

Bild mit KI bearbeitet

KI im Vorstand

Der Vorstand und die Maschine: Wie KI Führung verändert

Handelsblatt RESEARCH INSTITUTE

tcs TATA CONSULTANCY SERVICES

TATA

Einleitung

Keine technologische Entwicklung hat die Unternehmenswelt zuletzt so schnell verändert wie generative künstliche Intelligenz (KI). Anders als frühere Digitalisierungswellen greift KI unmittelbar in Entscheidungs- und Wissensprozesse ein: Sie analysiert Informationen, erstellt Entscheidungsgrundlagen und unterstützt Führungskräfte bei der Verarbeitung komplexer Zusammenhänge.

Gerade deshalb richtet sich der Blick auch auf die Unternehmensspitze. Wenn Maschinen Informationen schneller auswerten als Menschen, was bedeutet das für die Vorstandsrolle und die Unternehmensführung?

Erstmals kann ein erheblicher Teil der Wissensarbeit an Maschinen delegiert werden. Die Verantwortung bleibt jedoch beim Menschen. KI ersetzt Führung nicht, sondern verschiebt ihren Schwerpunkt: Urteilsvermögen, Verantwortung und Entscheidungen unter Unsicherheit gewinnen an Bedeutung.

Für die Unternehmensführungen ist der Umgang mit KI vielfältig: Sie stehen im großen Rahmen vor der Aufgabe, ihre Unternehmen auf neue Prozesse, neue Geschäftsmodelle und eine neue Arbeitswelt vorzubereiten. Der Fokus dieser Publikation soll aber nicht auf diesen Aufgaben liegen, sondern auf den individuellen Arbeitsprozessen eines Vorstands: Wie können Vorstände KI nutzen, um bessere Entscheidungen zu treffen, ohne Kontrolle, Urteilskraft und Verantwortung abzugeben?

Wird die Vorstandsarbeit nicht auch dezidiert betrachtet, bleiben Verbesserungsmöglichkeiten ungenutzt. Gleichzeitig entstehen individuelle Lösungen, die häufig nicht mit den Governance- und Sicherheitsanforderungen des Unternehmens übereinstimmen. Dieses Playbook zeigt Chancen, Grenzen und konkrete Einsatzmöglichkeiten von KI als Entscheidungshilfe im Vorstand. Im Mittelpunkt stehen Fragen nach geeigneten Modellen, Datenverwendung, Verlässlichkeit, Haftung, Zeitgewinn und Kosten.

Wie nutzt eine Führungskraft KI heute sinnvoll im eigenen Arbeitsalltag? Wo entstehen reale Effizienz- und Qualitätsgewinne? Und worauf muss er oder sie achten, um Fehlsteuerung, Vertraulichkeitsrisiken oder blindes Technologievertrauen zu vermeiden?

Methodik

Das vorliegende Playbook ist neben der Sekundärdatenanalyse vor allem auf der Basis von Interviews mit Vorständen und CxOs entstanden. Die Interviews wurden im September und Oktober 2026 geführt. Die Antworten sind Grundlage der Analyse und Handlungsoptionen.

Die Interviews wurden geführt mit

- **Claudio Di Vincenzo**
  CFO, Thalia
- **Tim Engler**
  CIO, OBI
- **Dr. Thorsten Harzer**
  Vice President, Head of Digital Business Solutions, QIAGEN
- **Kerstin Hoppe**
  CTO, TK accelis
- **Stefan Kandlbinder**
  CFO for IT Digital Foundation, Siemens
- **Stefanie Kemp**
  CTO, Sana Kliniken
- **Tobias Naumann**
  CFO, SAP Deutschland
- **Giordana Sperling-Doppstadt**
  Chief People & Corporate Services Officer, Duisport

KAPITEL 1

Vom Zeitfresser zum Entscheidungsinstrument: KI im Vorstand

Der Vorstand gehört zu den Funktionen, deren Aufgaben sich kaum standardisieren lassen. Seine Verantwortung reicht von Strategie und Investitionen bis zu Risiko-, Personal- und Stakeholder-Entscheidungen.

