

Aufsichtsrats-Radar 2025

KI IM AUFSICHTSRAT: WERKZEUG, WETTBEWERBSFAKTOR ODER WACHABLÖSUNG?

ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE – NACH DEM HYPE: KI TRIFFT AUF DIE REALITÄT IN UNTERNEHMEN

KEINE DISRUPTION, NUR EIN UPGRADE? KI wird als evolutionärer Treiber wahrgenommen, weniger als disruptive Gefahr.	SCHLUSS MIT DEN SPIELEREIEN! Die Experimentierphase endet; der Fokus liegt auf messbaren Business Cases.	KI ALS TURBO – ODER NUR EIN MODEGAG? KI ist ein integraler Bestandteil zur schnellen Umsetzung der Gesamtstrategie („Turbocharger“), kein isoliertes Programm.	HYPE ODER PFLICHT- PROGRAMM? Die Relevanz von KI variiert stark je nach Branche, Reifegrad und Eigentümerstruktur.
AUFSICHTSRÄTE AUF KI-KURS – ABER REICHT DAS? Aufsichtsräte befassen sich regelmäßig mit KI, oft in speziellen Tech- Ausschüssen.	PRAKTISCHE KI-ERFAHRUNG IST DAS A UND O! Boards benötigen umfassende KI- Kompetenz, nicht nur Einzelexperten, und sollten praktische Erfahrungen einbringen.	HILFT KI DEM AUFSICHTSRAT SCHON HEUTE? Eigene KI-Tools für Aufsichtsräte sind noch in der Entwicklung und nur bedingt nutzbar.	WER TRÄGT AM ENDE DIE VERANTWORTUNG? Governance und Risikomanagement für KI sind in vielen Unternehmen unterentwickelt; ethische Fragestellungen werden selten behandelt.

KI ALS ZENTRALER HEBEL FÜR EFFIZIENZ UND WACHSTUM – AUFSICHTSRÄTE MÜSSEN SICH UND DAS UNTERNEHMEN AKTIV VORBEREITEN

DISRUPTION ALS CHANCE¹	Zwei Drittel der CEOs erleben ihre Unternehmen heute als stark disruptiv beeinflusst, sehen darin aber zunehmend auch eine Chance zur Erneuerung. Technologischer Wandel ist dabei der dominierende Treiber: Künstliche Intelligenz, Robotik und Automatisierung gelten als zentrale Hebel für Effizienz und Wachstum. 80% der Befragten zeigen sich optimistisch gegenüber KI, 61% erwarten daraus direktes Umsatzwachstum.
IMPLIKATIONEN FÜR DEN AUFSICHTSRAT	Aufsichtsräte (in der Schweiz: Verwaltungsräte; wird im Folgenden synonym verwendet) müssen jetzt handeln: KI-Kompetenz sollte systematisch im Gremium verankert werden, Mandatsträger müssen sich kontinuierlich fortbilden, um ihrer Rolle gerecht zu werden. Dabei reicht es nicht aus, lediglich auf Veränderungen zu reagieren; vielmehr geht es darum, sich selbst und das Unternehmen aktiv vorzubereiten. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema KI ist daher unerlässlich.

1. [AlixPartners Disruption Index 2025](#)

Wir haben in dieser 8. Ausgabe des AlixPartners Aufsichtsrats-Radars folgende Aspekte von KI im Zusammenhang mit der Aufsichtsratsarbeit untersucht:

- 1** Bedeutung von KI für Unternehmen,
- 2** Rolle des Aufsichtsrats,
- 3** Verankerung von KI in der Geschäftsführung,
- 4** Rechtliche Anforderungen und ethische Standards,
- 5** KI im Aufsichtsrat und daraus
- 6** Handlungsempfehlungen abgeleitet.

BEDEUTUNG VON KI FÜR UNTERNEHMEN

“

Wir machen keinen Business Case mit KI – wir machen es, weil wir es brauchen

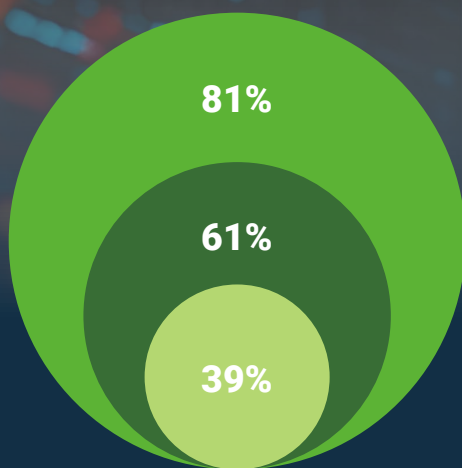
**MITGLIED DES AUFSICHTSRATS BEI EINEM
UNTERNEHMEN DER FINANZ- UND DER
LOGISTIKBRANCHE**

1

DIE WACHSENDE BEDEUTUNG VON KI FÜR UNTERNEHMEN SPIEGELT SICH AUCH IN DER AUFSICHTSRATSARBEIT WIDER

- Für viele Unternehmen stellt KI eine evolutionäre Veränderung dar, in einigen Fällen kann sie jedoch auch disruptiv wirken und bestehende Geschäftsmodelle infrage stellen. Künstliche Intelligenz und Machine Learning gelten in beinahe allen Branchen als eine der fünf größten Chancen.¹
- KI fungiert hauptsächlich als evolutionärer Effizienzhebel, kann jedoch in datenintensiven Branchen auch tiefgreifende Veränderungen auslösen. Chancen wie Personalisierung, Automatisierung und das Erschließen neuer Erlösquellen stehen Risiken wie Cyberangriffen, Fehlinformationen und Regulierungsdruck gegenüber.
- Daher ist KI zwangsläufig auf jeder Aufsichtsratsagenda verankert. Die Tiefe der Debatte variiert allerdings je nach Branche, Eigentümerstruktur und Datenreife. Ignoriert wird das Thema jedoch nirgendwo mehr.
- Aufsichtsräte kombinieren Kontrolle, Beratung und Talententwicklung. Sie überwachen Risiken, hinterfragen die Use-Case-Portfolios und fördern den Kompetenzaufbau im Gremium sowie im Management, um Wertschöpfung und Compliance sicherzustellen.
- Oft existiert keine eigenständige KI-Strategie; stattdessen wird KI als „Turbocharger“ für die Umsetzung der digitalen und Unternehmensstrategie angesehen.
- Die Experimentierphase endet: Investitionen folgen nun harten Business Cases; messbare Effizienzgewinne und Umsatzimpulse sind teils schon sichtbar. Zukünftig wird die fokussierte Skalierung relevanter Anwendungen entscheidend für den ROI sein.

