

# AI@AR – Der Einsatz Künstlicher Intelligenz aus Perspektive des Aufsichtsrats

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.\*

## 1 Motivation und Zielsetzung

Künstliche Intelligenz (KI) – und insbesondere die generative KI – hat einen erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft. Mit den damit verbundenen Chancen und Risiken müssen sich nicht nur die Unternehmensleitungen, sondern auch die Aufsichtsräte befassen.<sup>1</sup> KI wird ein enormes Potenzial zur (Fort-)Entwicklung der bestehenden oder gar neuer Geschäftsmodelle (wie die Entwicklung von KI-Assistenten oder Chatbots für Dritte), zur Rationalisierung bzw. Optimierung unternehmensinterner Prozesse und Systeme und dadurch zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zugesprochen

---

\* AK Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. | sg@schmalenbach.org

Mitglieder des Arbeitskreises sind: Lutz Cauers, Deutsche Bahn AG | Prof. Dr. Anne d'Arcy, Wirtschaftsuniversität Wien (Arbeitskreisleitung) | Stefan Grosch, Robert Bosch GmbH | Prof. Dr. Peter Henning, Goethe-Universität Frankfurt | Uwe Herre, Randstad Financial Services GmbH | RA WP StB Dr. Henning Hönsch, PricewaterhouseCoopers GmbH WPG | Prof. Dr. Anja Hucke, Universität Rostock | Dr. Udo Jung, The Boston Consulting Group GmbH | Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch, Universität Münster | Dr. Georg Klein, Siemens AG | Prof. Dr. Annette G. Köhler, Universität Duisburg-Essen | Jens Carsten Laue, Accenture GmbH | Prof. Dr. Kai-Uwe Marten, Universität Ulm | RA Daniela Mattheus | Prof. Dr. Hanno Merkt, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg | RA WP StB Prof. Dr. Jens Poll | Prof. Dr. Nicole V.S. Ratzinger-Sakel, Universität Hamburg | Dr. Markus Warncke, Villeroy & Boch AG (Arbeitskreisleitung) | WP StB Andreas Wermelt, Deloitte GmbH WPG (Arbeitskreisleitung) | Marc Wössner, Bertelsmann SE & Co. KGaA | WP Volker Zieske | Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge (Ehrenmitglied).

Als Guest an diesem Beitrag hat Volker Specht, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, mitgewirkt. Im Rahmen einer öffentlichen Sitzung des AKEIÜ während des 79. Deutschen Betriebswirtschafter-Tags am 24.09.2025 haben Anne d'Arcy, Uwe Herre und Volker Specht eine Vorversion dieses Beitrags präsentiert und diskutiert. Diskussionsbeiträge der Teilnehmer sind auch in diese Version eingeflossen.

1 Auch die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat zur Thematik im September 2025 einen kurzen Praxis-Impuls veröffentlicht (2025).

(weitere Vorteile nennen Langheld und Haagen 2023: 1535; Stöger 2024: 59f).

Mit der KI-Technologie wird das menschliche (Entscheidungs-)Verhalten nachempfunden.<sup>2</sup> So ist KI in der Lage, auf Basis großer Datenmengen eigenständig zu lernen, Prognosen zu erstellen und Entscheidungen vor dem Hintergrund definierter Präferenzen und Unsicherheiten automatisiert zu treffen. Aufgrund der Konzeption der Modelle können aber auch menschliche Schwächen wie Heuristiken und Verzerrungen oder Fehler und Irrtümer bei der Entscheidungsfindung fortgeführt werden. Unabhängig davon, dass diese Phänomene bei von Menschen getroffenen Entscheidungen zum Alltag gehören, werfen sie bei von KI getroffenen Entscheidungen ethische Fragen<sup>3</sup> auf. Zudem sind die mit KI generierten Ergebnisse häufig fehlerbehaftet – teilweise als „Halluzination“ bezeichnet (so auch Thoms und Mattheus 2024: 69) – und nur begrenzt nachvollziehbar oder reproduzierbar, woraus sich Fragen zu deren Relevanz und Verlässlichkeit ergeben (Ringe 2024: 1053f). Gleichzeitig ist die Weiterentwicklung von KI derart dynamisch<sup>4</sup>, dass Unternehmen einem erheblichen Zeit- und Anpassungsdruck ausgesetzt sind.

