REGIERUNGSKOMMISSION

Deutscher Corporate Governance Kodex

Praxis-Impuls

Einsatz Künstlicher Intelligenz im Aufsichtsrat

Vorwort

Der vorliegende Praxisimpuls ist ein Update der ersten Veröffentlichung im vergangenen Jahr. Er greift Anregungen aus der Praxis sowie neue technologische und regulatorische Entwicklungen auf und führt diese in einer aktualisierten Gesamtdarstellung zusammen.

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 Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex ist die Frage herangetragen worden, welche Rolle KI für den Aufsichtsrat spielen kann und sollte.

Diese Frage stellt sich nicht allein aufgrund der hohen öffentlichen Aufmerksamkeit, sondern vor allem aufgrund der außergewöhnlichen Entwicklungsdynamik der Technologie. Leistungsfähigkeit, Verfügbarkeit und Anwendungsbreite von KI-Systemen verändern sich derzeit nicht in mehrjährigen Innovationszyklen, sondern teils innerhalb weniger Monate. Für den Aufsichtsrat bedeutet dies: Es geht weniger darum, KI einmal grundlegend zu verstehen, sondern vielmehr darum, die technologische Entwicklung kontinuierlich zu beobachten, einzuordnen und in die eigene Arbeit zu integrieren. Vor diesem Hintergrund ist die Auseinandersetzung mit KI kein Zukunftsthema mehr, sondern eine aktuelle Frage ordnungsgemäßer und vorausschauender Aufsicht.

Damit rückt KI zugleich in den Kernbereich der Aufsichtsratsarbeit. Denn technologische Veränderungen beeinflussen zunehmend Geschäftsmodelle, Wettbewerbsfähigkeit, Risikoprofile und Entscheidungsprozesse von Unternehmen. Der Aufsichtsrat ist daher nicht nur mittelbar betroffen, sondern in seiner Kontroll- und Beratungsfunktion unmittelbar adressiert.

Die Antwort auf die Frage nach der Rolle von KI im Aufsichtsrat ist entsprechend 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. Drittens – und darum geht es in diesem Praxis-Impuls – stellt sich die Frage, wie der Aufsichtsrat KI für die eigene Arbeit nutzen kann: etwa zur besseren Vorbereitung, zur strukturierten Informationsgewinnung oder zur Vertiefung von 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. 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 könnte nach Maßgabe der Business Judgement Rule (§ 93 AktG) relevant werden, ob ein Aufsichtsrat KI als Teil der verfügbaren Informationsquellen angemessen in seine Entscheidungsfindung einbezogen hat. Noch besteht keine Pflicht, KI-Systeme zur Entscheidungsfindung einzusetzen. Doch mit wachsender Leistungsfähigkeit wird es zunehmend schwieriger, ihren Nichteinsatz überzeugend zu begründen.

Der bewusste Umgang mit KI ist kein technisches Beiwerk, sondern integraler Bestandteil zeitgemäßer Aufsichtsarbeit. Er erweitert den eigenen Analysehorizont und stärkt die Urteilsfähigkeit. Zugleich sendet der reflektierte Einsatz von KI ein wichtiges Signal in das Unternehmen hinein. Diese Signalwirkung ist besonders relevant, weil sich die tatsächliche KI-Nutzung im Unternehmen häufig schneller entwickelt als formale Steuerungs- und Governance-Strukturen. Mitarbeiterbefragungen weisen regelmäßig höhere Nutzungsquoten aus, als dem Vorstand berichtet wird. Diese Diskrepanz deutet auf eine informelle oder ungeregelte Nutzung von KI-Tools hin. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass der Vorstand den KI-Einsatz aktiv steuert, sichere Werkzeuge bereitstellt und eine konsistente KI-Governance etabliert, während der Aufsichtsrat diesen Prozess im Rahmen seiner Kontrollfunktion begleitet.

So kann eine doppelte Leuchtturm-Wirkung entstehen: kulturell durch das Vorleben von Offenheit und Lernbereitschaft und strukturell durch das Entstehen von Systemen, Prozessen und Prinzipien, die über den Aufsichtsrat hinaus tragfähig 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 Spezialregulierungen etwa durch den EU AI Act. Für die konkrete Anwendung im Aufsichtsrat sind neben den genannten Regelwerken insbesondere auch unternehmensinterne Richtlinien und Vertraulichkeitsstandards zu beachten.

