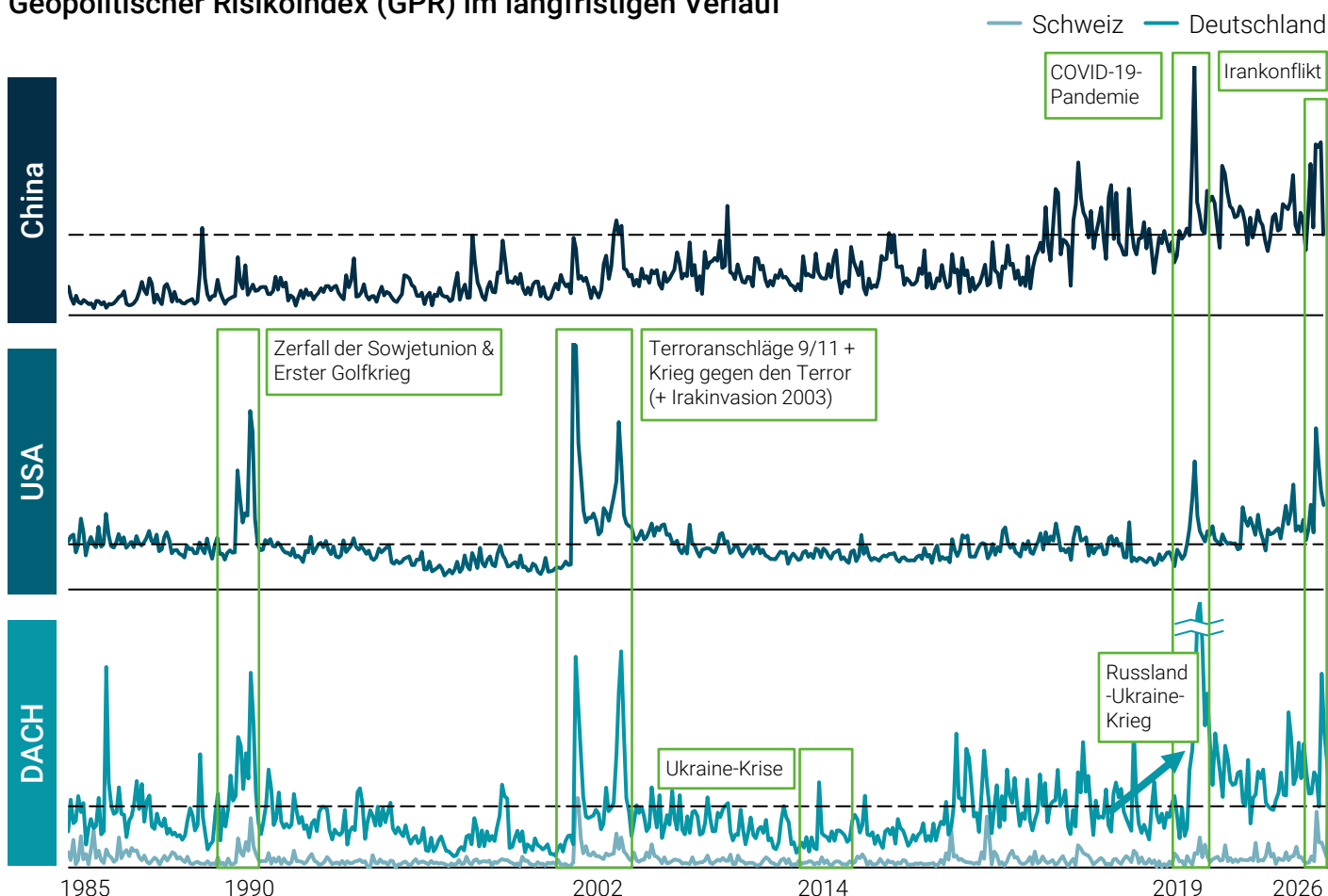
“

Wir erleben einen verstärkten Transaktionalismus der Großmächte – auch bekannt als ‚Weaponization‘: Alles wird zwischen den Großmächten zur strategischen Waffe.

Cathryn Clüver Ashbrook,
Vice President/Senior Advisor,
Bertelsmann Stiftung

Das geopolitische Risiko ist dauerhaft erhöht –
ein Strukturbruch statt Zyklus in einer neuen Weltordnung
rivalisierender Blöcke

Geopolitischer Risikoindex (GPR) im langfristigen Verlauf



Strukturelle Verschiebungen



Strukturbruch, nicht Zyklus

Das ist kein Zyklus, sondern ein Strukturbruch. Für Aufsichtsräte heißt das: Dauerhaft höhere Risiken, mehr Volatilität und weniger Planbarkeit.

Dr. Georg Riedl, Multiaufsichtsrat
(u. a. HWA AG, Entain Services Austria GmbH,
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik
Aktiengesellschaft, Österreichische Salinen AG
und Salinen Austria AG)



Neue Weltordnung

Die alte regelbasierte Ordnung erodiert. Mittelständler bewegen sich heute in einer Welt rivalisierender Blöcke – und müssen sich strategisch klarer positionieren.

Dr. Thilo Theilen, Aufsichtsratsvorsitzender
Fritz Winter Eisengießerei

Quelle: Caldara, Dario and Matteo Iacoviello (2022), "Measuring Geopolitical Risk," American Economic Review, April, 112(4), pp.1194-1225; Data downloaded from <https://www.matteoiacoviello.com/gpr.html>

Geopolitische Risiken wirken in vielfältigen Dimensionen – mit unterschiedlicher Dynamik und Wirkung auf Unternehmen



Implikation für den Aufsichtsrat: Geopolitik verlangt laufende Überwachung statt punktueller Reaktion – verankerte Kompetenz, verdichtete Lageinformationen und aktive Schutzmechanismen werden damit zur Pflicht.

- | | |
|---|---|
| 1 Exponentiell wachsende Sanktionsregime. US-Sekundärsanktionen erzwingen Positionierung. Verschärfte Dual-Use-Exportkontrollen. | 2 Staatliche Cyberangriffe nehmen zu. Tech-Entkopplung USA-China erzwingt Systementscheidungen. Datensouveränität als Regulierungswaffe. |
| 3 Verschärftes FDI-Screening in EU und USA. Erzwungene Marktaustritte mit hohen Verlustrisiken. Geopolitik als kritischer Standortfaktor. ¹ | 4 Absatzmärkte fallen durch Sanktionen weg. Boykott Risiken steigen. Konsumenten fordern klare geopolitische Positionierung. |
| 5 Sanktionen und Nearshoring fragmentieren globale Lieferketten. China-Abhängigkeit bei kritischen Vorprodukten als akutes Risiko. | 6 Geopolitische Konflikte treiben Energiepreise. Rohstoffkontrollen als dauerhaftes Versorgungsrisiko. |

1. FDI-Screening (Foreign Direct Investment): staatliche Prüfung ausländischer Direktinvestitionen. Regierungen können den Erwerb heimischer Unternehmen in kritischen Branchen beschränken oder untersagen.