Digitalisierung hat nicht zu weniger Informationsaufwand geführt, sondern zu einem Informationsüberfluss.

„Wir gewinnen Zeit bei einigen Aufgaben. Gleichzeitig steigt die Verdichtung deutlich: mehr Nachrichten, mehr Input, längere Informationsströme“,

sagt **Stefanie Kemp,** Chief Technology Officer bei der Sana Kliniken AG, der drittgrößten privaten Klinikgruppe Deutschlands.

E-Mails, Berichte, Sitzungsunterlagen und Analysen erzeugen einen stetig wachsenden Informationsstrom, der bewertet und priorisiert werden muss.

Bei einer repräsentativen Befragung von Beschäftigten in Deutschland im Jahr 2025 gaben 56 Prozent der Führungskräfte an, in den vergangenen zwei Jahren mit einem höheren Zeitdruck konfrontiert worden zu sein, 62 Prozent der Befragten erwarten zukünftig eine steigende psychische Belastung durch Arbeitsverdichtung und Zeitdruck.[1]

Die Entwicklung künstlicher Intelligenz bietet die Chance, diesen Trend zu brechen. Eine Vielzahl von Routineaufgaben mit geringem strategischem Mehrwert, aber hohem Zeitaufwand lassen sich automatisieren oder zumindest deutlich beschleunigen.

Dadurch entstehen Effekte auf drei Ebenen:

1. **Zeitgewinn: KI reduziert Routineaufwand und schafft Zeit für strategische Aufgaben.**
2. **Performance-Steigerung: KI verbessert Ergebnisse, indem größere Informationsmengen schneller verarbeitet werden können.**
3. **Verbesserung der Entscheidungsfindung: Effizientere Prozesse können die Qualität von Entscheidungen verbessern.**

KI IM TOP-MANAGEMENT

Tim Engler (CIO, OBI)

Ein wichtiger Schritt zur Integration in den Arbeitsalltag ist die nahtlose Einbettung von KI-Optionen in die Arbeitsumgebung. Wir lösen das über die Google Suite und haben damit eine KI-Integration in allen Standard-Arbeitsprozessen. Das nutze ich auch entlang meines gesamten Aufgabenspektrums: Von der Unterstützung beim Sortieren und Schreiben von Mails über das Schleifen von Texten bis zur Vor- und Nachbereitung von Meetings ist KI Teil meines Alltags. Großen Nutzen ziehe ich auch aus der Rechercheunterstützung. Ich kann dadurch neue Themen viel schneller überblicken. Das bietet ein starkes Fundament für Entscheidungsprozesse, die aber weiterhin vom Menschen getroffen werden müssen. Insgesamt wirkt KI-Unterstützung dabei für mich stärker auf der Qualitäts- als der Zeitachse. Kritisch zu beobachten ist die Zunahme von und der Umgang mit AI-Slop. Es kommt zu viel Noise; Input, der hochwertig aussieht, aber im Kern nicht viel Substanz hat.

Nutzen des KI-Einsatzes

KI wird in Unternehmen zunehmend eingesetzt, messbare Produktivitätsfortschritte sind bislang jedoch schwer nachzuweisen. Eine aktuelle Umfrage des National Bureau of Economic Research unter 9.000 Führungskräften zeigt, dass bis zu 90 Prozent bislang keine Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität und Beschäftigung festgestellt haben.[2]

Zeitgewinn

Zeitverlust entsteht im Vorstand weniger durch die Entscheidung selbst als durch deren Vorbereitung: Informationssuche, Abstimmung und Erstellung von Entscheidungsgrundlagen. Die Interviews zeigen dabei ein klares Muster: Der administrative Overhead entsteht durch die Summe vieler kleiner Arbeitsschritte – und durch fehlende Standards dafür, was eine gute Entscheidungsunterlage ausmacht.