POSITIVES BILD DER BEFRAGTEN FÜHRUNGSKRÄFTE HINSICHTLICH KI²:



81% sind optimistisch, was die Auswirkungen von KI auf ihr Unternehmen betrifft

61% fokussieren den Einsatz von KI zur Umsatzsteigerung

39% fokussieren den Einsatz von KI auf Kostensenkung

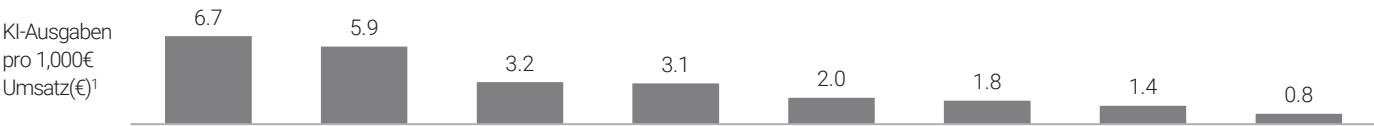
“ Die KI-Strategie kann unterschiedlich ausfallen: Von echter konsistenter Strategie bis Ansammlung möglicher Use Cases. Typischerweise haben die KI-Strategien von Unternehmen einen kürzeren Horizont von 1-2 Jahren.

MULTI-AUFSICHTSRAT

DIE BEDEUTUNG VON KI UNTERSCHIEDET SICH NACH BRANCHEN UND FUNKTIONEN; EFFIZIENZSTEIGERUNGEN IN SUPPORT-FUNKTIONEN IM FOKUS FAST ALLER UNTERNEHMEN

KI-POTENZIAL NACH FUNKTIONEN UND INDUSTRIEN (INKL. BEISPIELANWENDUNGEN)

	Media & Entertainment	Financial Services	Technology	Aerospace & Defense	Retail & Consumer	Healthcare & Life Sciences	Automotive & Industrials	Energy
Strategie und Planung	• Szenarioplanung und Simulation • Marktbeobachtung und Wettbewerbsanalyse • Risikoanalysen und -bewertungen							
Sales & Marketing	• KI-optimierte Inhalte für Internetsuche & Kundenakquisition	• KI-Trading • Robo-Advisor • Next-Best Action • Hyperpersonalization	• Personalisierte Inhalte • Chatbots & virtuelle Assistenten	• Virtuelle Produktdemonstrationen • Customer Insights & Personalisierung	• Merchandising & Pricing • Customer Operations	• Personalisierte Aufklärung	• Kundenanalysen & Pricing • Virtuelle Showrooms & Produktkonfiguration	• Dynamisches B2C Pricing • Handelsalgorithmen
Operations & Services	• Automatisierte Bild-, Grafik- und Layoutbearbeitung	• Erkennung von Betrug/AML/Sanktionen • Risikobewertungen • Kundenbetreuung	• Kundensupport-automatisierung • IT-Operations-Automatisierung	• Predictive Maintenance • Auton. Systeme in Prod. & Logistik • Flottenmanagement	• Supplier Engagement • Supply Chain & Logistics	• Beschleunigung von Diagnosen • Patientengenaue Behandlungen	• Predictive Maintenance • Produktionsplanung • Auton. Systeme in Prod. & Logistik	• Predictive Maintenance • Grid Field Force Support mit KI
R&D & Produktentwicklung	• KI-gestützte Produkt- und Contententwicklung	• KI-gestützte Software-Entwicklung	• KI-gestützte Software-Entwicklung • KI-Modell-Optimierung	• AI Augmented Design, Software Dev. & Digital Twins • Simulationen	• Category Strategy • Ideengewinnung • Testing	• Medikamente und Therapien • Analyse von Bildgebung	• Auton. Fahren • Simulationen & Tests • Software-/ Code-Entwicklung	• n/a
Support-Funktionen	• HR: Talentakquise und -screening; Personalplanung; HR-Workflow • Finance & Accounting: Rechnungsbearbeitung und -abgleich; Kostenmanagement; KPI-Tracking • IT: Automatisierte Weiterleitung und Lösung von Tickets; Systemüberwachung • Legal: KI-gestützte Dokumentenanalyse							



- Das **Potenzial von KI** wird **je nach Branche unterschiedlich** eingeschätzt.²
- Für **Strategie und Planung** sowie für **Support-Funktionen** sind die Hebel branchenübergreifend ähnlich.
- Ein KI-Investment ist dann am **erfolgsversprechendsten**, wenn es auf den Bereich fokussiert ist, in dem das Unternehmen am meisten Wertschöpfung kreiert.^{2,3}

“Das Thema KI ist so essentiell für die Zukunft von Unternehmen, dass sich sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat damit auseinandersetzen müssen. Wichtig ist vor allem auch die Notwendigkeit, ein Grundverständnis zu entwickeln, Use Cases zu prüfen und umzusetzen.