Folglich müssen auch Leitungs- und Überwachungsorgane – hier am Beispiel von Aktiengesellschaften veranschaulicht – ihre Tätigkeiten neu justieren. Während der Vorstand nach § 76 Abs. 1 AktG die operative Leitung verantwortet, nimmt der Aufsichtsrat eine Überwachungs- und Beratungsfunktion wahr (§ 111 Abs. 1 AktG). Bei KI-spezifischen Fragen wird diese Funktion nicht nur aufgrund der genannten Aspekte herausfordernder, sondern auch weil der Wissensvorsprung externer Technologieanbieter gegenüber dem Unternehmen tendenziell zunimmt. Kann der Vorstand, nicht aber der Aufsichtsrat, auf geeignete KI, u.a. zur Analyse der Unternehmensdaten, zurückgreifen, nimmt zudem der Wissensvorsprung des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat zu.

Im Hinblick auf die Bedeutung von KI für die Aufsichtsratstätigkeit lassen sich zwei Dimensionen unterscheiden (ähnlich Regierungskommission DCGK 2025: 1; Thoms und Mattheus 2024: 69):

- die Überwachung des KI-Einsatzes im Unternehmen durch den Aufsichtsrat (KI als Überwachungsgegenstand) sowie
- der Einsatz von KI für Zwecke des Aufsichtsrats (KI als Werkzeug).

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, den Aufsichtsratsmitgliedern einen Überblick über relevante Aspekte zu verschaffen und erste Handlungsempfehlungen im Hinblick auf beide Dimensionen abzuleiten. Für alle Empfehlungen gilt, dass

- sie der Größe und Komplexität des Unternehmens entsprechend auszustalten sind (Gregory und Austin 2023: 2; Reese 2025: 1515) und

---

2 Zur Definition „Künstliche Intelligenz“ siehe etwa IDW PS 861, Tz. 6.

3 Beispielsweise im Hinblick auf eine ungewollte Diskriminierung durch unsachgemäße, nicht diskriminierungsfreie Trainingsdaten (Thoms und Mattheus 2024: 69ff).

4 Zu denken ist beispielsweise an agentic AI, die eigenständig Ziele verfolgt und Entscheidungen trifft, sowie Multi-Agent-Systeme (MAS), die autonom untereinander agieren, um komplexe Aufgaben zu lösen, oder auch Ansätze sogenannter „Explainable KI“, bei der die Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit verbessert wird.

- sie von der unternehmensspezifischen Art sowie vom Umfang des Einsatzes von KI und den jeweiligen Stakeholder-Interessen abhängen.

Der Beitrag rekurriert primär auf einschlägige Rahmenwerke und sonstige Quellen, welche kohärente Systeme von Richtlinien zur Festlegung von Verantwortlichkeiten, Prozessen und Kontrollen umfassen, die einen angemessenen Einsatz von KI im Unternehmen gewährleisten sollen.<sup>5</sup>

## 2 KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

### 2.1 Strategische Zielsetzung und Einbettung sowie operativer Einsatz

Die Digitalisierung von Prozessen zur Steigerung ihrer Effektivität oder Effizienz sowie die Nutzung großer Datenmengen unter Einsatz komplexer statistischer Methoden zur (Weiter-)Entwicklung bestehender oder gar neuer Geschäftsmodelle sind nicht neu und damit seit Jahren Gegenstand der Überwachungs- sowie Beratungstätigkeit von Aufsichtsräten. Dies manifestiert sich u.a. in dem Ruf nach (mehr) Digitalkompetenz<sup>6</sup> und der Berücksichtigung digitalisierungsspezifischer Chancen und Risiken in Strategie- und Budgetbeschlüssen.

Die Geschwindigkeit, mit der KI-Anwendungen weiterentwickelt werden, birgt jedoch nicht nur wachsende ökonomische Chancen, sondern erhöht (ggf.) auch den Reaktionsdruck auf Unternehmen. So hängt die Wettbewerbsfähigkeit von vielen Geschäftsmodellen zunehmend davon ab, in welchem Umfang und mit welcher Effizienz KI-Lösungen implementiert werden (Strohn 2018: 377).