Drei Zeitfresser stechen im Alltag hervor. Erstens die Kommunikationslast: E-Mails, Chatverläufe und Abstimmungen, die häufig weniger dem Fortschritt als der Absicherung dienen. Zweitens der Meeting-Overhead: zu umfangreiche Unterlagen, unklare Fragestellungen und Nachbereitungen, die weitere Abstimmungsschleifen erzeugen. Drittens Medienbrüche: Inhalte wandern aus Mails, Dokumenten und Notizen in Präsentationen und Statusberichte – häufig manuell und unter Zeitdruck.

Giordana Sperling-Doppstadt, Chief People & Corporate Services Officer beim Hafenbetreiber Duisport, sagt:

„Wir haben bei Meeting-Zusammenfassungen eine steile Lernkurve. Am Anfang war vieles nicht gut. Mittlerweile entstehen daraus selbstverständlich gute To-do-Listen oder Ähnliches. Damit können wir sehr gut arbeiten.“

KI IM TOP-MANAGEMENT

Claudio Di Vincenzo (CFO, Thalia)

Wir nutzen keine Embedded-Lösung von Microsoft, Google oder anderen Anbietern. Für meine tägliche Arbeit ist unsere Enterprise-KI zentral. Diese greift auf eine sehr breite Palette von Unternehmensdaten zurück, das passende KI-Modell kann ich selbst wählen. Die Anwendung ermöglicht es mir, in natürlicher Sprache an relevante Unternehmenskennzahlen zu kommen. Ich muss viel weniger mit riesigen Tabellen arbeiten und Reports erstellen lassen, um gezielte Analysen zu fahren. Zentral dafür ist, dass es unsere eigene, abgesicherte Lösung ist, sodass wir sensible Unternehmensdaten auswerten lassen können. Und dass wir ein sauberes Rechtemanagement aufgesetzt haben, wer Zugriff auf welche Informationen hat.

Performance-Steigerung: mehr Analysekraft durch KI

KI-Tools ermöglichen umfangreiche Analysen und die Verarbeitung großer Datenmengen nahezu in Echtzeit. Dazu gehören beispielsweise:

1. **Analyse von Finanz- und Marktdaten**
2. **Verdichtung internen Wissens**
3. **Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen**
4. **Erstellung von Berichten**

Je leistungsfähiger diese Systeme werden, desto stärker verschiebt sich der Schwerpunkt der Vorstandsarbeit.

„Ich kann mir neue Themenfelder einfacher erschließen. Auch wenn ich nur wenig Vorkenntnisse habe.“

Tim Engler, CIO, OBI

Damit gewinnen für jeden Vorstand Fähigkeiten an Bedeutung, die KI nicht ersetzen kann: Führung, Urteilsfähigkeit, Vertrauen und Entscheidungen unter Unsicherheit. Die KI kann hier zwar Wahrscheinlichkeiten berechnen. Der Vorstand muss jedoch Verantwortung übernehmen.

Bessere Entscheidungen

Sprachmodelle unterstützen Vorstände vor allem bei Informationsverdichtung, Wissensmanagement, Kommunikation und der Vorbereitung von Entscheidungen.

Diese Anwendungen haben eine Gemeinsamkeit: Sie ersetzen nicht die Entscheidung. Sie reduzieren jedoch den Aufwand, entscheidungsfähig zu werden. KI verfügt weder über Erfahrung noch über Verantwortung, Unternehmenskultur oder politisches Gespür.

Soll das Unternehmen trotz geopolitischer Spannungen in einen neuen Markt investieren? Wie reagiert es auf einen öffentlichen Reputationsschaden? Welche strategische Partnerschaft ist langfristig tragfähig?

Duisport-Managerin Sperling-Doppstadt betont:

„Im Sparring ist KI sehr wertvoll. Man kann alle Arten von Terminen, Gesprächen und Entscheidungen vorbesprechen, bekommt andere Blickwinkel und Impulse."

Deshalb spricht vieles dafür, dass KI den Vorstand nicht entwertet, sondern seine eigentliche Kernkompetenz deutlicher hervorhebt. Je mehr analytische Routinearbeit verschwindet, desto stärker rücken Führung, Verantwortung und strategisches Urteilsvermögen in den Mittelpunkt. Dafür müssen diese Kompetenzen aber auch deutlich weiterentwickelt werden.