DR. CLAUDIA MAYFELD, VORSTÄNDIN PEOPLE & INTEGRITY, KNORR-BREMSE

1. World Economic Forum
 2. AlixPartners Disruption Index 2025
 3. AlixPartners Digital Disruption Survey 2024

ROLLE DES AUFSICHTSRATS

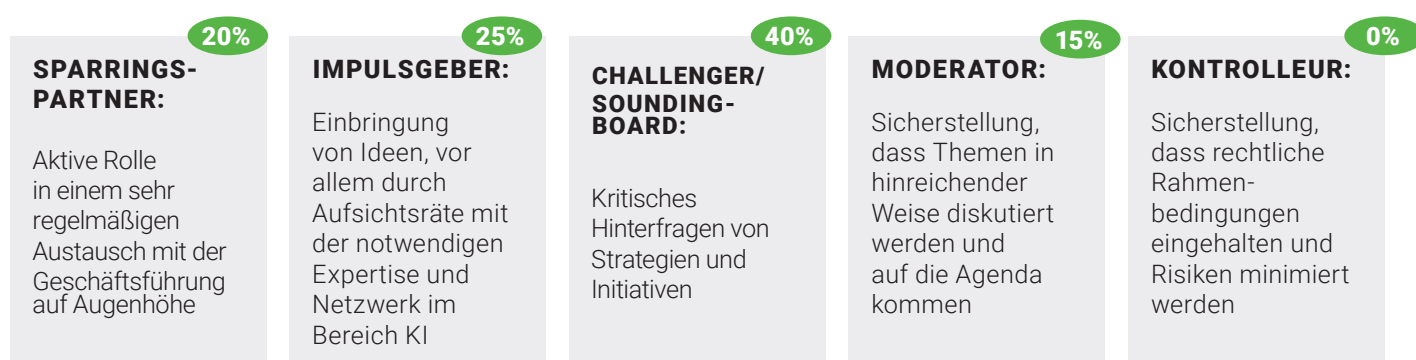
“ Wie bei anderen Themen auch, muss der Aufsichtsrat bei KI sowohl seiner Kontrollfunktion nachkommen als auch die Abdeckung notwendiger Fähigkeiten im Management sicherstellen sowie als Sparringspartner für die KI-Anwendungen agieren.

**KATRIN SUDER, AUFSICHTSRÄTIN UND
SENIOR ADVISOR**

2

VIELFALT DER AUFSICHTSRATSROLLE: VOM SPARRINGSPARTNER ÜBER IMPULSGEBER BIS ZUM CHALLENGER – KEINER UNSERER GESPRÄCHSPARTNER SIEHT SICH PRIMÄR ALS KONTROLLEUR

- KI hat erheblichen Einfluss auf den Aufsichtsrat und manifestiert sich in vielfältiger Weise, sowohl in der Rolle als „Aufsicht“ als auch als „Ratgeber“.
- Aufsichtsräte nehmen stets mehrere Rollen ein. Die prozentuale Verteilung in der Grafik spiegelt das primäre Rollenverständnis unserer Gesprächspartner wider:



- Dieses Rollenverständnis zeigt sich auch in früheren AlixPartners-Studien, insbesondere in Bezug auf Themen wie ESG oder Disruption.
- Die Art und Weise, wie sich Aufsichtsräte einbringen, variiert stark, abhängig von der **Relevanz von KI für das Unternehmen** sowie von der **Kompetenz des Aufsichtsrats** im Bereich KI. Im Folgenden sind einige Beispiele aufgeführt, wie Aufsichtsräte sich mit dem Thema KI auseinandersetzen.

Bewertung der strategischen Bedeutung von KI (Waffe vs. Werkzeug)	Fortschritt bei der Umsetzung tracken und ggf. Initiativen/Strategie in die richtige Richtung lenken	Einbringung konkreter Use Cases durch gut informierte und vernetzte Aufsichtsräte	KI antreiben oder einbremsen – je nach Situation und abhängig davon, ob die Geschäftsführung zu aggressiv oder zu passiv ist
Hüter der Balance zwischen Innovationsfreude und regulatorischer Sorgfalt	Einforderung von Informationen zur KI-Nutzung und einer KI-Strategie im Unternehmen	Aufsetzen einer adäquaten Governance mit Verantwortlichkeiten	Reputationsschäden und rechtliche Risiken durch Falsch-anwendung verhindern

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE EFFEKTIVITÄT DES AUFSICHTSRATS: MANGELNDE EXPERTISE, EINSEITIGE INFORMATIONEN UND DISTANZ ZUM OPERATIVEN GESCHÄFT

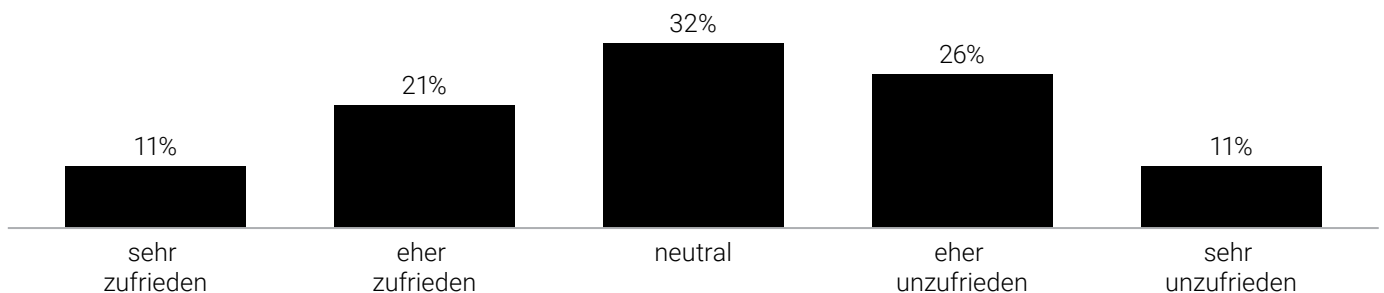
MEHRERE HÜRDEN LIMITIEREN EINE WIRKSAME KI-AUFSICHT:

Geringe technische Expertise: Viele Aufsichtsratsmitglieder können Modellrisiken oder Wertpotenziale nicht eigenständig beurteilen; punktuelle externe Berater kompensieren das nur bedingt.

Unzureichende bzw. gefilterte Information durch die Geschäftsführung: Die Geschäftsführung präsentiert Use Cases oft nur exemplarisch für ausgewählte Leuchttürme, wodurch dem Aufsichtsrat oft der Gesamtblick auf Use-Case-Portfolio, Budget und Fortschritt fehlt. Eine unserer Gesprächspartnerinnen drückte es folgendermaßen aus: „Man bekommt das, was seitens des Vorstandes vorgelegt wird.“

Distanz zum operativen Geschäft: Das deutsche System wird von mehreren Aufsichtsräten als ungeeignet erachtet, um eine tiefgehende Einbringung in Themen wie KI zu ermöglichen. Es verbietet eine direkte Einmischung ins operative Geschäft, selbst wenn die notwendige Kompetenz vorhanden ist.

ZUFRIEDENHEIT MIT DER INFORMATION ÜBER KI DURCH DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG



“

Das deutsche System ist nicht geeignet, dass Aufsichtsräte tief in den Themen sind, zumal es direkte Einmischung ins operative Geschäft verbietet. Am Ende bekommt man das, was seitens des Vorstandes vorgelegt wird.