Dies kann einerseits dazu führen, dass Projekte in der Praxis umgesetzt werden, ohne dass gleichzeitig angemessene Prozesse zu Risikoidentifikation, -bewertung und -management etabliert sind. Andererseits kann zu

---

5 Testweise hat der AKEIÜ einen Textentwurf zum Thema AI@AR durch einen Chatbot generieren lassen. Der Text konnte nur als Anregung dienen, da er inhaltlich viel zu allgemein und wenig wissenschaftlich fundiert war. Viele der im vorliegenden Beitrag geäußerten Ideen und Empfehlungen hat ein Team des AK bereits in einer öffentlichen Sitzung im Rahmen des 79. Deutschen Betriebswirtschafts-Tags am 24.09.2025 vorgetragen, die Thematik befindet sich jedoch in einer ständigen Entwicklung.

6 Konkrete rechtliche Vorgaben, Digitalisierungsexpertise in den Aufsichtsrat zu integrieren, gibt es derzeit weder im AktG noch im DCGK. Ausweislich von Grundsatz 11 DCGK ist der Aufsichtsrat allerdings „so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen [...]\“. Angesichts der Bedeutung der Digitalisierung für die Unternehmen ist sie folglich auch für die Besetzung des Aufsichtsrats relevant (Probst und Theissen 2018: 154ff; Probst, Buhleier und Meyer-Tonndorf 2025: 61). Eine gesetzliche Regelung lehnt von der Wense (2025: 311ff) ab mit dem Hinweis auf eine daraus folgende mangelnde Flexibilität bei der Besetzung des Aufsichtsrats und einer drohenden Überregulierung.

geringe Risikoneigung dazu führen, dass durch den zu späten oder zu geringen Einsatz von KI-Lösungen Chancen nicht genutzt werden und Wettbewerbsnachteile entstehen. Demzufolge sollten Unternehmen den Einsatz von KI dezidiert in ihre Strategie einbetten. Insbesondere zur Steigerung von Effektivität und Effizienz interner Prozesse bedienen sich immer mehr Unternehmen der KI. Sie sollten sich aber nicht darauf beschränken, sondern sich auch intensiv mit den Auswirkungen der KI auf ihr jeweiliges Geschäftsmodell auseinandersetzen.

Beispiele für den Einsatz von KI bei der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens sind KI-gestützte Markt- oder Wettbewerbsanalysen auf Basis von öffentlich verfügbaren Preis-, Produkt- und Kundeninformationen. Diese werden zunehmend im Hinblick auf regionale Expansions- oder auch Exitstrategien sowie Sortimentsstrategien eingesetzt. Auf operativer Ebene gehen damit häufig KI-gestützte Preissensitivitätsanalysen zur Margensteigerung einher.<sup>7</sup> Daneben existiert eine Vielzahl von MS- oder Salesforce-Applikationen zur Optimierung kundenzentrierter, d.h. nachfragebasierter Angebotslösungen, die auf eine Umsatzsteigerung in bestehenden Märkten abzielen. Auf der Kostenseite gibt es mehrere Ansätze zur Effizienzsteigerung, etwa indem der Einsatz von Maschinen überwacht und effizienter gesteuert wird oder Applikationen zur lernenden Automatisierung von Order-to-Cash oder Contract-to-Claim-Prozessen zum Einsatz kommen.

Gerade bei Dienstleistern mit einer großen Anzahl individuell ausgestalteter Kundenverträge, aber auch bei Juristen und Wirtschaftsprüfern, finden zunehmend Large Language Models (LLM) zum Abgleich und ggf. zur Vereinheitlichung vertraglicher Vereinbarungen Verbreitung. Daneben spielen Chatbots auf Basis von LLM zur effizienteren Informationsverarbeitung und -bereitstellung eine immer größere Rolle. Insbesondere für interne Routineanfragen aber auch die Recherche bei komplexen Fragen beispielsweise in den Unternehmensfunktionen Personalwesen oder Forschung und Entwicklung wird in vielen Unternehmen auf unternehmensspezifische LLM zurückgegriffen. Programmierer delegieren bereits heute einen erheblichen Teil ihres Coding an LLM oder analysieren alte oder beschädigte Codes anhand von LLM.