Besonders wirkungsvoll ist KI dort, wo sie auf verlässliche interne Daten zugreifen kann. Dadurch können Entscheidungsvorlagen und Planungsprozesse effizienter vorbereitet werden.

Claudio Di Vincenzo, Finanzchef bei der Buchhandelskette Thalia, bestätigt:

„Wenn die Datenlage sauber ist, kann KI im Finanzbereich sehr mächtig sein. Wer damit umgehen kann, erhält einen sehr einfachen und effizienten Zugang zu Finanzkennzahlen. Entscheidend ist, Halluzinationen durch klare Datenzugriffe zu vermeiden."

Stefanie Kemp betont:

„KI lernt schnell. Aber auch wir müssen schnell mit ihr lernen, um sie sinnvoll zu nutzen. Mit guten Prompts erhalten wir sehr gute Ergebnisse. Sonst nicht."

TK-accelis-CTO **Kerstin Hoppe:**

„Am Ende muss jemand Entscheidungen treffen und Verantwortung tragen. Es ist auf absehbare Sicht schwer vorstellbar, dass es kein Mensch ist, der das tut. Und hier werden große Veränderungen unserer Arbeitsweise auf uns zukommen, wenn agentische KI wirklich ins Laufen kommt. Das ist vergleichbar mit einem Projekt mit Hunderten Mitarbeitenden, die alle Freigaben für einzelne Themen brauchen. Nur dass die Agenten noch 24/7 arbeiten. Hier werden ganz neue Anforderungen an die Arbeit derjenigen entstehen, die Entscheidungen treffen."

Die größte kurzfristige Wirkung von KI im Vorstand liegt nicht in der Automatisierung strategischer Entscheidungen, sondern in der Reduktion administrativer und analytischer Belastungen. KI schafft Zeit.

Kostenkontrolle

Controller müssen seit Kurzem mit einem neuen, aber rasant wachsenden Kostenblock kalkulieren: den Kosten für KI-Nutzung. Der Einsatz von KI verursacht neue Kosten – etwa für Lizenzen, Rechenleistung, Dateninfrastruktur und spezialisierte Anwendungen.

Uber-Technikchef Praveen Neppalli Naga meldete im April 2026, dass der Konzern sein Jahresbudget binnen vier Monaten ausgeschöpft habe.[3] Uber hatte das KI-Tool Claude für seine rund 5.000 Entwickler ohne Limit freigeschaltet, woraufhin die Nutzung rasant anstieg. Und auch innerhalb der forschungsintensiven KI-Abteilungen von Nvidia übersteigen die Ausgaben für das Trainieren und Betreiben von Modellen auf den hauseigenen Servern die Gehälter der dort beschäftigten Top-Experten.[4]

Das Problem betrifft nicht nur Tech-Konzerne, sondern auch den deutschen Mittelstand. KI-Tools werden als günstiger Ersatz für Personal vermarktet. Tatsächlich entstehen durch ihren Einsatz jedoch Kosten, die Unternehmen häufig unterschätzen. So kann ein KI-Agent leicht 100 oder 200 Euro pro Tag kosten – womöglich ohne dass dem ein messbarer Ertrag gegenübersteht.[5]

„Man muss immer die Möglichkeiten und die Kosten abwägen“,

bestätigt **Tobias Naumann,** Deutschland-Finanzchef beim Softwarekonzern SAP.

„KI kann die Recherche sowie Meeting- und Entscheidungsgrundlagen deutlich verbessern. Gleichzeitig kann schnell eine Informationsflut entstehen. KI ersetzt nicht die eigene Beschäftigung mit Themen.“

Jede Stunde, die für das Lesen redundanter Berichte aufgewendet werden muss, fehlt für strategische Entscheidungen. Hier kann KI großen wirtschaftlichen Nutzen generieren. Sie verkürzt nicht die Entscheidungszeit selbst, sondern die Zeit bis zur Entscheidungsfähigkeit.