Durch eine stärkere Diversifizierung der Geschäftstätigkeit kann zumindest partiell ein Hedging der Risiken erreicht werden

Beispielhafte geopolitische Risikowirkung nach Branchen

Risiko/ Ereignis	 Financial Services	 Technology	 Aerospace & Defense	 Retail & Consumer	 Automotive & Industrials
US-Zölle & Handelskrieg	• Sanktions-Compliance komplex • Kreditrisiken exp. Sektoren	• Chip-Exportkontrollen • CN-Marktzugang begrenzt	• ~30 % Import-abhängigkeit • Zulieferketten gestört	• Importpreise +5–25 % • Margendruck	• Stahl/Alu-Zölle 25 % • Lieferketten-umbau
Iran-Krise & Energieschock	• Brent >\$120, Inflation steigt • Kreditausfälle in energie-intensiven Branchen	• Energiekosten • Vorprodukte knapp	• Luftraum-sperrungen • Treibstoffkosten steigen • Konsolidierung/ Stopp Routen	• Logistikkosten steigen • Preisinflation	• Energieschock Fertigung • Produktions-stopp droht
China-Export-kontrollen kritischer Rohstoffe	• Rohstoff-Hedging verteuert • Bewertungs-risiken Portfolios	• Seltene-Erden-Engpass • China-Exportlizenzen für EU-Importe <25 % des Normalniveaus	• Wolfram/Antimon knapp • Dual-Use-Restriktionen	• Batteriepreise steigen • Verfügbarkeit sinkt	• Magnetmaterial knapp • E-Mobilität verzögert

Geopolitik ist 2026 **kein Randthema mehr**, sondern ein zentraler Werttreiber – sie prägt Marktzugang, Regulierung und Investitionsentscheidungen branchenübergreifend.

Risiken wirken **nicht isoliert**, sondern verstärken sich gegenseitig – Handelskrieg, Energieschock und Rohstoffkontrollen treffen dieselben Lieferketten gleichzeitig.

Unsere Studie zeigt auf, dass weniger als 30 % der Unternehmen über ein belastbares Gerüst für geopolitisches Risikomanagement verfügen – die Lücke zwischen Bewusstsein und Vorbereitung wächst.

“
Die Antwort auf komplexe geopolitische Spannungsfelder ist eine stärker diversifizierte Geschäftstätigkeit – bei Lieferketten, Energieversorgung und Marktpräsenz.

Dr. Werner Brandt, Aufsichtsrat

2 Geopolitischer Informationsfluss

“

*Information haben wir genug.
Die eigentliche Frage ist:
Leiten wir immer die richtigen
Maßnahmen daraus ab?*

Multi-Aufsichtsrat Family Office

Der Informationsfluss zum Aufsichtsrat ist breit, aber nicht orchestriert – zentrales Bottleneck ist die strukturierte Integration in Entscheidungsprozesse

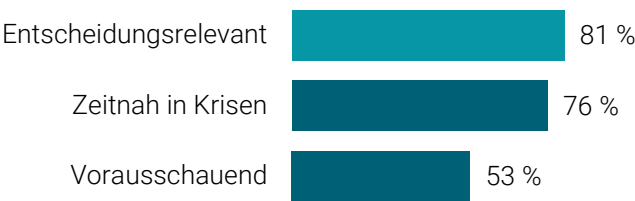
Top 5 Informationskanäle

Anteil Aufsichtsräte



Bewertung der Berichterstattung

Positive Nennungen



Aus unseren Gesprächen ergeben sich drei Erkenntnisse:



Eigenrecherche und Vorstand als primäre Kanäle

- Marktbeobachtung und Vorstandsbericht dominieren
- Kein formalisierter Pfad, der alle Mitglieder erreicht



Integration in bestehende Risiko- und Reporting-Systeme

- Geopolitik läuft im Standard-Reporting mit
- Frühindikatoren und Szenarien fehlen – Randnotiz statt Steuerungsgröße



Strukturell heterogener Informationsfluss

- Qualität und Frequenz je nach Vorstandskultur und Entwicklungsstand der Governance

Aus Sicht von AlixPartners prägen drei Beobachtungen das Informationsbild:

- 1 **Multi-Source statt Single-Source – aber ohne Orchestrierung –**
Informationsbasis ist breit und heterogen, aber nicht systematisch integriert.
- 2 **Dominanz reaktiver Informationslogiken –**
Berichterstattung überwiegend anlassbezogen; Geopolitik wird meist erst diskutiert, wenn Auswirkungen sichtbar werden oder Ereignisse eintreten.
- 3 **Informationsverfügbarkeit ≠ Entscheidungsfähigkeit –**
Quellen sind zahlreich vorhanden; das Kernproblem liegt in Interpretation, Priorisierung und Ableitung von konkreten Maßnahmen.

Herausforderung bzw. Engpass liegt nicht im Zugang zu Information, sondern in deren strukturierter Integration in Entscheidungsprozesse und Handlungsoptionen. Daraus entsteht unmittelbarer Handlungsbedarf auf Ebene Governance, Strukturen und Arbeitsweise des Aufsichtsrats.

Die erste Frage des Aufsichtsrats muss sein: Kümmert ihr euch überhaupt systematisch um diese Themen?

Prof.Dr.h.c. Roland Koch, Rechtsanwalt und Multi-Aufsichtsrat, ehemaliger Ministerpräsident Hessen

Ohne systematischen Informationsfluss bleibt Geopolitik ein Krisenmanagement-Thema – kein strategisches Steuerungsinstrument

1

Orchestrierungsdefizit

Problem ist nicht „zu wenig Information“, sondern fehlende Aggregation

- Aufbau einer integrierten „Geopolitik-Sicht“ (Single Source of Truth)

2

Von reaktiv zu (möglichst) proaktiv

Aktuell: überwiegend anlassbezogen

- Einführung systematischer Frühwarn- und Monitoring-Strukturen; regelmäßige geopolitische Updates

3

Institutionalisierung externer Perspektiven

Aktuell: punktuelle, opportunistische Einbindung von Experten

- Regelmäßige Einbindung (z. B. 2–4 × p.a. als „Geopolitik-Briefings“)

4

Harmonisierung der Informationsbasis im Gremium

Heterogene Informationsstände reduzieren Qualität der Diskussion

- Standardisierung von Briefings und Entscheidungs-Grundlagen; gemeinsames „Basis-Verständnis“

Implikationen für den Aufsichtsrat

- Geopolitik ist kein Informationsproblem, sondern ein Governance- und Integrationsproblem.
- Der Wettbewerbsvorteil entsteht nicht durch besseren Zugang zu Informationen, sondern durch bessere Verdichtung, Interpretation und Übersetzung in Entscheidungen.
- Aus Krisenreflex wird strategische Steuerung, wenn Geopolitik mit klaren Ownern, Frühwarn- und Monitoring-Strukturen institutionell verankert ist.

“

Szenariobücher sind wichtig, aber nicht ausreichend; entscheidend sind Agilität und ein Verständnis für strukturelle Unordnung.

Prof. Dr. Christoph H. Seibt,
Aufsichtsrat Ottobock SE &
Co. KGaA und Partner Freshfields

3 Geopolitik im Risikoradar

“

Außergewöhnliche geopolitische Entwicklungen gehören früh auf den Radar des Aufsichtsrats, auch wenn noch keine Reaktion nötig ist.

Christine Schöneweis, Multi-Aufsichtsrätin
(u. a. 1&1 und Nemetschek)

Geopolitische Risiken folgen zwei Grundlogiken – bekannte und unbekannte Unsicherheiten verlangen unterschiedliches Management

Geopolitische Risiken und Chancen

- **77 %** der Aufsichtsräte weltweit bewerten geopolitische Instabilität als wichtigsten externen Einflussfaktor
- **Treiber:** politische, wirtschaftliche, technologische und sicherheitspolitische Verschiebungen zwischen Staaten
- **Wirkung:** Märkte, Lieferketten, Kapitalströme, Regulierung und Technologiezugang
- **Zwei Seiten:** Risiken (Wertverluste, Unterbrechungen) und Chancen (neue Märkte, technologische Souveränität)

Erfolgreiche Steuerung von Geopolitik verfolgt zwei Ziele

- **Downside Protection:** Reduktion von Risiken und Verwundbarkeiten
- **Upside Capture:** Identifikation und Realisierung neuer strategischer Chancen

Zwei Risikodefinitionen



Known Unknowns bekannte Unsicherheiten

Bekannte Entwicklung mit ungewissem Ausgang (z. B. China–Taiwan)