AUFSICHTSRÄTIN EINER BANK

Der Aufsichtsrat muss verstehen, wie sich die Möglichkeiten der KI mit der Unternehmensrealität im Blick auf Kunden, Prozesse und Geschäftsmodell verknüpfen lassen.

DR. WERNER BRANDT, SIEMENS

Der Aufsichtsrat muss prüfen, dass Reputationsschäden durch Falschanwendungen verhindert werden.

AUFSICHTSRAT EINES FINANZUNTERNEHMENS

PRIVATE EQUITY: EIN VORREITER IN DER STEIGERUNG DER KI-EFFEKTIVITÄT DURCH BOARD-ARBEIT

Der Reifegrad beim Thema KI variiert enorm: Der Fokus auf Künstliche Intelligenz in der Aufsichtsratsarbeit variiert erheblich: Während einige Aufsichtsräte KI noch als unausgereift betrachten, wird das Thema in technologie-getriebenen Branchen wie Medien und Finanzdienstleistungen bereits prominent behandelt.

Klarheit und Struktur verbessern: Es existiert kein einheitlicher Berichtszyklus für die Aufsichtsratsarbeit: Die Bandbreite reicht von kontinuierlichem Sparring mit der Geschäftsführung (z. T. außerhalb regulärer Sitzungen) bis hin zu jährlichen Statusmeldungen. Fortschrittliche Gremien setzen zudem **quartalsweise Dashboards** mit Ampeln zur Messung von Performance- und Risikokennzahlen ein.

KI ist ein übergreifendes Thema, das selten Teil eines spezifischen Ausschusses ist: **Weniger als 30% unserer Gesprächspartner berichten, dass KI in einem dedizierten Ausschuss behandelt wird.** Wo dies der Fall ist, findet sich KI in einer Vielzahl von Ausschüssen, darunter Technologieausschüsse, Strategiausschüsse, Risk & Audit Komitees sowie Finanz- und Prüfungsausschüsse.

KI IN PRIVATE EQUITY BOARDS

Unsere Gespräche zeigen, dass Private-Equity-Unternehmen das Thema Künstliche Intelligenz proaktiv angehen und es als **Querschnittsthema für alle Portfoliounternehmen** betrachten. In vielen Fällen sitzt mindestens ein PE-Mitglied, welches KI vorantreibt (meist intern besetzt), in jedem Board. Zusätzlich gibt es häufig eine **enge Zusammenarbeit zwischen einem Board-Mitglied und einem Vertreter der Geschäftsführung**, was eine direkte Kommunikation ohne Vermittlung durch die Vorsitzenden ermöglicht. Die relevanten Mitglieder des Boards sind durch ihr **Netzwerk gut mit potenziellen KI-Anwendungsfällen vertraut, wodurch sie ihre Rolle als Sparringspartner effektiv ausfüllen können.**

BEISPIELE FÜR DIE KI-NUTZUNG IM PE-UMFELD:

- **Dokumentenerstellung & Deal Memory:** Tools wie „Historian“ oder „Curator“ generieren automatisch Investment-Memos, Interessenbekundungen oder Marktanalysen auf Basis vergangener Transaktionen.
- **Prospecting & Research:** KI-gestützte Plattformen analysieren Markt- und Wettbewerbsdaten, um neue Übernahmeziele zu identifizieren.
- **Use-Case-Backlogs:** Ein PE-Haus entwickelte ein Scoring-Modell, um über 100 KI-Use-Cases in seinen Portfoliounternehmen zu priorisieren – z. B. für Pricing, Churn Prediction oder Prozessautomatisierung.
- **Aufbau interner KI-Wissensplattformen:** Diese können Datenquellen bündeln, Sprachmodelle integrieren und KI-Apps für verschiedene Workflows bereitstellen.
- Die **KI-Reifegrade** der Portfoliounternehmen werden systematisch bewertet, um gezielte Investitionen und Schulungen zu ermöglichen.

Eine detaillierte Analyse von PE-Boards gibt es im AlixPartners
[Aufsichtsrats-Radar 2024: Effektive Boards – Vorbild Private Equity?](#)

VERANKERUNG VON KI IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

“

KI sollte nicht nur ein Thema auf der Führungsebene sein, sondern muss in der gesamten Organisation gelebt werden.

**MELANIE THOMANN-BOPP, VORSITZENDE
DES PRÜFUNGSAUSSCHUSSES DER
HORNBAACH HOLDING**

3

DER AUFSICHTSRAT MUSS EINE WIRKSAME KI-GOVERNANCE SOWIE EIN ANGEMESSENES RISIKOMANAGEMENT SICHERSTELLEN

AUS UNSEREN GESPRÄCHEN ERGEBEN SICH DABEI FOLGENDE ERKENNTNISSE:

Einheitliche Strukturen fehlen: Die Verantwortung für KI liegt häufig bei historisch gewachsenen Komitees, einzelnen Vorständen oder Ad-hoc-Taskforces. Klare Mandate sind selten.

Branchenspezifische Unterschiede: Datenintensive Branchen, wie beispielsweise Finanzdienstleister, verfügen häufig über spezialisierte KI-Einheiten, die entweder in den Bereichen Risiko, IT/Operations oder Compliance angesiedelt sind. Diese Einheiten arbeiten mit Mindeststandards für Prozesse, Reporting und Modellvalidierung. In weniger datenintensiven Branchen hingegen wird KI oftmals opportunistisch und weniger systematisch implementiert.

Dezentrale Nutzung: Die operative Nutzung von KI erfolgt überwiegend dezentral. CIO und COO sind für die Bereitstellung von Plattform und Daten verantwortlich. Die Position eines „Chief-AI-Officers“ oder ein neu definiertes CTO-Profil spielen in der Praxis keine Rolle.

AUS SICHT VON ALIXPARTNERS SIND **DREI WESENTLICHE ASPEKTE** ZU ADRESSIEREN:

1

Resiliente KI-Systeme entwickeln/anwenden:

Entwicklung und Nutzung robuster, nachhaltiger Systeme, die zuverlässig funktionieren und Risiken, Fehler sowie Reputationsschäden minimieren.

2

Vertrauensvolle Einführung/Anwendung fördern:

Unterstützung einer zuverlässigen Implementierung durch proaktive Berücksichtigung von Fairness, Transparenz und Rechenschaftspflicht, um die Akzeptanz im Unternehmen und für Kunden zu stärken.

