REGIERUNGSKOMMISSION

Deutscher Corporate Governance Kodex

Praxis-Impuls

Einsatz Künstlicher Intelligenz im Aufsichtsrat

Vorwort

Mit der Veröffentlichungsreihe „Praxis-Impulse“ möchte die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in lockerer Folge Anregungen zur praktischen Umsetzung von Kodexempfehlungen und -anregungen geben.

Diese Impulse verstehen sich als ergänzende Handreichung – im Sinne des Selbstverständnisses: „Die Kommission ist mehr als der Kodex“. Sie bieten pragmatische Vorschläge innerhalb des geltenden Rechtsrahmens. Adressiert sind sie an Unternehmen, die ihre eigene Governance-Praxis hinterfragen und weiterentwickeln möchten. Die Impulse haben keinen verbindlichen Charakter. Sie erheben auch nicht den Anspruch, ein Thema umfassend und abschließend zu behandeln. So möchte der vorliegende Praxisimpuls in erster Linie ein Verständnis dafür schaffen, dass die Beschäftigung mit Künstlicher Intelligenz (KI) nicht nur eine Aufgabe des Vorstands ist, sondern auch den Aufsichtsrat in seinen beiden zentralen Rollen betrifft – sowohl als Kontrollorgan als auch als strategischer Sparringspartner des Vorstands, also Kernthemen des Kodex. Und je früher sich Aufsichtsräte mit KI befassen, desto größer ist die Chance, die Qualität und Professionalität ihrer Arbeit zu verbessern. Als einfacher Appell ausgedrückt: am besten sofort damit beginnen!

KI im Aufsichtsrat – ein Thema mit Perspektive

KI ist derzeit eines der meistdiskutierten Themen – auch an die Regierungs-kommission Deutscher Corporate Governance Kodex ist die Frage herangetragen worden, welche Rolle KI für den Aufsichtsrat spielen kann und sollte.

Die Antwort ist vielschichtig: Erstens muss der Aufsichtsrat den Vorstand bei der strategischen Einordnung und Nutzung von KI begleiten. Zweitens ist aus Sicht des Aufsichtsrats eine angemessene KI-Governance sicherzustellen, insbesondere im Hinblick auf Compliance mit geltenden Regelwerken wie dem EU AI Act[1]. Drittens – und darum geht es in diesem Praxis-Impuls – stellt sich die Frage, wie der Aufsichtsrat KI für die eigene Arbeit nutzen kann: zum Beispiel zur besseren Vorbereitung und zur Informationsgewinnung oder für vertiefte Diskussionen.

Strategische Relevanz: Warum der Aufsichtsrat KI verstehen und nutzen sollte

Der Aufsichtsrat ist heute mehr als nur eine Kontrollinstanz: Er ist strategischer Sparringspartner des Vorstands[2]. Er begleitet zentrale unternehmerische Weichenstellungen, prüft Annahmen, bewertet Risiken und Chancen. Und genau hier kann KI einen echten Mehrwert bieten: durch schnellere Informationsverarbeitung, tiefere Mustererkennung, datenbasierte Szenarien oder intelligente Verdichtung komplexer Inhalte.

Perspektivisch stellt sich auch eine haftungsrechtliche Frage: Je leistungsfähiger KI-Systeme werden, desto stärker rückt ihre Berücksichtigung in den Fokus der Aufsichtspflicht. Nach Maßgabe der Business Judgement Rule (§ 93 AktG) könnte künftig relevant werden, ob ein Aufsichtsrat KI als Teil der verfügbaren Informationsquellen angemessen in seine Entscheidungsfindung einbezogen hat.

---

[1] EU-Verordnung 2024/1689 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz und zur Änderung der Verordnungen (EG) Nr. 300/2008, (EU) Nr. 167/2013, (EU) Nr. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 und (EU) 2019/2144 sowie der Richtlinien 2014/90/EU, (EU) 2016/797 und (EU) 2020/1828 (Verordnung über künstliche Intelligenz), vom 13. Juni 2024.