- **Ansatz:** Szenarien, Frühindikatoren, getriggerte Maßnahmen
- **Chancen:** First-Mover-Vorteile, frühe Verlagerung, gezielte Investitionen



Unknown Unknowns unvorhersehbare Schocks

Nicht prognostizierbare Schocks – relevant bei hoher Volatilität

- **Ansatz:** Exposure-Transparenz, klare Krisenprotokolle und -governance, mehr Flexibilität, Reservenbildung (bspw. Liquidität)
- **Chancen:** Schnellere Reaktion, opportunistische M&A, geringerer EBIT-Impact, neue Märkte/Kunden

Risikomanagement in vier Schritten

- 1 Identifikation**
Inhärentes Risiko
Erfassung möglicher geopolitischer Szenarien und Unsicherheiten; Vorhalten von Reserven und Definition von Krisenprotokollen mit klarer Governance.
- 2 Bewertung**
Eintrittswahrscheinlichkeit & Impact
Systematische Analyse: Wie wahrscheinlich ist das Risiko? Welcher finanzielle und strategische Impact droht?
- 3 Maßnahmen**
Mitigation & Governance
Implementierung von Schutzmaßnahmen: Monitoring, Szenarioplanung, Diversifikation, organisatorische Kontrollen.
- 4 Akzeptanz**
Residuales Risiko
Bewusste Entscheidung zum Risikoappetit: Verbleibendes Risikoniveau nach Maßnahmen wird akzeptiert.

Geopolitische Risiken werden breit erfasst, aber methodisch uneinheitlich und einseitig auf Risiken statt Chancen ausgerichtet

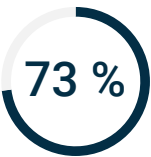
Fokus auf Risiken, nicht auf Chancen

- Blick der Gremien fast ausschließlich auf Risiken
- Chancen aus geopolitischen Verschiebungen (Nearshoring, Wiederaufbau, verlagerte Handelsströme) werden selten systematisch identifiziert
- Nur rund 60 % der Aufsichtsräte führen Risiken und Chancen zusammen

Uneinheitliche Risikosicht

- Systematik der Risikoerfassung variiert stark – von reaktiver, anlassbezogener Befassung bis zu kontinuierlich gepflegten Systemen
- Kein einheitliches Reifenniveau

Anteil der befragten Aufsichtsräte, bei denen die jeweilige Kategorie in der Praxis etabliert ist



mit laufender Aktualisierung
Geopolitische Risiken werden regelmäßig neu bewertet und fortgeschrieben



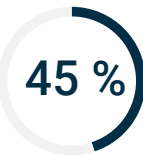
mit formaler Integration ins Risikomanagement
Geopolitik ist fester Bestandteil des Risikomanagementsystems



führen Risiken und Chancen zusammen
Risiken und die damit verbundenen Chancen werden zusammengeführt



mit regelmäßigen Szenarioanalysen
Geopolitische Szenarien werden regelmäßig durchgerechnet



mit definierten Frühwarnindikatoren
Definierte geopolitische Frühwarnindikatoren sind vorhanden



mit klaren Bewertungsmethoden
Klare Methoden zur Bewertung geopolitischer Risiken liegen vor

Was geschieht in der Praxis und in welchem Umfang?

Exposition sichtbar, häufig berücksichtigt
Es gehört heute zur Kernaufgabe von Management, jeden Morgen zu verstehen, was in der Welt passiert.
Prof.Dr.h.c. Roland Koch, Rechtsanwalt und Multi-Aufsichtsrat, ehemaliger Ministerpräsident Hessen

Formal verankert, kein eigenes Format
Komplexität einzelner Themen wird erkannt, aber häufig nur in isolierten Szenarien abgebildet und nicht in ihrer Kombination betrachtet.
Simone Menne, Multi-Aufsichtsrätin

Blick verengt auf Risiken
Risiken haben wir eine ganze Latte, Chancen eine deutlich kürzere.
Multi-Aufsichtsrat Family-Office

Szenarien breit, Geopolitik dünn
Heute in der Planung zu arbeiten, ohne Szenarioanalyse ... das ist Makulatur.
Dr. Werner Brandt, Aufsichtsrat

Frühwarnung wenig belastbar
Frühwarnindikatoren greifen bei exogenen Schocks wie COVID, Ukraine oder Suez nur begrenzt.
Matthias Ginthum, Aufsichtsrat BSH Hausgeräte

Bewertung als Engpass
Risiken werden erfasst und quantifiziert, das Reporting bleibt aber weniger ausgereift als in anderen Feldern.
Dr. Bernd Scheifele, Multi-Aufsichtsrat (u. a. Heidelberg Materials AG, Phoenix Pharma SE)

hohe Systematik · breit praktiziert

geringe Systematik · selten

Systematisches Risikomanagement hängt an fundierter Expertise, strukturierter Berichterstattung und strategischer Integration

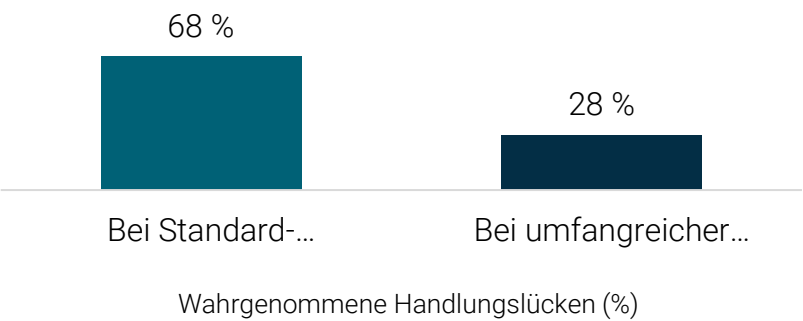
Expertise als Fundament

Gremien mit geopolitischer Expertise erfassen Risiken fast doppelt so häufig systematisch (78 % vs. 45 %). Kompetenz im Gremium ist die Voraussetzung für strukturierte Risikoarbeit.



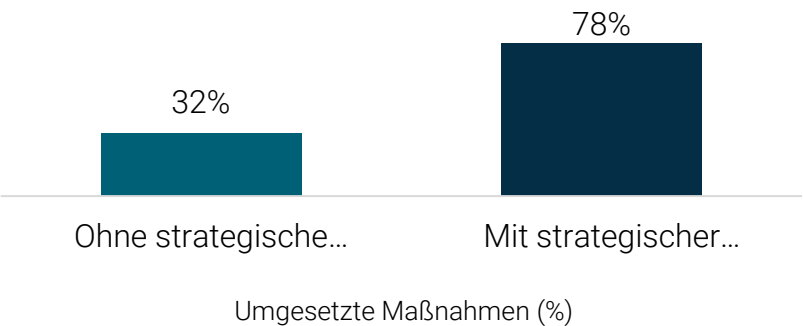
Bessere Berichte, weniger blinde Flecken

Hochwertige Risikoberichte senken wahrgenommene Lücken von 68 % auf 28 %. Die Berichtsqualität bestimmt, wie sicher sich das Gremium fühlt.



Von der Analyse zum Handeln

Strategisch verankerte Gremien setzen mehr als doppelt so viele Maßnahmen um (78 % vs. 32 %) – von Szenarien über Krisensimulationen bis zu Notfallplänen.



“

Je früher und aktueller eine Risiko-Information in die Gremien kommt, desto mehr nimmt sie den Überraschungsdruck aus den Themen.

Dr. Florian Funck,
Aufsichtsrat Vonovia SE

“

Der Risikobericht der Zukunft ist ein anderer als der der Vergangenheit.

Prof.Dr.h.c. Roland Koch,
Rechtsanwalt und
Multi-Aufsichtsrat, ehemaliger
Ministerpräsident Hessen

“

Strategische Entscheidungen brauchen belastbare Szenarien und Modellrechnungen, die geopolitische Risiken systematisch berücksichtigen.