3

Regulatorische Anforderungen erfüllen:

Governance-Strukturen müssen sowohl bestehende als auch zukünftige gesetzliche Vorgaben frühzeitig einbeziehen.

In vielen Unternehmen liegt der erste Fokus auf der Bereitstellung der technologischen Infrastruktur für KI. An diesem Punkt beginnt die eigentliche Aufgabe des Aufsichtsrats: Er muss sicherstellen, dass eine wirksame KI-Governance sowie ein angemessenes Risikomanagement etabliert werden.

“ Ich habe nie an einen Chief Digital Officer geglaubt, und ebenso wenig glaube ich an einen C-AI-O.

SIMONE MENNE, MULTI-AUFSICHTSRÄTIN



HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN AUFSICHTSRAT BEI KI- GOVERNANCE: SPAGAT ZWISCHEN INNOVATIONSKRAFT UND RISIKOKONTROLLE

HERAUSFORDERUNG BALANCE:

- Unternehmen müssen KI-Governance-Strukturen schaffen, die offensive und defensive Ziele integrieren – einerseits beschleunigte Integration von KI für Wettbewerbsvorteile, andererseits Compliance und Risikomanagement. Diese Balance entscheidet über den strategischen KI-Erfolg.

Offensive Governance: Fokussiert auf aktive Wertschöpfung (z. B. Umsatzsteigerung, Prozessautomatisierung), indem sie KI-Innovationen systematisch ermöglicht

Defensive Governance: Konzentriert sich auf Risikominimierung (Regulatorik, Deepfakes, Datensicherheit) durch kontrollierte KI-Implementierung

IMPLIKATION:

Ohne standardisiertes Governance-Modell entstehen Ineffizienzen im Umsetzungsprozess und regulatorische Lücken. Entscheidend sind daher:

- Klare Zuständigkeiten im Vorstand
- Branchenspezifische Risikostandards
- Metriken zur Erfolgsmessung beider Governance-Dimensionen

ILLUSTRATIVE KOMPONENTEN EINES KI-GOVERNANCE-GERÜSTS:

Bausteine	KI-Strategie	Risiko- management	Richtlinien, Normen, Kontrollen und Verfahren	Vorbereitung und Reaktion auf Incidents	Überwachung und Messung	Reporting	Testing	Schulung und Sensibili- sierung
GOOD PRACTICE	Ziele vereinbart Use Cases definiert Risiken identifiziert	Klare Rollen und Verantwortlichkeiten definiert	Leitplanken etabliert Folgen abgeschätzt	Incidents definiert Berichte erstellt	Einfaches, reaktives Monitoring	In Berichte integriert	Periodisch geprüft	Grundlegendes Bewusstsein geschaffen
BEST PRACTICE	Regeln und Vorschriften umgesetzt Leitbild etabliert	Formalisiert in Ausschüssen und Gremien Risikobereitschaft definiert	Formale Richtlinien etabliert Abläufe mit Kontrollpunkten definiert	Incidents geprobt Playbook erstellt	Laufende, aktive Überwachung	Dashboards etabliert	Fortlaufend geprüft Simulation von Cyberangriffen	Spezielle Schulungen durchgeführt

RECHTLICHE ANFORDERUNGEN UND ETHISCHE STANDARDS

“

Die Rechtslage im Bereich KI ist in Europa ein absolutes Bottleneck. Europa hat sich da selbst ins Knie geschossen.

**DR. BERND SCHEIFELE, MULTI-
AUFSICHTSRAT**

4

AUFSICHTSRÄTE ÄUSSERN EINE SEHR DIFFERENZIERTE SICHT AUF SINN UND NUTZEN RECHTLICHER RAHMENBEDINGUNGEN – KRITISCHE STIMMEN ZU DROHENDER ÜBERREGULIERUNG IN EUROPA

RISIKOABSICHERUNG



INNOVATIONSFREIHEIT

“ Regulierung tut gut, um ethische Grundsätze zu gewährleisten, aber es ist ein Balanceakt zwischen Regulierung und Überregulierung.

“ Man muss nicht alle Leitplanken aus Europa durchziehen – Augenmaß ist wichtig, um nicht innovationsfeindlich zu sein. Man sollte zwischen Leitplanken und Handschellen unterscheiden.

“ In Europa hat der verantwortungsbewusste Umgang mit KI einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert – das spiegelt sich auch in der Regulierung wider. In den USA hingegen dominiert ein innovations- und marktorientierter Ansatz, der für schnellere und oft radikalere Entwicklungen sorgt. Für uns heißt das zweierlei: Wir sollten überlegen, wie sich hohe Standards bei Datenschutz, Sicherheit und Fairness in einen strategischen Wettbewerbsvorteil verwandeln lassen – zum Beispiel im Gesundheitsbereich. Gleichzeitig müssen wir aber auch aufpassen, dass unsere risikoaverse Haltung uns nicht weiter vom internationalen Innovationsgeschehen abkoppelt.

“ Ich bin entsetzt über Europa. Durch die europäische Überregulierung gehen Potenziale und Wettbewerbsfähigkeit verloren, denn die Welt wartet nicht auf uns.

“ Die Unmenge an regulatorischen Vorgaben ist wirklich furchtbar und treibt Unternehmen weg aus Europa.

“ Ein Mittelweg zwischen USA und Europa wäre gut. Was in den USA fehlt, haben wir in Europa zu viel. Ich finde es gut, dass man vordenkt und sich überlegt, was müssen wir verhindern und wo einbremsen.

AKTUELL BESTEHT UNSICHERHEIT IM UMGANG MIT KI-SPEZIFISCHER REGULIERUNG (Z. B. EU AI ACT) – HIERAUS ERGEBEN SICH KONKRETE IMPLIKATIONEN FÜR DIE AUFSICHTSRATSARBEIT

1

STRATEGIE & RISIKOBEREITSCHAFT

Definition und Genehmigung eines klaren KI-Risikoprofils („Appetite Statement“). Das Risikoprofil sollte die unterschiedlichen Anwendungstypen (z. B. Prozessautomatisierung und generative Kundeninteraktion) differenzieren und eng an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein.



5

KOMPETENZ IM AUFSICHTSRAT Sicherstellen, dass mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats über spezifische KI- und Technologiekompetenz verfügt. Unterstützung durch maßgeschneiderte Schulungsprogramme für alle Mitglieder.