[2] Siehe hierzu auch den Praxis-Impuls „Aufsichtsrat als strategischer Sparringspartner: Ein Gewinn für das Unternehmen“ (Februar 2025) unter https://dcgk.de/de/kommission/praxis-impulse.html

Der bewusste Umgang mit KI ist kein technisches Beiwerk, sondern integraler Bestandteil zeitgemäßer Aufsichtsarbeit. Wer sich frühzeitig mit ihren Möglichkeiten und Grenzen auseinandersetzt, erweitert den eigenen Analysehorizont – und stärkt die Urteilsfähigkeit. Der reflektierte Einsatz von KI ist dabei nicht nur ein Instrument zur Verbesserung der Gremienarbeit, sondern auch ein wichtiges Signal in das Unternehmen hinein.

Ein Signal, das im positiven Sinne transformatorisch wirken kann. Denn es zeigt, dass verantwortungsvolle Innovation im Unternehmen möglich und erwünscht ist. Dabei kann es zu einer doppelten Leuchtturm-Wirkung kommen: kulturell, weil Offenheit und Lernbereitschaft vorgelebt werden, und strukturell, weil daraus Systeme, Prozesse und Prinzipien entstehen können, die über den Aufsichtsrat hinaus trag- und anschlussfähig sind.

Gleichzeitig gilt es, sich derzeitige Grenzen der KI klarzumachen. KI kann Muster erkennen, ihre Analysen können Entscheidungen vorbereiten. Aber KI ersetzt nicht das, was gute Aufsichtsratsarbeit vor allem ausmacht: die verantwortungsvolle Abwägung, das kritische Hinterfragen oder das ethische Urteilsvermögen der handelnden Personen.

Voraussetzungen: Was der Aufsichtsrat für den KI-Einsatz braucht

Damit KI im Aufsichtsrat sinnvoll und verantwortungsvoll genutzt werden kann, müssen zentrale Voraussetzungen erfüllt sein. Diese betreffen nicht nur die Technologie selbst, sondern auch Rechtssicherheit, ethische Verantwortung und ein realistisches Verständnis von Nutzen und Grenzen. Und zu guter Letzt ist darüber hinaus eine effektive Governance zu entwickeln.

1. Rechtlicher Rahmen

Der Einsatz von KI im Aufsichtsrat unterliegt denselben rechtlichen Anforderungen wie jede andere Informationsbeschaffung: Er muss dem Legalitätsprinzip entsprechen, also gesetzeskonform und ordnungsgemäß erfolgen. Dabei sind spezifische Regelwerke wie die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), Vertraulichkeit, Transparenzvorgaben und Diskriminierungsverbote ebenso zu beachten wie künftige Spezialregulierungen etwa durch den EU AI Act. Noch besteht keine Pflicht, KI-Systeme zur Entscheidungsfindung einzusetzen. Doch mit wachsender Leistungsfähigkeit wird es schwieriger werden, ihren Einsatz vollständig zu ignorieren und deren Nichteinsatz sinnvoll zu begründen.

2. Ethische und unternehmensspezifische Leitplanken

KI agiert in einem normativen Umfeld und ist mehr als nur eine technische Neuerung. Sie beeinflusst auch, wie im Unternehmen Entscheidungen getroffen werden. Deshalb ist es wichtig, dass der Einsatz von KI im Unternehmen grundlegenden ethischen Standards genügt. Dazu gehören zum Beispiel Fairness und gesellschaftliche Akzeptanz. Konkret heißt das: Der Vorstand entwickelt – gegebenenfalls in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen – klare Regeln für den Umgang mit KI im gesamten Unternehmen. Der Aufsichtsrat überwacht diesen Prozess, gibt Anregungen und kann zusätzlich eigene Vorgaben für seine Arbeit im Zusammenhang mit KI festlegen. So stellen beide Gremien gemeinsam sicher, dass KI verantwortungsvoll und angemessen eingesetzt wird.

3. Technische Anforderungen und Nachvollziehbarkeit

Aufsichtsräte haben oft nur begrenzten Datenzugang. Entsprechende KI-Systeme sollten gezielt auf verfügbare Informationen abgestimmt und dabei DSGVO-konform, sicher, die Vertraulichkeit wahrend, nachvollziehbar und souverän sein. Idealerweise setzen die Aufsichtsratstools auf den im Unternehmen vorhandenen Tools auf oder sind mit diesen abgestimmt. Die Funktionsweise heutiger KI-Modelle ist prinzipiell bekannt. Es ist jedoch im konkreten Einzelfall nicht immer nachvollziehbar, wie das Modell zu einer bestimmten Entscheidung gelangt. Es kann daher der Eindruck einer Black Box entstehen.