Siemens-CFO for IT Digital Foundation **Stefan Kandlbinder** räumt ein:

„Heute diskutieren wir dediziert über die Kosten von KI und Token. Morgen werden wir darüber kaum noch sprechen. Beim Internet war es genauso: Aus einem Kostenfaktor wurde eine selbstverständliche Infrastruktur. Diese Entwicklung werden wir auch bei KI sehen.“

KI IM TOP-MANAGEMENT

Thorsten Harzer
(Vice President, Head of Digital Business Solutions, QIAGEN)

Für mich stehen die eingebetteten KI-Assistenten im Fokus. Da wir mit Microsoft arbeiten, ist das „Copilot“. Wir nutzen im Unternehmen auch andere Tools, vor allem in Fachabteilungen, etwa zur Programmierung. „Copilot“ hat als Office-Integration von uns zentrale Regeln bekommen, etwa CI und Styleguide in Powerpoint. So entsteht sehr brauchbarer Output. Mir wird dadurch Arbeit abgenommen, indem Texte vorgeschrieben oder Charts vorgebaut sind. Ich setze hier aber immer auf den Human-in-the-loop: Alles, was unter meinem Namen rausgeht, schaue ich auch vorher an und bearbeite es selbst.

Mein Tag beginnt schon mit einem KI-generierten individuellen Morning Briefing – ich lasse mir zusammenfassen, was in der Nacht reingekommen ist, was am Tag ansteht und was zentrale To-Dos sind.

KI wird langfristig Prozesse effizienter machen – aber nur Unternehmen, die Kosten, Governance und Nutzen gleichzeitig steuern, werden daraus einen wirtschaftlichen Vorteil ziehen.

Zentrale Anknüpfungspunkte

1. **Embedded Systems überwinden den Technologiebruch und machen KI-Assistenz genau dort nutzbar, wo sie gerade gebraucht wird.**
2. **Sichere, für das Unternehmen gekapselte Systeme ermöglichen die Arbeit auch mit sensiblen Daten.**
3. **Effektive Vor- und Nachbereitung von Meetings wird teilautomatisiert.**
4. **Komplexe Themen können schnell überblickt werden. Es werden rasch relevante Informationen zu Anfragen herangezogen, Antwortoptionen schon ausgebreitet.**
5. **Wenn KI-Tools auf den definierten Firmendaten arbeiten, werden Falschaussagen minimiert.**

KI-Matrix für die Vorstandsarbeit von Unternehmen

KONTROLLIERBARKEIT

PROZESSGETRIEBEN & LANGSAME WERTSTEIGERUNG

›› Die Nutzung wird stark vom dahinterliegenden Prozess definiert. Die Auswahl und Absicherung von Tools, die Definition von Standards steht vor den ersten Gehversuchen.

EMPFOHLENE NÄCHSTE BOARD-ENTSCHEIDUNGEN:

1. **Use-Case treiben**
   Verschiedene Bereiche einbinden, pro Bereich zwei bis drei Use-Cases, klare Hypothese, Owner, KPIs
2. **Prompt-Bibliothek + Vorlagen**
   (Mail, Q&A, Entscheidungsoptionen)
3. **Embedded first**
   KI dort, wo gearbeitet wird (M365/Workspace/SAP), sonst bleibt es Spielzeug

AI-FIRST COMPANY

›› KI ist klar in den Arbeitsalltag integriert. Das erfolgt planbar über transparente Leitplanken, die allen Sicherheit in der Nutzung bieten.

EMPFOHLENE NÄCHSTE BOARD-ENTSCHEIDUNGEN:

1. **Ausbau Richtung Agents/Workflows**
   Klar begrenzte Prozesse, Policy-gesteuert, auditierbar
2. **Board/AR-Readiness**
   Kurzer Report (Use-Cases, Wirkung, Risiken, Maßnahmen)
3. **Third-party risk**
   Lieferanten-/Modellwechselprozesse, Vertragsstandards, regelmäßige Rezertifizierung

SCHNELLE UMSETZUNG & GERINGE KONTROLLE

›› Es gibt eine große KI-Offenheit im Vorstand, auch vertrauliche Informationen werden geteilt. Das passiert aber teils außerhalb klar gesteckter Leitplanken und Systeme, weil das Unternehmen die Strukturen noch nicht hat.