Marianne Heiß,
Multi-Aufsichtsrätin

Konkret quantifizierte Analyse von Risiken und ex-ante Hinterlegung von Maßnahmen ist erfolgskritisch

Herausforderung

Geopolitische Risiken sind erkannt, aber die Erfassung bleibt oft anlassbezogen. Der Aufsichtsrat sollte die Systematik methodisch aufwerten und zugleich handlungsfähig bleiben.

Systematische Analyse	Konsequente Umsetzung
Definierte Indikatoren, wirkungsbezogene Szenarien und klare Bewertungsmethoden statt anlassbezogener Beobachtung.	Klarer Owner, vorausschauendes Reporting und die Überführung von Erkenntnissen in konkrete Maßnahmen.

Implikation

Ohne standardisierten Ansatz bleiben Ineffizienzen und Lücken. Entscheidend sind daher:

- Klare Zuständigkeit für geopolitische Risiken
- Definierte Frühwarnindikatoren mit Schwellenwerten
- Überführung von Stresstests in konkrete Maßnahmen

Illustrative Bausteine einer systematischen Risikoerfassung

Baustein	Risiko- erfassung	Bewertung	Frühwarnung	Szenarien	Überwachung	Reporting	Stresstests	Schulung
Good practice	Im Register erfasst	Qualitative Einordnung	Allgemeine Lage- beobachtung	Numerische Szenarien	Anlassbezogen	Retrospektive Berichte	Stresstests durchgeführt	Grundlegendes Bewusstsein
Best practice	Formal integriert, laufend aktualisiert	Klare Methoden, quantifiziert	Indikatoren mit Schwellen- werten	Multi-Faktor mit Geschäfts- wirkung	Kontinuierlich, klarer Owner	Voraus- schauend, inkl. Mitigation	In Maßnahmen überführt, Playbook	Regelmäßige, rollen- spezifische Trainings

4 Geopolitische Expertise und Kompetenz im Aufsichtsrat

“

In allen meinen Aufsichtsräten habe ich auf Kompetenzprofile gedrungen, die zeigen, welche Fähigkeiten da sind, wo Lücken bestehen und was bei Neubesetzungen ergänzt werden muss.

Günter von Au, Multi-Aufsichtsrat
(u. a. STADA AG und CeramTec GmbH)

Geopolitik als Kompetenzfeld spielt in Besetzung und Governance nur eine untergeordnete Rolle

- **Bewusstsein ist da – Verankerung fehlt:** Geopolitik gilt als verstanden, wird aber selten strukturell in Besetzung, Expertise und Governance verankert.
- **Punktuell statt strukturell** – Externe Expertise und Teach-ins werden anlassbezogen genutzt – nicht als systematischer Prozess.

Was zeigt der Radar?

86 %

Bewusstsein vorhanden

- Fester Bestandteil der Sitzungsagenda
- Als strategisches Risiko anerkannt
- Bezug in Diskussionen zu M&A und Investitionen

33 %

Besetzungskriterium

- Kriterium in Suchprofilen für Mandate
- Aufnahme in die Kompetenzmatrix
- Steuerung über den Nominierungsausschuss

59 %

Interne Expertise

- Ehemalige Diplomaten oder Politik-Alumni im Gremium
- Sparring bei Krisen und regulatorischen Fragen
- Netzwerk in Regierung und Verbänden nutzbar

47 %

Externe Expertise

- Teach-ins durch Think-Tanks und Beratungen
- Ad-hoc-Beratung bei Sanktionen oder Konflikten
- Standing Advisor oder Beirat für Kontinuität

Was sagt die Praxis?

Keine Experten für jedes Thema

Kompetenz muss anders entstehen als über einzelne Personalien.

Kompetenzaufbau statt Personalie

“

Man kann nicht für jedes neue Thema einen Experten in den Aufsichtsrat holen, das würde nicht funktionieren.

Dr. Werner Brandt, Aufsichtsrat

Teach-ins als fester Rhythmus

Wissens-Sessions bringen Themen strukturiert ins Gremium.

Format ergänzt fehlende Sitzplätze

“

2 bis 4 Mal im Jahr Teach-ins zu relevanten Themen, durch externe oder interne Experten.

Dr. Werner Brandt, Aufsichtsrat

Politisierung erschwert Besetzung

Ohne externe Sicht fehlt das Korrektiv im Aufsichtsrat.

Externe Perspektive als Korrektiv

“

Politisierung erschwert die Besetzung von Aufsichtsräten. Externe Perspektiven sind entscheidend, um interne Sichtweisen zu hinterfragen und ein wirksames Korrektiv zu schaffen.

Prof.Dr.h.c. Roland Koch, Rechtsanwalt und Multi-Aufsichtsrat, ehemaliger Ministerpräsident Hessen

Kompetenzprofile blenden Geopolitik aus

In der Kompetenzmatrix fehlt Geopolitik meist noch.

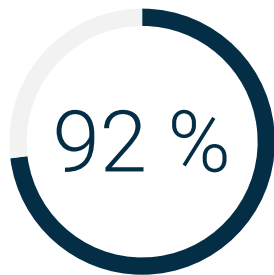
Kompetenzmatrix muss nachziehen

“

Die Kategorie Geopolitik finden Sie typischerweise im Kompetenzprofil nicht – kein Thema, das bislang an vorderster Front stand.

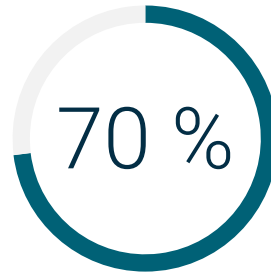
Multi-Aufsichtsrat

Krisen- und Praxiserfahrung machen den Aufsichtsrat geopolitisch handlungsfähig



**halten rein
politische Profile
für unzureichend**

Nur (ehemalige) Politiker/Diplomaten oder Profile mit lediglich politischer Expertise zu berufen gilt als nicht hilfreich, um geopolitische Risiken zu beurteilen.



**setzen auf
krisenerfahrene
Manager**

Manager mit Krisenerfahrung gelten als zentral, um Entwicklungen einzuordnen und zu entscheiden.

Im Wesentlichen ergibt sich also folgende Anforderung an die Kompetenzprofile:



Fragekompetenz

- Richtige Fragen stellen – sonst bleibt Risiko unsichtbar
- Annahmen aktiv hinterfragen statt abnicken



Urteilskompetenz

- Eigenes Urteil bilden – Information allein reicht nicht
- International und krisenerfahren statt rein politisch

“*Entscheidend ist CEO-Expertise im Aufsichtsrat – Führungskräfte, die gelernt haben, mit solch komplexen Themen umzugehen.*

Dr. Werner Brandt, Aufsichtsrat

“*Bisher gehen wir geopolitische Risiken wenig methodisch an – Systematik und Methodik müssen wir deutlich verbessern.*

Bernd Scheifele



Frage- und Urteilskompetenz gezielt besetzen

Business- und Krisenerfahrung statt rein politischer Profile.



Beide Kompetenzen institutionalisieren

Informationsfluss, Teach-ins und externe Expertise in feste Prozesse gießen.



Wirksamkeit vor Titel

Profile am Beitrag zu Strategie und Entscheidung messen; Praxis schlägt Theorie.