Dem Aufsichtsrat ist anzuraten, im Rahmen von Strategiesitzungen mit dem Vorstand die Bedeutung von KI sowie mögliche Konsequenzen für die Unternehmensstrategie und operative Prozesse zu analysieren. Dabei spielen Branchenspezifika und Besonderheiten des jeweiligen Geschäftsmodells eine wichtige Rolle (Gregory und Austin 2023: 2). Der Aufsichtsrat sollte sich vom Vorstand berichten lassen, welche Bedeutung der Einsatz von KI für die Gesamtstrategie des Unternehmens hat und wie die diesbezüglichen strategischen Ziele ausgestaltet sind. Analog sollte sich der Aufsichtsrat erläutern lassen, in welchen operativen Prozessen oder Funktionen KI-Applikationen zum Einsatz kommen und welche Ziele damit verfolgt werden. Nur wenn klar definierte Zielvorgaben und ein strukturiertes Vorgehen zur Zielerreichung vorliegen, kann der Einsatz von KI Mehrwert erzeugen und gleichzeitig kontrollierbar bleiben. Angesichts der rasanten Weiterentwicklung von KI sollten die Zielvorgaben durch den Aufsichtsrat regelmäßig auf ihre Aktualität geprüft werden.

---

<sup>7</sup> Weitere Beispiele aus wettbewerbsrechtlicher Sicht bei Legner (2025: 183f).

## 2.2 Organisatorische Verankerung

Der Aufsichtsrat sollte sich mit der Frage auseinandersetzen, wie die verschiedenen Facetten der Befassung mit KI (insb. strategische und operative Bedeutung) im Vorstand verankert werden (Gesamt- und Ressortverantwortung). Auch ist es ratsam, dass er sich darstellen lässt, welche organisatorischen Strukturen der Vorstand innerhalb des Unternehmens für den KI-Einsatz geschaffen hat, und er sodann hinterfragt, ob diese für die Erreichung der strategischen Ziele geeignet sind. Dazu zählen klare Verantwortlichkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal sowie angemessene Schulungen und Weiterbildung (Art. 4 VO (EU) 2024/1689 – KI Verordnung; Reese 2024: 1516).

Des Weiteren sollte sich der Aufsichtsrat darüber informieren lassen, inwieweit der Vorstand Regelungen zum unternehmensinternen Umgang mit KI getroffen hat. Auch deren Eignung sollte vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzung und operativen Einsatzmöglichkeiten beleuchtet werden. Denn die strategische Zielsetzung umfasst die Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Risikobereitschaft und Risikotoleranz im Zusammenhang mit dem Einsatz von KI. Diese hängen nicht nur von den konkreten regulatorischen Rahmenbedingungen, sondern auch vom Geschäftsmodell, von Stakeholder-Interessen und von Budgetrestriktionen ab.

Übergeordnetes Ziel ist es, die Chancen von KI zu nutzen und die damit verbundenen Risiken vor dem Hintergrund der Risikobereitschaft des Unternehmens zu steuern. Damit sind nicht nur operativ Verantwortliche, sondern auch GRC (Governance, Risk & Compliance)-Verantwortliche und der Aufsichtsrat in seiner Funktion als Überwachungsorgan einzubinden.

## 2.3 Corporate Governance

Eine zentrale Aufgabe des Aufsichtsrats besteht gem. § 107 Abs. 3 S. 2 AktG darin zu überwachen, ob der Vorstand ein wirksames Corporate Governance-System implementiert hat. Der grundsätzliche Einsatz von KI und die verwendeten KI-Tools sind dabei vor dem Hintergrund der gewählten Risikoneigung und der Art der Einbettung in die Governance-Systeme zu bewerten. Auch wenn es nicht Aufgabe des Aufsichtsrats ist, sich mit jeder noch so unbedeutenden IT-Applikation im Unternehmen zu befassen, wird er sich vom Vorstand doch einen Überblick über die wesentlichen im Unternehmen konkret eingesetzten KI-Tools (inkl. ihres Einsatzzwecks und ihrer Aktualität) verschaffen lassen müssen. Dabei sollte dieser Überblick der Ausprägung des unternehmensbezogenen Drei-Linien-Modells (Bantleon et al. 2021: 1383ff) folgen.

Im Besonderen ist die Art und Form der Einbettung von KI in das Interne Kontrollsysteem (IKS), das Risiko-(RMS) und Compliance Management-System (CMS) zu überwachen (Reese 2024: 1516; Stöger 2024: 62). Die Interne Revision als dritte Linie erbringt unabhängige Prüfungs- und Beratungsleistungen ebenfalls unter vermehrter Verwendung von generativer KI (Bertele et al. 2023: 60ff; Dillkötter und Hämel 2025: 227f; Eulerich et al. 2024: 4). Der Aufsichtsrat muss sich daher einen Überblick verschaffen, inwieweit KI auch im internen Revisionsprozess eingesetzt wird und ob der

KI-Einsatz im Unternehmen Gegenstand von Projekten der Internen Revision ist.