2

GOVERNANCE

Implementierung eines unternehmensweiten KI-Governance-Gerüsts, das Rollen (Anbieter, Bereitsteller, Nutzer), Prozesse (Aufnahme konkreter Anwendungen, Modell-Lebenszyklen) sowie Reporting und interne Kontrollen klar definiert.



6

MELDUNG VON VORFÄLLEN

Definieren eines Board-Level-Prozesses für Notfallmeldungen (z. B. Bias-Vorwürfe, Sicherheitslücken, regulatorische Anforderungen) und Überprüfung der Effektivität der Eskalationsmatrix.



3

RISIKOKLASSIFIZIERUNG & ZULASSUNG

Überprüfung, ob geeignete Maßnahmen zur Klassifizierung von KI-Anwendungen gemäß der EU-AI-Act-Matrix (verboten, Hochrisiko, limitiert/minimal) implementiert sind. Kopplung der Genehmigungspflicht für Hochrisikosysteme an die Aufsichtsebene („Go-Live Schranke“).



7

REPUTATIONS MANAGEMENT

Prüfung auf Basis der Firmenwerte und Stakeholder-Erwartungen, ob eine Regelung zum verantwortungsvollen Umgang mit KI im Unternehmen benötigt wird. Einforderung einer KPI-basierten Überwachung von Fairness, Transparenz und Umweltauswirkungen.



4

COMPLIANCE & HAFTUNG

Regelmäßige Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat über den Stand interner Audits, anhängiger Verfahren, Vorfälle und Bußgeldrisiken. Überprüfung, ob erweiterte Produkthaftungsrisiken durch Versicherungen (D&O, Tech E&O, Cyber) abgedeckt sind.



8

EXTERNE ASSURANCE

Durchführung periodischer, unabhängiger Audits (Modell-Validierung, Security Pen-Tests, Ethik-Reviews) und Behandlung der Ergebnisse im Prüfungsausschuss.



“

Es besteht die Gefahr, dass die Regulatorik zu sehr mit der Risikobrille auf das Thema KI schaut. Es bedarf mehr Offenheit, um die Chancen der KI zu nutzen. Gleichwohl kann KI aber in fünf Jahren so weit sein, dass ein unregulierter Rahmen gefährliche Auswirkungen haben könnte.

DANIELA MATTHEUS, MULTI-AUFSICHTSRÄTIN

KI IM AUFSICHTSRAT

“ Die Kompetenzen in Aufsichtsräten sind aktuell nicht groß genug, um die kommende KI-Welle bewältigen zu können.

**DR. CLAUDIA BORGAS-HEROLD, MITGLIED
DES AUFSICHTSRATS, IONOS GROUP**

5

DER RICHTIGE KOMPETENZMIX ENTSCHEIDET ÜBER DEN KI-ERFOLG DES AUFSICHTSRATS

- Rund 80% der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass KI-Expertise eine **wesentliche Rolle** bei der Besetzung von Aufsichtsräten spielt.
- Es ist jedoch nicht erforderlich, dass alle Mitglieder des Aufsichtsrats über KI-Expertise verfügen. Abhängig von der Themenrelevanz und der Größe des Gremiums sollten in der Regel **1-3 Mitglieder** fundierte Kenntnisse im Bereich KI besitzen.
- KI-Kompetenz wird insgesamt als **positiver Faktor** angesehen, sollte jedoch im Gesamtkontext betrachtet werden. Ideal ist eine **Kombination mit Branchenexpertise**, um potenzielle Use Cases angemessen bewerten zu können.
- Unsere Gesprächspartner beobachten eine gewisse Trägheit bei der Integration von KI-Experten in den Aufsichtsrat. Der Fokus auf langjährige **Branchenerfahrung sowie juristische und finanzielle Expertise** bei der Besetzung der AR-Mitglieder steht teilweise im Widerspruch zu den Profilen der meist jüngeren, technologieaffinen Experten im Bereich KI.
- Dieser Umstand wird verstärkt durch den **Mangel an verfügbaren Talenten** mit KI-Expertise, die für die Arbeit im Aufsichtsrat gewonnen werden können.

ZENTRALE KI-KOMPETENZEN (SORTIERT NACH BEDEUTUNG)

1 Einschätzung der strategischen und finanziellen Implikationen

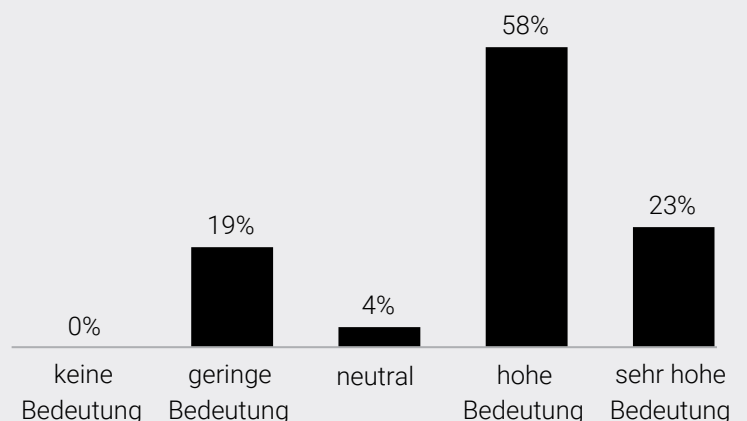
2 Use Cases und Anwendungsfelder identifizieren, bewerten und hinterfragen

3 Technische Expertise

4 Juristische Expertise

5 Ethische Expertise

- Unsere Gesprächspartner sind sich einig, dass KI-Kompetenz **zunehmend an Bedeutung** für die Besetzung von Aufsichtsratsmandaten gewinnen wird.
- **Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung** sind von entscheidender Bedeutung. Dabei kommen die unterschiedlichsten Ansätze zur Anwendung. Beispiele sind Schulungen durch das Unternehmen, „private“ Auseinandersetzung (teilweise durch das bestehende Netzwerk), Investitionen in KI-Unternehmen durch Mitglieder des Aufsichtsrats.