5 Geopolitik im Governance-Modell

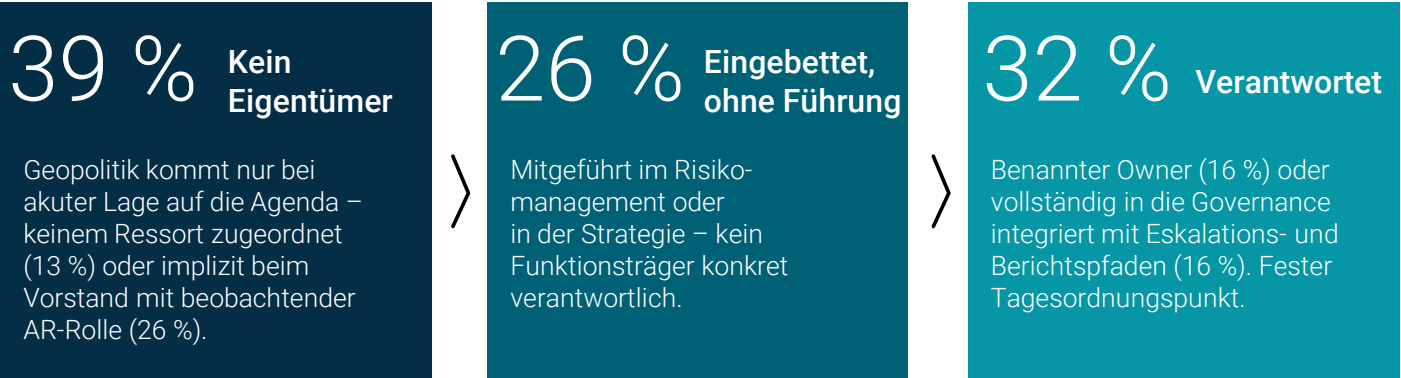
“

Das ist dann die Managementfunktion des Vorstands – und das letzte Wort muss auch beim Vorstand sein. Der Aufsichtsrat ist nicht der bessere Vorstand.

Dr. Georg Riedl, Multiaufsichtsrat
(u. a. HWA AG, Entain Services Austria GmbH,
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik
Aktiengesellschaft, Österreichische Salinen AG
und Salinen Austria AG)

Die Verantwortung für die Governance von geopolitischen Risiken ist mehrheitlich wenig institutionalisiert

Anteil Unternehmen nach dem Reifegrad ihrer geopolitischen Governance:



Vier Erkenntnisse aus den Gesprächen

- Steuerung & Struktur

1

Geopolitik keinem Vorstandsressort klar zuzuordnen

Die Verantwortung für geopolitische Risiken ist nicht klar einem Vorstandsressort zuzuordnen. Operativ werden diese zumeist im Risikomanagement abgebildet.

Dr. Ariane Reinhart, Multi-Aufsichtsrätin
- 2

Keine definierten Prozesse zur AR-Einbindung im Krisenfall

Für die Einbindung von Aufsichtsräten bei geopolitischen Ereignissen existiert kein Prozess – nur Sondersitzungen.

Dr. Sabine Bendiek, Multi-Aufsichtsrätin
- Zuständigkeit & Prozess

3

Risikomanagement zu finanzlastig, Geopolitik wirkt operativ

Das Risikomanagement ist teilweise noch zu stark bei dem Finanzvorstand verankert, der primär Finanzrisiken im Blick hat. Geopolitische Risiken sind aber in erster Linie operative Risiken, die das Unternehmen betreffen.

Dr. Klaus Moosmayer, Mitglied des Aufsichtsrats der Deutschen Bank AG
- 4

Vorreiter verteilen Geopolitik auf mehrere Ausschüsse

Beispiel DAX-Unternehmen: Prüfungsausschuss → Compliance/Risiko; Nachhaltigkeitsausschuss → ESG-Geopolitik; Plenum → Strategie.

AlixPartners Aufsichtsrats-Radar 2026

Wirksame Governance entsteht aus drei Erfolgsfaktoren: Ownership, Verankerung im Aufsichtsrat und definierte Eskalationmechanismen

Designprinzip: Kein neues Silo, aber eine explizite Ankerstelle. Die beste Governance-Struktur ergibt sich aus individueller Risikoexposition und Komplexität.

 Wer führt?	 Wo wird verankert?	 Wie wird eskaliert?
Optionen • Chief Risk Officer als zentraler Ankerpunkt • Dedizierter Geopolitik-Verantwortlicher • Querschnittsfunktion mit benanntem Koordinator Mindestanforderung Eine explizit benannte Person mit Mandat. First-Line-Verantwortung pro BU/Region; Second-Line-Koordination zentral.	Optionen • Plenum (Mittelstand/Beirat) • Prüfungsausschuss (regulierte Branchen) • Strategieausschuss (Markt-/M&A-Fokus) • Separater Risikoausschuss (sehr große, exponierte Unternehmen) Mindestanforderung Eine eindeutige Ankerstelle, an der die Fäden zusammenlaufen – plus regelmäßiger Berichtsweg ins Plenum.	Bausteine • Definierte Schwellenwerte (Sanktion, FDI, KRITIS) • Berichtsfrequenz aus Risikoexposition abgeleitet • Externe Expertise als Standardroutine (2–3 × p. a.) Faktencheck 38 % der Aufsichtsräte haben klare Eskalationswege; 61 % ziehen externe Expertise hinzu – Ausbaupotenzial auf >80 %.

Erkenntnisse aus den Gesprächen

- “ *Der Chief Risk Officer sollte die zentrale Koordinierungsstelle für das Thema Geopolitik im Unternehmen sein*
Dr. Werner Brandt, Aufsichtsrat
- “ *Geopolitik gehört nicht in ein neues Gremium, sondern in die bestehende Struktur des Risikomanagements.*
Prof.Dr.h.c. Roland Koch, Rechtsanwalt und Multi-Aufsichtsrat, ehemaliger Ministerpräsident Hessen
- “ *Die Frage- und Diskussionskultur im Aufsichtsrat muss, insbesondere für geopolitische Risiken, ausgebaut werden.*
Dr. Arianne Reinhart, Multi-Aufsichtsrätin
- “ *Eine engere Einbindung in den Strategieausschuss ist notwendig – die alleinige Behandlung in der jährlichen Strategiesitzung ist nicht ausreichend.*
Dr. Florian Funck, Multi-Aufsichtsrat
- “ *Im Einkauf haben wir Prozesse und Hedging eingezogen – das ist angesichts unserer Materialquote eine bedeutsame Thematik.*
Prof. Dr. Wilhelm Moll, LL.M. (Berkeley), ehemaliger Beiratsvorsitzender dalli group