Entscheidend ist, dass das System eine nachvollziehbare Herleitung liefert, dass die Ergebnisse sinnvoll dokumentiert sind und in den Gesamtentscheidungsprozess eingebettet werden.

4. Ökonomischer Nutzen, Grenzen und Risiken

Der Einsatz geeigneter KI-Systeme kann bereits mit recht geringem Aufwand spürbaren Mehrwert schaffen. Im Verhältnis zum potenziellen Erkenntnisgewinn sind die Einstiegskosten überschaubar. Entscheidend ist: KI darf kein Selbstzweck sein, sondern muss der Qualität der Gremienarbeit dienen.

Bei allen Stärken der KI gilt es, sich gleichzeitig die aktuellen Grenzen und Schwächen vor Augen zu führen, denn die KI macht weiterhin Fehler und ist abhängig von den Daten und Vorgaben, mit denen sie trainiert wurde (sogenannte Biases). Damit ist sie ein nützliches Werkzeug zur Unterstützung – ersetzt jedoch nicht die menschliche Verantwortung, die Fähigkeit zum kritischen Dialog und die Einbettung von Entscheidungen in ethische und strategische Zusammenhänge. Der Aufsichtsrat als Ganzes sowie jedes einzelne Mitglied, das KI nutzt, muss deren Ergebnisse kritisch hinterfragen, bewerten und bleibt verantwortlich.

5. Governance-Struktur für den KI-Einsatz im Gremium

Ebenso wie der Aufsichtsrat die Entwicklung einer unternehmensweiten KI-Governance kritisch begleitet und überwacht, muss er auch für den eigenen KI-Einsatz eine solche Governance etablieren. Dazu gehören klare Regeln, definierte Anwendungsbereiche, nachvollziehbare Dokumentation, Benennung von Verantwortlichen und eine transparente Einbettung des KI-Beitrags in die Gesamtbeurteilung. Nur so wird der Einsatz von KI auch im Gremium verantwortbar, kontrollierbar und strategisch nutzbar. Wesentlich ist dabei, dass die Governance für den KI-Einsatz des Aufsichtsrats mit der unternehmensweiten KI-Governance abgestimmt wird. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Die konkrete Ausgestaltung und Verankerung – etwa in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats – obliegt wiederum dem Gremium selbst.

Einsatzmöglichkeiten: Wie der Aufsichtsrat KI nutzen kann

Der Einstieg in den KI-Einsatz sollte nicht abrupt oder disruptiv sein, da dies zu Überforderungen und Reaktanzen führen kann. Vielmehr bietet sich ein schrittweises und somit organisches Vorgehen an – mit Raum für Lernen, Experimentierfreude, Anpassung und gezielte Anwendung. Drei aufeinander aufbauende Stufen haben sich dabei als pragmatisch umsetzbar erwiesen.

Stufe 1: Digitale Assistenz bei Routineaufgaben

KI kann den Aufsichtsrat entlasten, indem sie repetitive Aufgaben übernimmt – etwa durch automatische Zusammenfassungen, Texterkennung, Protokollentwürfe oder Dokumentenorganisation. Solche Funktionen steigern die Effizienz und schaffen Freiraum für inhaltliche Diskussionen.

Stufe 2: Analyse und Kontextualisierung

KI kann als „intelligente Lupe“ dienen, also als Hinweisgeber – für Recherchen, Querverweise und strukturierte Auswertungen. Dazu gehören zum Beispiel die Suche in umfangreichen Unterlagen, die Identifikation von Mustern oder Anomalien, Risikobewertungen oder das Generieren und Vergleichen von Kennzahlen. Die Historie der eigenen Gremienarbeit ist dabei die primäre Datengrundlage.