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. KI-Systeme sollten daher gezielt auf verfügbare Informationen abgestimmt sein und dabei DSGVO-konform, sicher, vertraulich und nachvollziehbar arbeiten. Idealerweise setzen sie auf vorhandenen Unternehmenstools auf. Auch wenn nicht immer nachvollziehbar ist, wie ein KI- Modell zu einer Entscheidung gelangt: Entscheiden ist, dass das System eine nachvollziehbare Herleitung liefert und die Ergebnisse sinnvoll dokumentiert 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 Governance etablieren. Dabei ist insbesondere die Informationstiefe festzulegen. Aufsichtsräte benötigen für ihre Aufgaben nicht dieselbe Detailtiefe an Informationen wie der Vorstand. KI-Systeme für den Aufsichtsrat sollten gezielt auf die Rolle als Kontroll- und Beratungsgremium ausgerichtet werden. 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.

Der Einsatz von KI im Aufsichtsrat wirft zudem Governance-Fragen auf, etwa zur Verantwortung für Auswahl und Betrieb der Systeme, zur Einbettung in bestehende Kontroll- und Compliance-Strukturen sowie zur laufenden Überprüfung der Ergebnisse. Diese Fragen sind regelmäßig gemeinsam mit dem Vorstand zu adressieren und in die bestehende Governance-Architektur des Unternehmens zu integrieren.

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.

Die Praxis zeigt, dass der konkrete Einsatz von KI im Gremium unterschiedlich ausgestaltet werden kann: Einige Aufsichtsräte verzichten bewusst auf standardmäßige Summary Funktionen, um Sitzungen nicht durch eine Vielzahl KI-induzierter Fragestellungen zu überfrachten. Andere Gremien nutzen regelmäßig KI-unterstützte Deep Dives zu ausgewählten Themen.

Die beschriebenen Stufen sind daher nicht als starre Abfolge zu verstehen. In der Praxis werden unterschiedliche Nutzungstiefen häufig parallel eingesetzt. Entscheidend ist weniger die Stufe als vielmehr der anlassbezogene und rollenadäquate Einsatz.

Drei mögliche Stufen zum Einstieg und Ausbau bieten sich dabei als pragmatisch umsetzbar an.

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.

Vor diesem Hintergrund haben sich in der Praxis unterschiedliche technische Lösungsmodelle für den Einsatz von KI im Aufsichtsrat herausgebildet: (1) KI-Funktionen der etablierten

Anbieter von Boardroom-Software beziehungsweise deren Schnittstellen zur Anbindung von KI; (2) spezialisierte Start-ups mit innovativen Ansätzen, deren Einsatz insbesondere in größeren und regulierten Unternehmen sorgfältig abzuwägen ist; (3) unternehmensspezifische Eigenentwicklungen mit hoher Kontrolle, aber entsprechendem Aufwand und Governance-Anforderungen; sowie (4) hybride Modelle, die bestehende Board-Systeme mit zusätzlichen KI-Komponenten kombinieren. Die Wahl hängt unter anderem von Sicherheitsanforderungen ab, von Integrationsfähigkeit, Governance-Struktur und Risikoprofil des Unternehmens.

Kompetenzentwicklung ist zentral: Der Aufsichtsrat muss nicht mit KI-Experten besetzt sein, Alle Mitglieder sollten allerdings über ein gemeinsames Grundverständnis über Funktionsweise, Möglichkeiten und Grenzen der KI verfügen. Dies lässt sich schrittweise aufbauen durch gezielte Schulungen, interne oder externe Expertise oder durch Tools, die Erklärbarkeit und Kontext schaffen.

Damit unterscheidet sich der Umgang mit KI nicht grundsätzlich von etablierten Praktiken bei anderen komplexen Themen.

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.

Die Rückmeldungen zum vorliegenden Praxis-Impuls zeigen, dass der Einsatz von KI einer kontinuierlichen Beobachtung und Einordnung bedarf. Vor diesem Hintergrund wird der Praxis-Impuls regelmäßig überprüft und bei Bedarf fortgeschrieben, um neue technologische Entwicklungen und Praxiserfahrungen angemessen zu reflektieren. Aufgrund der dynamischen Entwicklung erfolgen diese Anpassungen behutsam und ohne gesonderte Kennzeichnung der Änderungen.