Gerade bei KI-spezifischen Compliance-Elementen sind Datenschutzauflagen, die sich insb. aus der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ergeben, zu berücksichtigen (Golland 2024: 846ff). Ebenso bedeutsam sind Verschwiegenheitserfordernisse. So ist etwa zu gewährleisten, dass unternehmensinterne Daten nicht in öffentlich verfügbare LLM eingespeist und auf diese Weise der Öffentlichkeit bereitgestellt werden.

Zudem ist die EU KI-Verordnung zu beachten (European Commission 2020: 10f; Reese 2024: 1515; Thoms und Mattheus 2024: 69). Sie klassifiziert KI nach dem damit verbundenen Risiko (Spiegel und Höving 2025: 231ff) und verbietet im Einzelnen definierte KI-Anwendungen (mit dem höchsten Risiko) wie beispielsweise Social Scoring oder die Echtzeit-Überwachung per biometrischer Identifikation in öffentlichen Räumen (Art. 5 KI-Verordnung). Auf zweiter Risikostufe sind so genannte Hochrisiko-KI-Systeme zu identifizieren, die erhebliche Folgepflichten auslösen (Art. 6ff KI-Verordnung). Für die KI-Modelle ohne Hochrisiko enthalten die Art. 50ff KI-Verordnung weitere Pflichten, die wiederum nach der Art des KI-Systems oder danach unterscheiden, ob das Modell ein „systematisches Risiko“ birgt oder nicht. Spezielle Anforderungen gelten darüber hinaus für Unternehmen im Gesundheits- und Finanzwesen oder in kritischer Infrastruktur.

Davon abzugrenzen und zu unterscheiden ist der Einsatz von KI als Compliance-Instrument, also zur Überwachung der Einhaltung (gesetzlicher) Vorschriften (Ringe 2024: 1053). Setzt das Unternehmen derartige Lösungen im Rahmen seines CMS ein, empfiehlt es sich, dass der Aufsichtsrat sich die Möglichkeiten und Grenzen der eingesetzten KI erläutern lässt<sup>8</sup> und ggf. unter Einbindung externer Experten beurteilt, inwiefern effektive Überwachungsergebnisse erzielt werden.

Darüber hinaus kann es sich anbieten, dass sich der Aufsichtsrat bei der Ausübung seiner Überwachungsfunktion extern unterstützen und eine Prüfung des KI-Systems durchführen lässt.

## 2.4 Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Da KI-Systeme komplex sind, ist eine angemessene Transparenz über ihren Einsatz und ihre Arbeitsweise essenziell (Strohn 2018: 377). Der Aufsichtsrat sollte bei seiner Überwachungstätigkeit darauf achten, dass die vom Unternehmen eingesetzten KI-Systeme und darin möglicherweise enthaltenen Heuristiken, Verzerrungen oder Halluzinationen – soweit technisch möglich – erklärbar oder zumindest bekannt sind. Zudem sollte er sich beim Vorstand darüber informieren, wie diesen „Schwächen“ begegnet wird. Dies dient einerseits der haftungsrechtlichen Absicherung; andererseits fördert es das Vertrauen in Entscheidungen, die durch KI unterstützt oder getroffen werden (Ringe 2024: 1053). So ist es beispielsweise wichtig zu verstehen, inwieweit die Gefahr besteht, dass eine KI-App

---

<sup>8</sup> Zur Prüfung eines KI-Systems vgl. IDW PS 861. Die Prüfung setzt eine entsprechende Dokumentation voraus, vgl. IDW PS 861 Tz. 7.

plikation zur Sichtung von Bewerbungsunterlagen Bewerber mit bestimmten Eigenschaften systematisch bevorzugt.