EMPFOHLENE NÄCHSTE BOARD-ENTSCHEIDUNGEN:

1. **Im Unternehmen klare Leitplanken definieren**
   Whitelist für Tools + Datenklassifikation in enger Abstimmung mit IT / Security-Abteilung
2. **Einfacher Freigabeprozess für sensible Outputs**
   Zum Beispiel Kundenbezug/vertragliche Relevanz: Reviewpflicht
3. **Kosten/Token-Steuerung**
   Monitoring + Richtwerte pro Nutzergruppe (nicht als Verbot, sondern als Steuerung)

SCHRITTWEISE & KONTROLLIERT

›› Die Nutzung beschränkt sich noch auf kleine Anwendungsfälle wie Textarbeit oder Meeting-Vor- und -Nachbereitungen. Es ist ein Set an Tools freigegeben.

EMPFOHLENE NÄCHSTE BOARD-ENTSCHEIDUNGEN:

1. **Tool-Set freigeben**
   Whitelist + klare Datenklassen (was darf wohin?)
2. **„Vorstands-Use-Cases" definieren**
   Meeting-Vorbereitung, E-Mails, Meeting-Protokolle und -Aufgaben.
3. **Human-in-the-loop verbindlich**
   Keine autonomen Aktionen (Auto-Send/Auto-Commit) ohne Policy
4. **Kurzer „KI-Führerschein"**
   (60–90 Minuten) für Vorstand + Assistenz + N-1.

WERTBEITRAG

KAPITEL 2:

Von Effizienz zu besserer Führung: Der eigentliche Nutzen von KI

Die ökonomische Debatte um künstliche Intelligenz wird häufig von einer Produktivitätsverheißung geprägt: Maschinen sollen schneller, günstiger und präziser arbeiten als Menschen. Für Vorstände greift diese Perspektive jedoch zu kurz. Entscheidend ist weniger die Zahl eingesparter Arbeitsstunden, sondern ob KI die Qualität unternehmerischer Entscheidungen verbessert.

Die Kernaufgabe des Vorstands bleibt unverändert. Kein KI-System entscheidet, welche Risiken ein Unternehmen eingehen sollte oder welcher strategischen Richtung es folgt. KI liefert Analysen – Verantwortung trägt der Mensch.

Mit wachsender Nutzung steigen Nutzen und Risiken gleichermaßen. Für Vorstände sind insbesondere drei Risikoklassen relevant:
(1) inhaltliche Verlässlichkeit (Fehler/Halluzinationen),
(2) Vertraulichkeit und Compliance (Tool-Wildwuchs, Datenabfluss),
(3) organisatorische Nebenwirkungen (Verlust von Fähigkeiten und Verstärkung ineffizienter Prozesse).

KI IM TOP-MANAGEMENT

Kerstin Hoppe (CTO, TK accelis)

Ich nutze ein paar Agenten, die mir helfen, den Tag zu strukturieren. Es sind sehr viele Kommunikationskanäle, über die Informationen fließen. Wir nutzen Microsoft, der eingebettete „Copilot“ ist eine sehr gute Unterstützung bei vielen Aufgaben. Aber es bleibt zentral, dass man sich eigene Gedanken macht und wirklich den Kern der Idee liefert und versteht: Es geht ja bei einer Präsentation nicht darum, dass sie ausführlich und schön aussieht. Sondern darum, dass sie zentrale Gedanken auf den Punkt bringt. Das kann KI allein nicht. Für den Einstieg und die Weiterbildung in der Nutzung von KI gibt es viele Angebote, bei uns im Unternehmen machen wir das unter anderem mit kleinen Lerneinheiten, in denen Menschen von ihren Lösungen berichten. Für mich hat es sehr gut funktioniert, dass ich nach den ersten eigenen Schritten mal einen Tag intensiv mit einem Kollegen arbeiten konnte, der mir auf meinen Bedarf zugeschnitten geholfen und mit mir Lösungen entwickelt hat.