EINSATZ VON KI IN DER AUFSICHTSRATSARBEIT: GROSSE POTENZIALE, ABER DURCH RECHTLICHE HERAUSFORDERUNGEN STARK LIMITIERT



Die fortschreitende Digitalisierung und die wachsende Datenverfügbarkeit erhöhen auch im Aufsichtsrat den Nutzen von KI. Richtig eingesetzt unterstützt sie das Gremium dabei, Kontroll- und Beratungsaufgaben schneller, fundierter und datenbasiert zu erfüllen.



Aktuelle Einsatzschwerpunkte sind insbesondere:

- Automatisierte Recherche, Analyse und Verdichtung von Berichten und Präsentationen
- Sparring bei KPI-Benchmarking und kontinuierlichem Performance-Monitoring
- Identifikation potenzieller Unregelmäßigkeiten im Rahmen von Due-Diligence-Prüfungen
- Erstellung und Archivierung von Sitzungs- und Beschlussprotokollen



Der praktische Einsatz von KI ist jedoch noch stark limitiert. Aufsichtsräte agieren meist extern, haben daher nur begrenzten Zugriff auf interne Daten und müssen zugleich höchste Anforderungen an Datenschutz und IT-Sicherheit erfüllen – Anforderungen, die viele Standard-KI-Tools derzeit (noch) nicht abdecken.



Hinzu kommt, dass Überwachungs- und Beratungspflichten persönlich und eigenverantwortlich wahrzunehmen sind. Eine Delegation an KI-Systeme ist rechtlich ausgeschlossen; eine Haftungsfreistellung durch Technologie ist nicht möglich.

Mit zunehmender technischer Reife und der Etablierung rechtlicher Rahmenbedingungen wird KI die Arbeit von Aufsichtsräten unterstützen, jedoch nicht ersetzen.

WIRD KI FÜR DIE AUFSICHTSRATSARBEIT GENUTZT?

Bisher nutzt lediglich etwas mehr als die Hälfte der Aufsichtsräte KI in ihrer Gremienarbeit – vor allem aufgrund bestehender Bedenken hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen und der Datensicherheit.

55%

ja

45%

nein

WIE WIRD KI DIE AUFSICHTSARBEIT ÄNDERN?¹



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

“ 1, 2 KI-Trainings reichen nicht, man muss sich wirklich in das Thema reinfräsen.