Während traditionelle Statistikmodelle und darauf basierende Softwarelösungen üblicherweise konkrete und vom Menschen vorgegebene Befehle abarbeiten, greifen KI-Anwendungen nicht nur auf äußerst komplexe Algorithmen – beispielsweise künstliche neuronale Netze – zurück, sondern generieren und adaptieren die Befehle teilweise eigenständig oder eingabeabhängig, so dass sie sich zu „Black Boxes“ entwickeln (European Commission 2020: 9; Langheld und Haagen 2023: 1535f; Reus 2024: 369; Strohn 2018: 374). Dieser Mangel an Transparenz erschwert die Qualitätsicherung und Fehleranalyse u.a. in Bezug auf Authentizität (z.B. bei Deep Fakes), Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben, so dass sich (auch) aus der Perspektive des Aufsichtsrats erhebliche Risiken ergeben können (Ringe 2024: 1053). In vielen Fällen können selbst Experten nicht genau benennen, wie und warum ein KI-System zu einem bestimmten Ergebnis kommt (Langenbucher 2024: 855; Ringe 2024: 1053; Strohn 2018: 373f). Das sollte dem Aufsichtsrat immer bewusst sein, so dass von KI generierte Ergebnisse generell kritisch hinterfragt werden müssen.

## 2.5 Cybersecurity

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz bedeutet eine Steigerung des IT-Risikos über das bisherige Maß hinaus. Zu empfehlen ist daher, dass sich der Aufsichtsrat vergewissert, dass ausreichende Maßnahmen zur Wahrung der Vertraulichkeit, zum Datenschutz und zur IT-Sicherheit ergriffen werden, weil KI-Systeme aufgrund ihrer Abhängigkeit von Daten und Speicherplätzen anfällig für Manipulationen und Cyberangriffe sind (Strohn 2018: 374). Als Maßnahmen bieten sich beispielsweise regelmäßige Penetrationstests oder Tests zur Sicherstellung der Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Daten und Datenquellen einschließlich der Schnittstellen zu operativen Prozessen an. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass zunehmend KI-gestützte Tools zur Identifikation und Abwehr von Cyberangriffen existieren.

## 2.6 Kontinuierliche Bewertung der Innovations- und Lernfähigkeit

Da sich KI-Technologien schnell weiterentwickeln, ist es erforderlich, den Einsatz im Unternehmen kontinuierlich anzupassen. Unternehmen brauchen ein System (neben LLM auch Agents), um den technischen Fortschritt in der KI laufend zu verfolgen, um so Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren. Dem Aufsichtsrat ist daher anzuraten, sich regelmäßig über Fortschritte, Herausforderungen und neue Entwicklungen berichten zu lassen (Reese 2024: 1515; Thoms und Mattheus 2024: 71). Hierzu sind ein Mindestmaß an technischem Verständnis und ggf. die fallweise Konsulta-

tion externer Experten notwendig.<sup>9</sup> Es ist zu erwarten, dass zukünftig nicht nur Expertise in Digitalisierung, sondern ein gewisses KI-Know-how zum Anforderungsprofil des Gesamtaufsichtsrats bzw. des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds gehören wird (Thoms und Mattheus 2024: 74).<sup>10</sup>

## 2.7 Ethik und gesellschaftliche Verantwortung

KI kann weitreichende Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt haben. KI-Systeme können für Entscheidungen eingesetzt werden, die Auswirkungen auf konkrete Lebenssituationen der Betroffenen haben – etwa Personaleinstellungen, Kreditvergaben, Versicherungsprämien (Langheld und Haagen 2023: 1535; Reese 2024: 1515). Unabhängig davon, dass diese Entscheidungen auch in der Vergangenheit ohne KI-Systeme auf Basis mustererkennender Analysen getroffen wurden, gewinnen nun durch den Einsatz von KI Aspekte wie Diskriminierungsfreiheit, Fairness, Gleichbehandlung, Transparenz und Nachvollziehbarkeit stärker an Bedeutung (Reese 2024: 1515f; Thoms und Mattheus 2024: 69).

Der Aufsichtsrat sollte daher darauf achten, dass das Unternehmen bei der KI-Nutzung ethische Erwartungen und soziale Nachhaltigkeitsstandards berücksichtigt. In Abhängigkeit vom Geschäftsmodell und den Stakeholder-Interessen kann dies u.a. die Einrichtung eines Ethik-Beirats oder die freiwillige Selbstverpflichtung zu KI-Prinzipien beinhalten (Thoms und Mattheus 2024: 71,74).<sup>11</sup> Unbedingt ratsam ist eine Verschriftlichung der internen Leitlinien („policy“) zur Nutzung von KI.