Für Benchmarking (Markt, Wettbewerb) sind zusätzlich externe Datenquellen hilfreich – etwa Presse-Clippings, Geschäftsberichte oder Analysten-Reports, die über sichere Schnittstellen oder Datenimporte angebunden werden können. So kann der Horizont des Aufsichtsrats systematisch und einfach um externe Perspektiven erweitert werden.

Stufe 3: Strategisches Sparring und Szenarien

In fortgeschrittenen Anwendungen kann KI zum Impulsgeber für strategische Diskussionen mit dem Vorstand werden – etwa durch simulationsgestützte Szenarien, Schwachstellenanalysen oder Logikprüfungen. Anwendungsfälle reichen von Risikoanalysen und Investitionsbewertungen über Standortentscheidungen bis hin zu M&A-Bewertungen oder Lieferkettenstrategien.

Perspektivisch werden sogenannte „Agentic AI“-Systeme an Bedeutung gewinnen – also KI-Agenten, die selbstständig Aufgaben verfolgen, Empfehlungen aussprechen und Tools bedienen. Sie agieren nicht nur reaktiv, sondern initiativ und benötigen deshalb besonders klare Ziele, Kontrollpunkte und Entscheidungslogiken.

Umsetzung: Was der Aufsichtsrat konkret machen kann

KI muss in die Gremienarbeit eingebettet werden – sowohl in der individuellen Vorbereitung als auch in der Durchführung von Sitzungen. Denkbar sind etwa gezielte Such- und Analysemöglichkeiten oder die Interaktion mit einem automatisiert interagierenden Computerprogramm, einem Bot. Auch Entscheidungsvorlagen könnten künftig durch KI-gestützte grafische Benutzeroberflächen (sogenannte Dashboards) oder interaktive Analysen ergänzt werden. Entscheidend ist: Der Einsatz muss sicher, intuitiv und leicht integrierbar sein.

Geeignete Systeme müssen verfügbar sein: Am Markt erhältliche Chatbots dürfen nur für allgemeine, nicht vertrauliche Fragen genutzt werden. Unternehmen sollten deshalb sichere, erklärbare und regulatorisch konforme Tools bereitstellen – mit Zugriff auf relevante Daten, klarer Sicherheitsarchitektur und nachvollziehbaren Ergebnissen.

Kompetenzentwicklung ist zentral: Der Aufsichtsrat muss nicht zwingend mit KI-Experten besetzt sein – anders als etwa bei der gesetzlich geforderten Finanzexpertise. Gleichwohl kann spezifisches technisches Know-how im Bereich der KI – abhängig vom Geschäftsmodell und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens – ein echter Mehrwert sein.

Unabhängig davon gilt: Der Einsatz von KI im Aufsichtsrat setzt keine Spezialkenntnisse voraus – wohl aber ein gemeinsames Grundverständnis über Funktionsweise, Möglichkeiten und Grenzen. Alle Mitglieder eines Aufsichtsrats sollten über Grundkenntnisse verfügen und sich entsprechend qualifizieren. Dies lässt sich – wie in anderen komplexen Themenfeldern auch – schrittweise aufbauen: zum Beispiel durch gezielte Schulungen, den Rückgriff auf interne oder externe Expertise oder durch Tools, die Erklärbarkeit und Kontext schaffen.

Damit unterscheidet sich der Umgang mit KI nicht grundsätzlich von etablierten Praktiken – etwa, wenn man dem Aufsichtsrat finanzmathematische Modelle oder komplexe rechtliche Sachverhalte erläutert.

Fazit: Aufsicht neu denken – mit Neugier und klarer Haltung

KI verändert, wie wir Informationen verarbeiten, Entscheidungen vorbereiten und Zusammenhänge erkennen. Auch im Aufsichtsrat entstehen dadurch neue Möglichkeiten und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine.

Entscheidend ist nicht technisches Detailwissen, sondern die Bereitschaft, sich auf neue Denk- und Arbeitsweisen einzulassen. Wer KI reflektiert einsetzt, kann die Qualität der Gremienarbeit erhöhen – durch mehr Tiefe, mehr Kontext und mehr Perspektiven.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um damit anzufangen: pragmatisch, neugierig, risikobewusst und Schritt für Schritt.