Viele Unternehmen richten KI-Boards ein, denen Vorstände angehören. Sie bewerten neue Anwendungsfälle und Tools zentral, verhindern Wildwuchs und schaffen Transparenz. Die Interviews zeigen einen pragmatischen Ansatz: freigegebene Tools, klare Datenregeln und verpflichtende menschliche Endkontrolle. Gleichzeitig wird ein strukturelles Risiko sichtbar: Wenn KI schlechte Prozesse beschleunigt, steigt der Output – nicht aber der Nutzen. Ein klares Operating Model ist deshalb Voraussetzung für einen sicheren KI-Einsatz.

Thorsten Harzer, Vice President, Head of Digital Business Solutions beim Biotech-Konzern QIAGEN:

„Für uns war es wichtig, vor dem Roll-out von KI-Tools die Richtlinien richtig zu setzen, die geeigneten Tools auszuwählen und die genutzte Unternehmensumgebung so gut wie möglich abzusichern. Auf dieser Basis konnten wir die Einstiegshürde für jeden Einzelnen niedrig halten und zur eigenständigen Nutzung von KI ermuntern.“

Leitplanken

1. **Aufstellen einer Tool-Whitelist und Datenklassifikation (was darf wohin?).**
2. **Quellenpflicht: Jede faktische Aussage braucht Quelle oder Kennzeichnung als Hypothese.**
3. **Keine autonomen Aktionen ohne Policies (Auto-Senden, autonome Zusagen nur nach klaren Regeln und als bewusst getroffene Entscheidung).**
4. **Review-Standard: kurze Checkliste für Zahlen, rechtliche Aussagen, Kunden-/Vertragsbezug.**

KAPITEL 3:

Governance – Verantwortung ist nicht delegierbar

Die größte Herausforderung ist der verantwortungsvolle Einsatz von KI. Anders als frühere Digitalisierungsprojekte betrifft sie unmittelbar die Vorbereitung und Begründung unternehmerischer Entscheidungen. Je größer der Einfluss algorithmischer Systeme auf Managementprozesse wird, desto wichtiger werden rechtliche, organisatorische und kulturelle Leitplanken. Hilfreich sind Checklisten für sensible Inhalte wie Zahlen, rechtliche Aussagen oder Vertragsbezüge.

SAP-Deutschland-CFO Naumann sagt:

„Es ist sehr wichtig, dass wir bei der KI-Unterstützung den jeweiligen Einsatzzweck mitbetrachten. Nehmen wir das Beispiel Transkription und automatische Zusammenfassung: Intern ist das in der Regel risikofrei nutzbar. In Kundengesprächen hat das eine andere Dimension. Hier können zusammengefasste Inhalte aus Meetings zu vertragsrelevanten Informationen werden und müssen dementsprechend alle Freigabeschleifen durchlaufen, bevor sie genutzt werden können."

Nach deutschem Aktienrecht trägt der Vorstand die Organverantwortung. Sie kann weder auf Personen noch auf technische Systeme übertragen werden. Daraus folgt: KI darf Entscheidungen vorbereiten – entscheiden darf sie nicht. Derartige Beschränkungen betreffen aber nur einen Bruchteil von Unternehmen und tatsächlich kritischer Unternehmensentscheidungen. Die Abhängigkeit von KI wird zunehmen, und für Unternehmenslenkerinnen und -lenker wird damit die Frage nach ihrer Rolle in der Entscheidungsfindung immer wichtiger werden.

Rechtlich betrachtet unterscheidet sich KI zunächst kaum von externen Beratern oder Fachabteilungen. Auch deren Empfehlungen entbinden den Vorstand nicht von seiner Verantwortung. Je überzeugender KI wirkt, desto größer wird die Gefahr einer ungeprüften Übernahme ihrer Vorschläge.