# 3 Nutzung von KI für Zwecke des Aufsichtsrats

Der Einsatz von KI für Zwecke des Aufsichtsrats, d.h. im Rahmen von dessen Aufgabenwahrnehmung, ist in mehrerlei Hinsicht denkbar. So kann das Unternehmen einerseits KI für Zwecke der Aufsichtsratssitzung oder in deren Vorfeld zur Vorbereitung wichtiger Unternehmensentscheidungen einsetzen. Andererseits kann sie von Aufsichtsratsmitgliedern selbst für ihre Arbeit genutzt werden. Dafür muss der Vorstand den Aufsichtsratsmitgliedern Zugang zu einer unternehmensinternen KI geben, die die technischen und rechtlichen Anforderungen analog wie für die Mitarbeiter des Unternehmens erfüllt. Zusätzlich ist in diesem Fall zu beachten und sicherzustellen, dass die KI, die den Aufsichtsratsmitgliedern zur Verfü-

9 Derzeit mangelt es der Mehrzahl der Aufsichtsratsmitglieder an digitaler Kompetenz (von der Wense 2025: 308). Wie eine aussagekräftige Qualifikationsmatrix für den Aufsichtsrat aussehen kann, zeigt der DVFA-Fachausschuss Governance & Stewardship in seinem Positions Papier (2025).

10 Die Besetzung mit speziellen IT-Experten ist nicht nötig (Regierungskommission DCGK 2025: 4).

11 Reese schlägt sehr weitgehend die Einrichtung einer eigenen KI-Governance-Abteilung vor (2024: 1516).

gung gestellt wird, nicht durch Prompts der Mitarbeiter trainiert wurde und wird. Denn dann besteht die Gefahr, dass die Aufsichtsratsmitglieder quasi am Vorstand vorbei und intransparent Informationen erhalten, die ursprünglich nicht für sie gedacht waren. Es ist aber auch denkbar, dass das Aufsichtsratsmitglied KI-Applikationen verwendet, die außerhalb des Unternehmens angeboten werden. So könnten eigenständig im Internet verfügbare Applikationen wie ChatGPT, Claude oder Microsoft Copilot verwendet werden. Vertrauliche Unterlagen und Informationen i.S.v. § 116 AktG dürfen hier aber keinesfalls hochgeladen werden.

### 3.1 Vorbereitung der Aufsichtsratssitzung durch das Unternehmen

KI kann die Tätigkeit der zuständigen Funktion im Unternehmen (beispielsweise das Corporate Office) bei der Vorbereitung der Gremiensitzungen unterstützen. So können generative KI-Systeme zur Erstellung von Hintergrundinformationen verwendet werden (Eichsteller und Herr 2025: 40f). Jedoch ist davon abzuraten, Ergebnisprotokolle der Aufsichtsratssitzungen anhand von Spracherkennung in der Sitzung durch generative KI-Modelle vorbereiten zu lassen. Für eine Erstellung des Protokolls mit KI bedarf es einer umfassenden Sprachaufzeichnung was potenzielle (negative) Auswirkungen auf die Gesprächskultur und den offenen Austausch innerhalb des Organs haben kann. Zudem besteht das Risiko, dass das finale Protokoll, welches als Beweisurkunde rechtlich bedeutsam ist, im Widerspruch zur Sprachaufzeichnung steht (Henning in Herr und Eichsteller 2025: 42). Empfehlenswert ist eher, dass KI die Mitschrift des Protokollanten zur Protokollerstellung nutzt (Herr und Eichsteller 2025: 40).

Aus Transparenzgründen sollten die mittels KI generierten Inhalte als solche gekennzeichnet sein. Aus Sicht des Aufsichtsrats dürfte gemeinhin die gleiche Sorgfaltspflicht bei der Beurteilung von durch Menschen erzeugten Unterlagen wie bei durch KI generierten Unterlagen gelten. Folglich empfiehlt es sich, dass sich der Aufsichtsrat vom Vorstand bzw. der zuständigen Funktion im Unternehmen erläutern lässt, ob und in welchem Umfang KI zur Erstellung der Unterlagen des Aufsichtsrats genutzt wird. Je nachdem, wo die mit generativer KI erzeugten Unterlagen gespeichert werden, wird jedes Aufsichtsratsmitglied, wie bei anderen Unterlagen auch, ein hohes Eigeninteresse haben, längerfristig auf diese Unterlagen – ggf. auch nach Beendigung seines Mandats – zugreifen zu können.