6 Strategische Verankerung

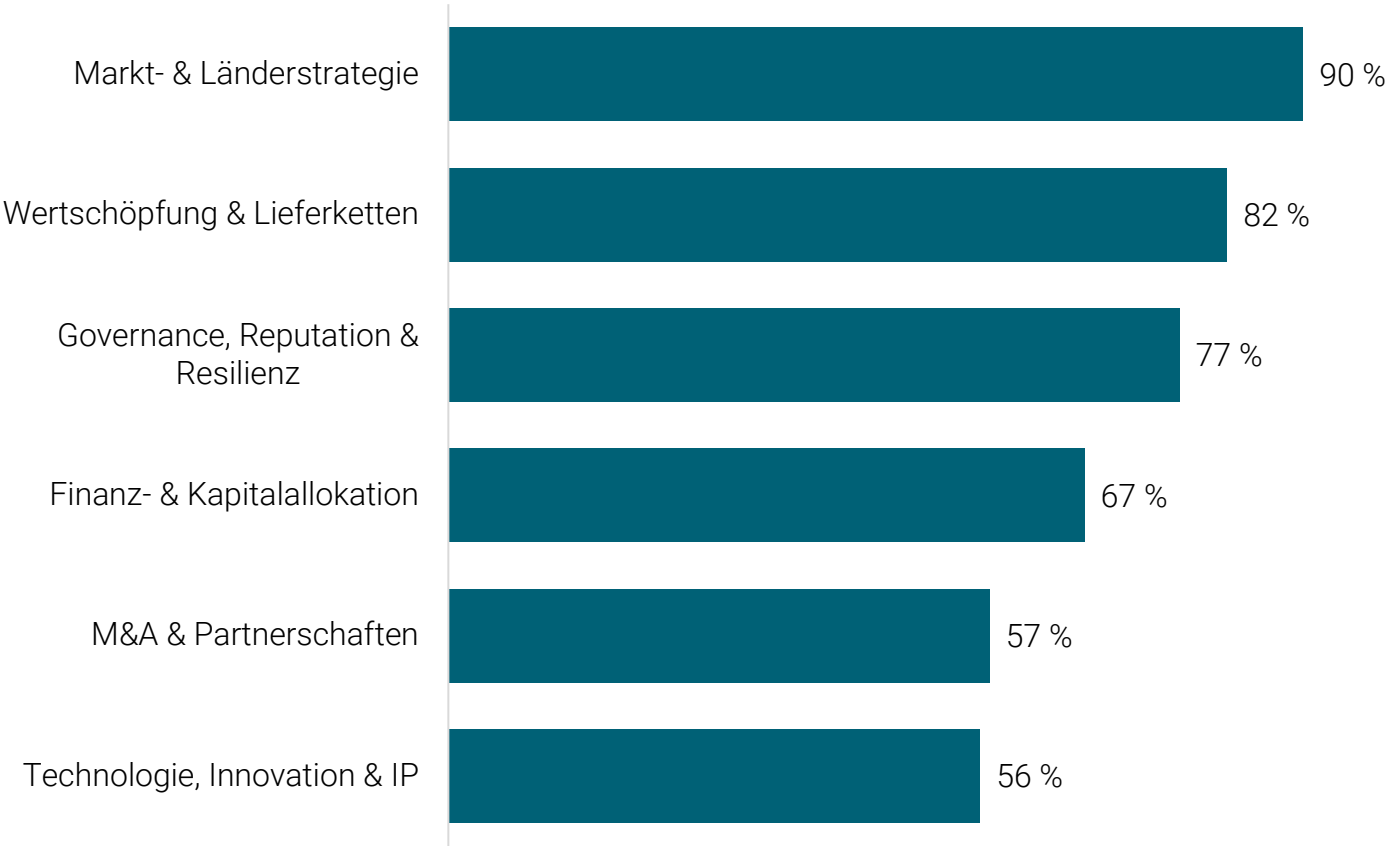
“

Geopolitik hat sich vom außenpolitischen Thema zu einer zentralen Managementaufgabe entwickelt, das gilt für Aufsichtsrat und Vorstand gleichermaßen.

Marianne Heiß, Multi-Aufsichtsrätin

Geopolitik mit strategischen Scheuklappen:
Geopolitik ist dort verankert, wo sie sichtbar ist – nicht,
wo sie strategisch wirkt

Berücksichtigung in Strategiefeldern (Anteil stark/umfassend)



Das Muster offenbart eine strukturelle Schieflage

 **Reaktive Priorisierung – sichtbare Krisen dominieren**

Die hohe Verankerung bei Lieferketten und Länderstrategie spiegelt Krisenerfahrung wider – nicht strategisches Vordenken. Aufsichtsräte reagieren auf Eingetretenes; Felder, in denen Geopolitik schleichend wirkt, fallen durchs Raster.

 **Die Lücke entsteht dort, wo der Zeit-horizont lang ist**

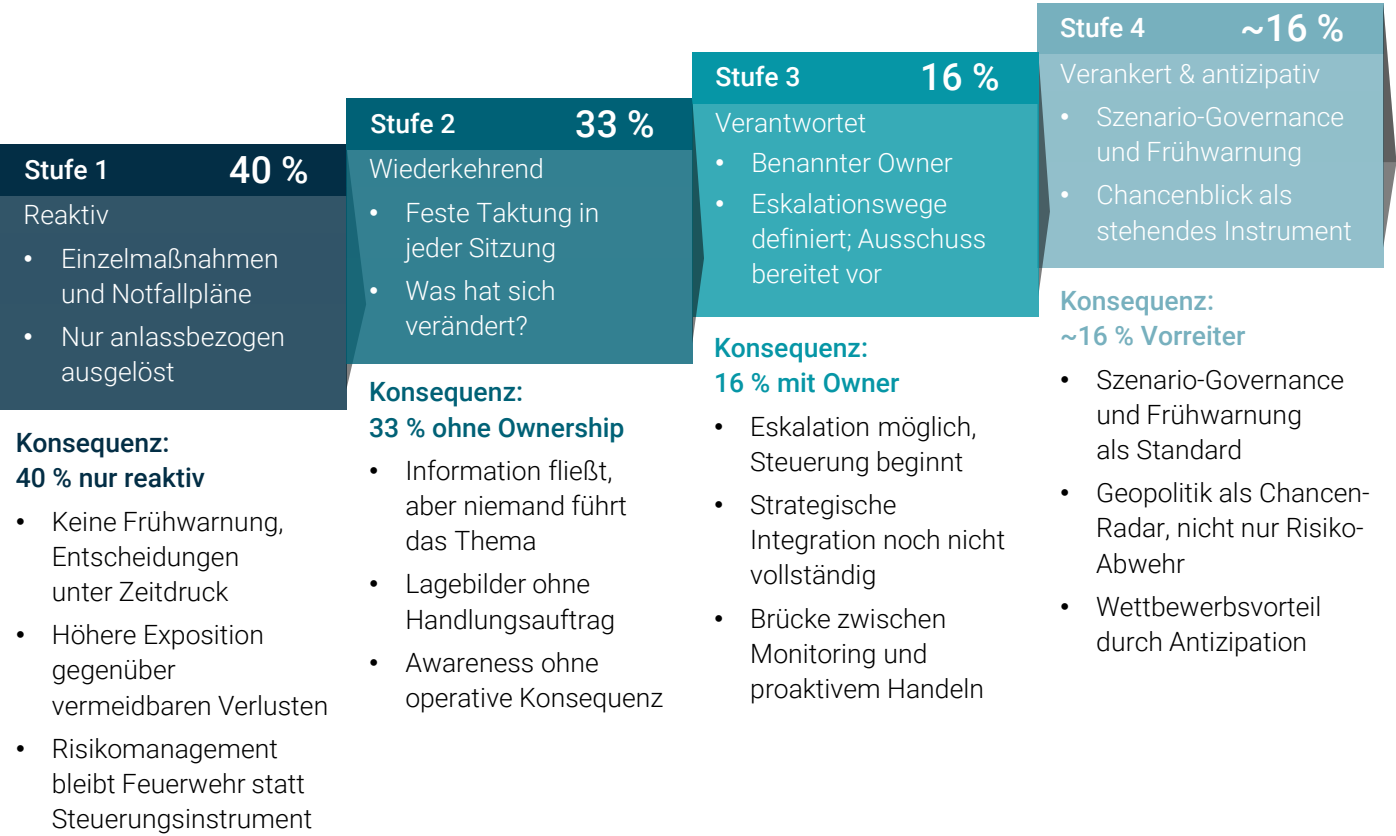
M&A-Entscheidungen und Technologieinvestitionen binden Kapital über 5–10 Jahre – und werden dennoch am seltensten geopolitisch geprüft. Standortfestlegungen und Partnerschaften, die heute getroffen werden, sind unter veränderten Bedingungen nicht reversibel.

 **Implikation für den Aufsichtsrat**

Wo Geopolitik operativ sichtbar wird, wird sie berücksichtigt. Wo sie strategisch wirkt – Technologie, M&A, Kapitalallokation –, fehlt die systematische Einbindung. Genau dort muss der Aufsichtsrat den Vorstand aktiv fordern.

Die meisten Aufsichtsräte reagieren noch – nur wenige steuern Geopolitik vorausschauend

Vom Einzelfall zur Führungsaufgabe: Vier Reifestufen geopolitischer Steuerung



“
Internationale Eigentümer können im Krisenfall die Autonomie deutscher Standorte erheblich einschränken.