Stefan Kandlbinder betont:

„KI kann uns schneller zu Antworten bringen. Sie darf uns aber nicht das Denken abnehmen. Die eigentliche Fähigkeit der Zukunft wird deshalb nicht nur darin bestehen, KI zu nutzen, sondern darin, weiterhin selbst die Ergebnisse zu verstehen, zu hinterfragen und eigene Schlüsse zu ziehen."

Das Gesellschaftsrecht verlangt vom Vorstand keine fehlerfreien Entscheidungen. Es verlangt sorgfältig vorbereitete Entscheidungen. Die „Business Judgment Rule“ schützt Vorstandsmitglieder nur dann vor persönlicher Haftung, wenn sie auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohl der Gesellschaft handeln. Wer algorithmische Empfehlungen übernimmt, muss nachvollziehen können, auf welcher Basis sie beruhen, welche Annahmen getroffen wurden, welche Unsicherheiten bestehen und welche Alternativen geprüft wurden. Vorstände müssen keine Informatiker sein, aber Funktionsweise und Grenzen der Systeme verstehen. Kann ein Vorstand jedoch Datengrundlage und Risiken einer KI-Empfehlung nicht erklären, stellt sich im Haftungsfall die Frage nach einer ausreichenden Informationsgrundlage.

Die Europäische KI-Verordnung reagiert auf dieses Problem mit Transparenz- und Dokumentationspflichten. Insbesondere für Hochrisiko-Systeme gelten umfangreiche Anforderungen. Für den Vorstand bedeutet dies: Nicht die Nutzung der KI begründet ein Haftungsrisiko, sondern ihr unkontrollierter Einsatz.

Die größte Gefahr der KI liegt daher möglicherweise nicht in fehlerhaften Algorithmen. Sie liegt in einer schleichenden Veränderung menschlichen Verhaltens. Je zuverlässiger technische Systeme erscheinen, desto seltener werden ihre Ergebnisse hinterfragt. Diese Entwicklung ist aus anderen Bereichen der Automatisierung bekannt: Piloten verlassen sich auf Autopiloten, Ärzte auf diagnostische Systeme – und Manager künftig auf KI.

SAP setzt deshalb bei allen Anwendungen auf ein Zwei-Säulen-Prinzip:

„Die erste Säule ist, den Rahmen zu setzen: gesetzliche, regulatorische und interne Policies einzuhalten. Hier ist eine KI-optimierte Prüfung sehr effektiv. Die zweite Säule ist Human-in-the-loop: Es sitzt immer jemand vor dem Bildschirm, der die Entscheidung trifft“,

unterstreicht Top-Manager **Naumann.**

Die entscheidende Kompetenz des Vorstands im KI-Zeitalter ist deshalb nicht technisches Wissen allein – sondern die Fähigkeit, zu erkennen, wann eine Maschine unterstützen darf und wann ein menschliches Urteil unverzichtbar bleibt. Führung bedeutet eben auch zu entscheiden, was niemals delegiert werden darf.

Endnoten und Impressum

1 DGUV (2025): DGUV Barometer Arbeitswelt 2025. Berlin, 2025.
2 NBER Working Paper No. 34836 mit dem Titel „Firm Data on AI“, https://www.nber.org/papers/w34836
3 https://www.forbes.com/sites/janakirammsv/2026/05/17/uber-burns-its-2026-ai-budget-in-four-months-on-claude-code/
4 https://fortune.com/article/why-is-the-cost-of-ai-higher-than-human-workers-nvidia-executive/
5 Zoller, Martha: So ein Agent kostet am Tag leicht mal 100, 200 oder 300 Euro. FAZ, 24. September 2026.

Konzept, Analyse und Gestaltung
Handelsblatt GmbH
Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
+49 (0)211/887-1100
www.handelsblatt-research.com

Autor: Dr. Jan Kleibrink
Layout: Christina Wiesen
Bilder: Magnific
Stand: Oktober 2026

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.

© 2026 Handelsblatt Research Institute

Kontakt
Tata Consultancy Services Deutschland GmbH
Friedrich-Ebert-Anlage 49, 60308 Frankfurt am Main

Dr. Kay Müller-Jones,
Managing Partner – Tata Consultancy Services Deutschland GmbH