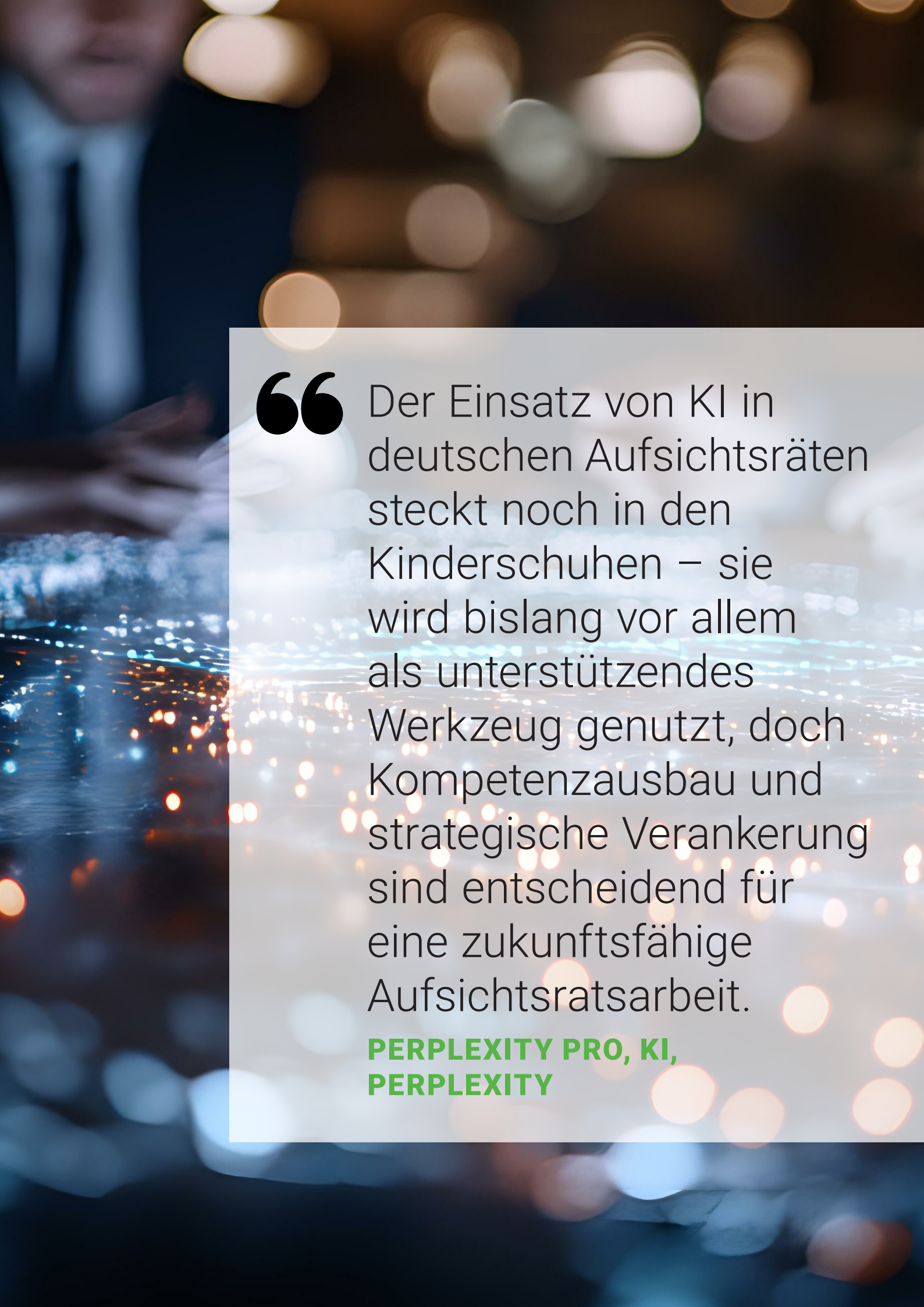
MICHAEL RÜDIGER, MULTI-AUFSICHTSRAT

6

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE INTEGRATION VON KI IN DER AUFSICHTSRATSARBEIT

	KI-Kompetenz im Aufsichtsrat fördern: Ein starker, diverser Aufsichtsrat sollte Digital- und KI-Kompetenzen umfassen und ein insgesamt breites Erfahrungsspektrum abbilden.
	Awareness und Weiterbildung schaffen: Alle AR-Mitglieder sollten mit den Grundlagen der KI vertraut sein, um die Auswirkungen der Technologie fundiert einschätzen zu können.
	Rechtliche Rahmenbedingungen verstehen: Bestehende rechtliche Unsicherheiten bei der Nutzung von KI müssen erkannt werden, um eine zielgerichtete Auseinandersetzung zu gewährleisten.
	Notwendige IT-Infrastruktur etablieren: Daten-Silos sollten aufgebrochen werden, und wo nötig sind Investitionen in eine geeignete Infrastruktur erforderlich.
	Fokus auf wertschaffende Bereiche: Relevante Anwendungen mit hohem praktischem Nutzen sollten priorisiert und vorangetrieben werden.
	Koordinierten KI-Ansatz etablieren: Neben technologischer Ausstattung sind auch eine angemessene Governance-Struktur und ein KI-Risikomanagement-Ansatz zu etablieren.
	Verzahnung von KI-Strategie und Geschäftsstrategie sicherstellen: Um langfristig die Wertschöpfung im Unternehmen zu gewährleisten, ist eine enge Verknüpfung notwendig.





“ Der Einsatz von KI in deutschen Aufsichtsräten steckt noch in den Kinderschuhen – sie wird bislang vor allem als unterstützendes Werkzeug genutzt, doch Kompetenzausbau und strategische Verankerung sind entscheidend für eine zukunftsfähige Aufsichtsratsarbeit.

**PERPLEXITY PRO, KI,
PERPLEXITY**

KI-CHECKLISTE FÜR AUFSICHTSRÄTE – PRAKTISCHER ANSATZ ZUR WERTSCHÖPFUNG



METHODIK UND ALLGEMEINE HINWEISE

Die Studie basiert auf den Ergebnissen von Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern im ersten Halbjahr 2025 sowie deren quantitativer Analyse.

INTERVIEWS

In der Zeit von März bis Juni 2025 führte AlixPartners Tiefeninterviews mit Aufsichtsratsmitgliedern aus Unternehmen unterschiedlicher Größe (darunter DAX-, MDAX-, SDAX-, Euro Stoxx 50-, ATX- und SMI-Unternehmen) und verschiedener Branchen, entlang eines strukturierten Gesprächsleitfadens.

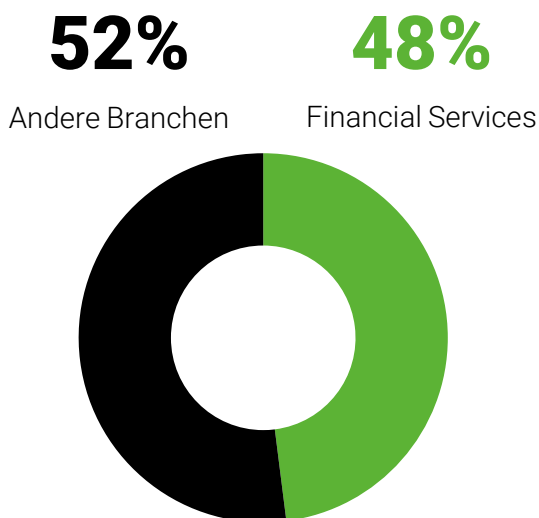
Der inhaltliche Schwerpunkt der Gespräche lag in der Bedeutung für und dem Umgang mit KI durch Aufsichtsräte sowie mögliche Unterschiede im Umgang mit KI zwischen Financial-Services- und Non-Financial-Services-Firmen.

Die Auswertung erfolgte entlang folgender Themenkomplexe:

- 1 Bedeutung von KI für das Unternehmen
- 2 Verankerung von KI in der Geschäftsführung
- 3 Rolle des Aufsichtsrats
- 4 Rechtliche Anforderungen und ethische Standards
- 5 KI im Aufsichtsrat

ZUSAMMENSETZUNG DER INTERVIEWTEILNEHMER

Die Bedeutung von KI für Unternehmen unterscheidet sich stark nach Branchen und ist in datenlastigen Branchen naturgemäß höher als in anderen. Dem Financial-Services-Sektor kommt hier eine Vorreiterrolle zu, was sich auch in der Zusammensetzung der Interviewteilnehmer widerspiegelt: Fast die Hälfte der Gesprächspartner sind in Financial-Service-Unternehmen tätig.



DEFINITION KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

KI ist ein breites Feld mit unterschiedlichen Ausprägungen. Im Rahmen der Studie wurde deutlich, dass verschiedene Sichten und Definitionen existieren und der Begriff z. T. synonym mit „Digitalisierung“ verwendet wird.

Laut EU AI Act ist ein „KI-System“: ein maschinengestütztes System, das so konzipiert ist, dass es mit unterschiedlichem Grad an Autonomie betrieben werden kann und nach seiner Einführung Anpassungsfähigkeit zeigt, und das für explizite oder implizite Ziele aus den Eingaben, die es erhält, ableitet, wie es Ausgaben wie Vorhersagen, Inhalte, Empfehlungen oder Entscheidungen generieren kann, die physische oder virtuelle Umgebungen beeinflussen können.“

ALLGEMEINER HINWEIS

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, trotz der bekannten Unterschiede, verwendet.

DIE IM FOLGENDEN GENANNTEN AUTOREN STEHEN IHNEN GERNE ALS ANSPRECHPARTNER ZUM AUFSICHTSRATS-RADAR 202 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 -CRO) zeichnet 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 hat mehr als 25 Jahre Berufserfahrung. Er ist spezialisiert auf Financial Services und Private Equity. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Unterstützung von Unternehmen in komplexen Transformationsprojekten und 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

Der Aufsichtsrats-Radar 2025 wäre ohne das Engagement und die tatkräftige Mitarbeit der nachfolgend genannten Personen nicht möglich gewesen:

Daniel Eberhardt | Annette Kosmal | Volker Popp | Torsten Schittenhelm | Moritz Schmidt | Georg Stammel
Anne-Kristin Steichele | Benjamin Tauber | 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 Aufsichtsrats-Radar 2025 | Effektive Boards - Vorbild Private Equity? ("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.



AlixPartners

WHEN IT REALLY MATTERS.