Dr. Thilo Theilen, Aufsichtsratsvorsitzender
Fritz Winter Eisengießerei

“
Geopolitische Risiken brauchen einen festen Owner – nicht nur ad-hoc-Expertise.

Claudia Donzelmann, Multi-Aufsichtsrätin
(Allianz-Töchter)

“
Gerade im Mittelstand besteht die Gefahr, dass man sich zu sehr im eigenen Denken bewegt und externe Veränderungen unterschätzt.

Prof. Roland Koch, Multi-Aufsichtsrat

“
Geopolitik erfordert, dass wir unsere Governance neu denken: weg von vertikalen Silos, hin zu einem horizontalen, integrierten Ansatz.

Dr. Klaus Moosmayer, Mitglied des Aufsichtsrats
der Deutschen Bank AG

7 Handlungsempfehlungen

“

Für die meisten Unternehmen ist Geopolitik heute ein Risikofaktor, kein Wachstumstreiber.

Die Unsicherheit überwiegt die Chancen. Die Rüstungsindustrie zeigt, wie professioneller und systematischer Umgang mit geopolitischen Risiken aussieht.

Susanne Wiegand, Multi-Aufsichtsrätin
(Brenntag SE, Quantum Systems, BWI)

Aufsichtsräte sind aktuell für geopolitische Risiken strukturell nicht ausreichend gerüstet

Vier strukturelle Lücken prägen die Ausgangslage:

1

Governance-Lücke

60 % der Aufsichtsräte berichten, dass Verantwortlichkeit unklar verteilt ist oder implizit beim Vorstand liegt. Der Umgang mit geopolitischen Risiken bleibt punktuell und reaktiv – eine systematische Verankerung im Risikomanagement findet nur bedingt statt.

3

Kompetenzen stark ausbaufähig

Nur 35 % der Aufsichtsräte verfügen über eigenständige geopolitische Expertise; 65 % verlassen sich auf den Vorstand. Obwohl CEOs Geopolitik als Top-Risiko benennen, bewerten Boards ihre internen Kompetenzlücken als kritisch.

2

Bewusstsein-Handlungs-Lücke

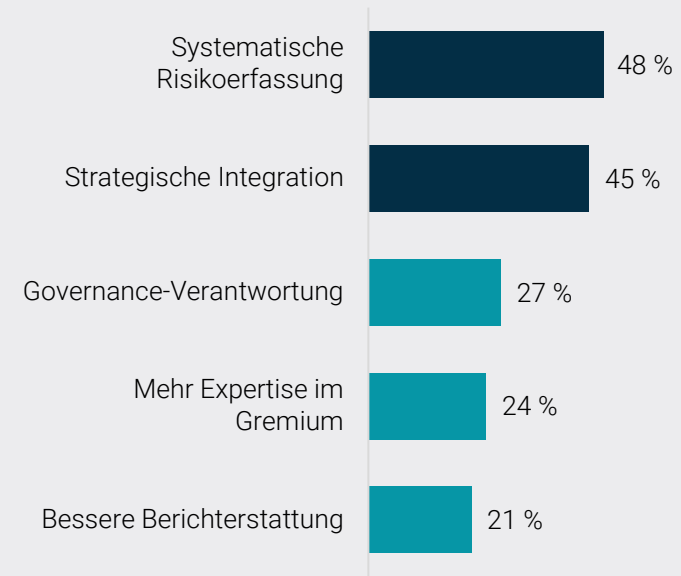
Nur 25 % der Unternehmen führen regelmäßig Geopolitik-Szenarien durch. Aufsichtsräte erkennen die Relevanz an, setzen aber selten konkrete Maßnahmen um; Krisensimulationen und Notfallpläne bleiben die Ausnahme.

4

Chancenblindheit

Der Blick ist einseitig auf Risiken verengt: 80 % Risiko-Fokussierung stehen 20 % Chancen-Analyse gegenüber. Strategische Hebel wie Nearshoring, Diversifikation und Tech-Souveränität werden dadurch systematisch übersehen.

Größte Handlungslücken aus Sicht der Aufsichtsräte



Zwei klare Prioritäten

Systematische Risikoerfassung und strategische Integration werden als größte Lücken gesehen; hier sollte der Aufsichtsrat zuerst ansetzen.

Prozess vor Kompetenz

Bemerkenswert: Gremien priorisieren Prozesse über zusätzliche Expertise oder Reporting, obwohl die Kompetenzlücke objektiv groß ist.

Handlungsempfehlung

Systematik zuerst schließen: definierte Frühwarnindikatoren und wirkungsbezogene Szenarien, fest verankert in jeder Sitzung.

Selbsteinschätzung der größten Handlungslücken: systematische Risikoerfassung und strategische Integration führen mit Abstand

Handlungsempfehlungen für die Integration von Geopolitik in die Aufsichtsratsarbeit

1

Governance verankern

Geopolitik als festen Tagesordnungspunkt im Prüfungs-/Risikoausschuss (2× jährlich); ad-hoc-Einbindung mit Schwellenwerten definieren; in bestehende Risk Appetite Statements integrieren.

2

Geopolitische Kompetenzen gezielt aufbauen

Internationale Erfahrung und geopolitisches Verständnis als Aufsichtsrats-Anforderungsprofil; externe Experten (Think Tanks, Diplomaten) 2× jährlich einbinden; strukturierte Schulungs- und Webinar-Serie für das Gesamtgremium.

3

Risiken kontinuierlich überwachen und durchspielen

Geopolitisches Risikoradar mit Frühwarnindikatoren aufsetzen; halbjährliche Szenarioanalyse zu den Top-3-Szenarien; jährliche Krisensimulation zur Erprobung der Reaktionsfähigkeit.

4

In Strategiearbeit integrieren

Strategie jährlich gegen die geopolitischen Top-Szenarien prüfen; für kritische Märkte zwischen De-Risking und Decoupling entscheiden; Chancen-Matrix für neue Märkte, Allianzen und Technologien einführen.

“

Geopolitik muss ein proaktives und nicht ein reaktives Thema sein.

Angela Titzrath, Multi-Aufsichtsrätin

Geopolitik-Checkliste für Aufsichtsräte: praktischer Ansatz zur Steuerung

Strategie	 Strategische Integration Geopolitik in Strategie, Markt- und Kapitalentscheidungen berücksichtigen	 Exposition verstehen Standorte, Lieferketten, Märkte und Kapital nach politischem Risiko kartieren	 Chancen mitdenken Nicht nur Bedrohung: Nearshoring, Diversifikation und neue Märkte prüfen
	 Frühwarnindikatoren Definierte Indikatoren mit Schwellenwerten statt allgemeiner Beobachtung	 Szenarien mit Wirkung Multi-Faktor-Szenarien mit konkreter Wirkung auf das Geschäftsmodell	 Kontinuierliche Überwachung Laufende Aktualisierung mit klarem Owner statt anlassbezogener Betrachtung
Überwachung	 Maßnahmen ableiten Stresstests in konkrete Mitigation und Notfallpläne überführen		
Fundament	Kompetenz		
	 Expertise im Gremium Mindestens ein Mitglied, das Entwicklungen eigenständig einordnen kann	 Externe Experten und Beiräte Gezielt einkaufen; Co-Expertise und Beiräte nutzen	 Regelmäßige Teach-ins Zwei bis vier Mal jährlich, intern oder extern
Fundament	Governance und Information		
	 Klarer Owner Eindeutige Zuständigkeit für geopolitische Risiken benennen	 Strukturierter Informationsfluss Vorausschauendes, entscheidungsrelevantes Reporting	 Kompetenzprofil und Besetzung Geopolitik-Kompetenz in Profile und Mandatsbesetzung aufnehmen

“

Geopolitik gehört fest in die Strategie – top-down wie bottom-up. Entscheidend ist, geopolitische Risiken nicht nur zu beobachten, sondern sie mithilfe klarer Tipping Points und belastbarer Szenarien aktiv zu steuern.

Claudia Donzelmann, Multi-Aufsichtsrätin (Allianz-Töchter)

Methodik und allgemeine Hinweise

Die vorliegende Studie basiert auf qualitativen Tiefeninterviews mit Aufsichtsratsmitgliedern, die im ersten Halbjahr 2026 geführt wurden, sowie einer ergänzenden quantitativen Befragung.

Interviews

Zwischen April und Juni 2026 führte AlixPartners strukturierte Tiefeninterviews mit zahlreichen Aufsichtsratsmitgliedern von Unternehmen unterschiedlicher Größe und verschiedener Branchen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Gespräche folgten einem einheitlichen Leitfaden und wurden vertraulich geführt.

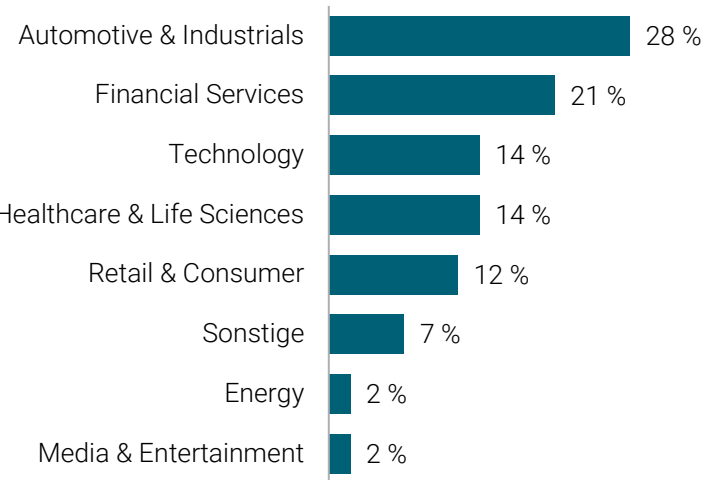
Der inhaltliche Schwerpunkt lag auf der Bedeutung geopolitischer Risiken für die Aufsichtsratsarbeit – von Informationsfluss und Risikoerfassung über Expertise und Governance bis hin zu Strategie und konkreten Maßnahmen.

Ergänzend wurde eine standardisierte Befragung unter Aufsichtsratsmitgliedern quantitativ ausgewertet. Die Interviews bilden die qualitative, die Befragung die quantitative Grundlage der Studie.

Zusammensetzung der Interviewteilnehmer

Die Interviewpartner verteilen sich über ein breites Branchenspektrum. Anders als bei technologiegetriebenen Themen dominiert kein einzelner Sektor; der Schwerpunkt liegt auf industrie- und exportnahen Branchen.

Branchenzugehörigkeit



Definition Geopolitik

Im Rahmen der Studie wird Geopolitik breit verstanden: als das Zusammenwirken politischer, wirtschaftlicher und sicherheitspolitischer Kräfte zwischen Staaten und Blöcken, das über Handel, Sanktionen, Regulierung, Lieferketten, Energie und Technologie unmittelbar auf Unternehmen wirkt.

Allgemeine Hinweise

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Ebenso wird Aufsichtsrat synonym für die in der Schweiz gültige Bezeichnung Verwaltungsrat verwendet, trotz der bekannten Unterschiede.

Über die Autoren

Die im Folgenden genannten Autoren stehen Ihnen gerne als Ansprechpartner zum Aufsichtsrats-Radar 2026 zur Verfügung:



Andreas Rüter

ist Partner & Managing Director bei AlixPartners. Als Aufsichtsrat, Beirat und Investor hat er Wachstumsunternehmen aus dem Hightech-, IT- und Renewables-Bereich begleitet und gesteuert. Als Berater unterstützt er Unternehmen in Krisensituationen und bei der Umsetzung kritischer Transformationsprogramme.

arueter@alixpartners.com



Dr. Jan Kantowsky

ist Partner & Managing Director bei AlixPartners und hat mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in der Restrukturierungsberatung und in Managementfunktionen. Im Rahmen verschiedener Interim-Management-Mandate (z. B. Interim-CEO, -CFO und -Chief Risk Officer) ist er für die Entwicklung und Umsetzung von Transformations- und Turnaround-Programmen verantwortlich.

jkantowsky@alixpartners.com



Robert Wendeborn

ist Partner bei AlixPartners und hat knapp 20 Jahre Berufserfahrung in der Unternehmensberatung und im Investmentbanking. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Unterstützung von Unternehmen in kritischen Transformationsphasen, bei Restrukturierungen und Turnaround-Programmen.

rwendeborn@alixpartners.com



Christoph Winter

ist Partner bei AlixPartners. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung mit Schwerpunkt auf Financial Services und Private Equity. Im Fokus seiner Tätigkeit stehen die Unterstützung von Unternehmen bei komplexen Transformationsprojekten und in kritischen Unternehmenssituationen.

cwinter@alixpartners.com



Dr. Florian Stellner

ist Director bei AlixPartners. Er hat mehr als zehn Jahre Berufserfahrung mit Schwerpunkt auf Mergers & Acquisitions, finanzieller und operativer Restrukturierung, Profitabilitätssteigerung und Risikomanagement.

fstellner@alixpartners.com



Max Weltersbach

ist Consultant bei AlixPartners. Er hat mehr als sieben Jahre Berufserfahrung mit Schwerpunkt auf Financial Services und Private Equity. Er begleitet Unternehmen bei Value-Creation-Prozessen und organisationaler Transformation in kritischen Unternehmenssituationen.

mweltersbach@alixpartners.com

Der AlixPartners Aufsichtsrats-Radar 2026 wäre ohne das Engagement und die tatkräftige Mitarbeit der nachfolgend genannten Personen nicht möglich gewesen: **Dr. Fatih Bayazit, Daniel Eberhardt, Annette Kosmal, Philipp Meske, Stella Pohlner, Volker Popp, Torsten Schittenhelm, Moritz Schmidt, Georg Stammel, Anne-Kristin Steichele, Sarah Wagner**

Über uns

Wir sind ein globales Beratungsunternehmen, das darauf spezialisiert ist, Unternehmen dabei zu helfen, schnell und entschlossen auf ihre wichtigsten Herausforderungen zu reagieren. Unsere Klienten vertrauen uns, partnerschaftlich mit ihnen die richtigen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Unternehmenswerte schaffen, schützen und wiederherstellen – wir stehen für messbare Ergebnisse.

The opinions expressed are those of the author and do not necessarily reflect the views of AlixPartners, LLP, its affiliates, or any of its or their respective professionals or clients. This article AlixPartners Aufsichtsrats-Radar 2026 ("Article") was prepared by AlixPartners, LLP ("AlixPartners") for general information and distribution on a strictly confidential and non-reliance basis. No one in possession of this Article may rely on any portion of this Article. This Article may be based, in whole or in part, on projections or forecasts of future events. A forecast, by its nature, is speculative and includes estimates and assumptions which may prove to be wrong. Actual results may, and frequently do, differ from those projected or forecast. The information in this Article reflects conditions and our views as of this date, all of which are subject to change. We undertake no obligation to update or provide any revisions to the Article. This Article is the property of AlixPartners, and neither the Article nor any of its contents may be copied, used, or distributed to any third party without the prior written consent of AlixPartners.

The background is a deep blue gradient. On the right side, a hand is visible, holding a large, glowing sphere. This sphere is composed of a complex network of interconnected nodes and lines, resembling a molecular structure or a data network. The nodes are small circles, some of which are highlighted with a red glow. The lines connecting them are thin and light blue. The sphere has a translucent, wireframe-like appearance. In the background, there are faint, out-of-focus particles and light trails, suggesting a dynamic, high-tech environment. The overall aesthetic is futuristic and digital.

AlixPartners