Aus den allgemeinen Sorgfaltspflichten von Vorstand und Aufsichtsrat oder der Business Judgment Rule kann bislang nicht abgeleitet werden, dass die Organe verpflichtet sind, für komplexe Entscheidungen KI ein zu setzen (Langheld und Haagen 2023: 1357; Strohn 2018: 376; Thoms und Mattheus 2024: 73). Dies kann sich mit fortschreitender Reife der KI jedoch ändern und die Entwicklung ist von den Organen auch insoweit zu beobachten. Eine verlässliche Verbesserung komplexerer Entscheidungen oder der Überwachung komplexer Zusammenhänge mittels KI wird dann aller Voraussicht nach auch zu einer Ausweitung der Ansprüche an die Arbeit des Aufsichtsrats führen.

Wenn der Einsatz von KI auch (noch) nicht verpflichtend ist, bleibt es denkbar, dass sich der Vorstand schon jetzt bei der Vorbereitung von Entschei-

dungsvorlagen<sup>12</sup>, etwa bei zustimmungspflichtigen Sachverhalten wie größeren Investitionsvorhaben, des Einsatzes von KI bedient. Dies ist ggf. dem Aufsichtsrat gegenüber offenzulegen. In diesem Fall hat der Aufsichtsrat zu beurteilen, inwieweit der durch KI generierte Beitrag die eigene Entscheidung beeinflussen kann. Je größer die Bedeutung der Entscheidung ist, desto sorgfältiger hat er dabei vorzugehen. Es empfiehlt sich, dass der Aufsichtsrat den Anlass, sein Vorgehen und das Ergebnis seiner Beurteilung nachvollziehbar dokumentiert.

### 3.2 Nutzung der KI durch das Aufsichtsratsmitglied

Aufsichtsratsmitglieder könnten auch im Rahmen ihrer persönlichen Aufsichtsratstätigkeit KI einsetzen. So ist es durchaus denkbar, dass der Aufsichtsrat sich zu Themen, mit denen er sich im Rahmen seiner Tätigkeit zu befassen hat, durch die Nutzung von KI weiterbildet bzw. seine Meinungsbildung unterstützt. Dies impliziert grundsätzlich die gleichen Chancen und Risiken wie die Nutzung von KI durch das Unternehmensmanagement. Allerdings wird insbesondere der Datenschutz beim Einsatz von privat implementierten KI-Werkzeugen durch einzelne Aufsichtsratsmitglieder schnell eine unüberwindbare Hürde darstellen, soweit nicht generisch und damit ohne Verbindung zur konkreten Fragestellung recherchiert wird. Sobald die Nutzung über eine generische Nutzung der KI-Modelle hinausgeht, wird sie nur möglich sein, wenn das Unternehmen dem Aufsichtsrat entsprechende Tools und eine geschützte Datenumgebung zur Verfügung stellt. Hier könnte sich ein Datenraum anbieten, in dem unternehmensexterne Informationen vorgehalten werden und der über verschiedene KI-Tools verfügt.

Bei den genannten Anwendungsfällen muss der Aufsichtsrat sicherstellen, dass seine eigene KI-Nutzung sowohl datenschutzkonform als auch ethisch einwandfrei ist. Da der Aufsichtsrat Zugang zu sensiblen Informationen hat (z.B. Mitarbeiterdaten, vertrauliche Finanzdaten), gelten hier besondere Vorsichtsmaßnahmen. Zudem muss sichergestellt sein, dass die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder über das notwendige Know-how verfügen, um die Ergebnisse einer KI-Anwendung zu verstehen und kritisch zu hinterfragen. Insgesamt empfiehlt es sich, dass der Aufsichtsrat klare Leitlinien für die Nutzung von KI durch die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder vereinbart und diese verschriftlicht.

## 4 Zusammenfassung

Der Einsatz von KI in Unternehmen stellt im Vergleich zu bisherigen technologischen Entwicklungen eine besondere Herausforderung dar. Das Novum entsteht insbesondere durch die Dynamik, die Komplexität, die feh-

---

<sup>12</sup> Eine Entscheidungsdelegation hingegen wäre unzulässig, so für den Aufsichtsrat Ringé (2024: 1053); für den Vorstand Langheld und Haagen (2023: 1537) und Zetzsche (2019: 12).

lende Nachvollziehbarkeit und die daraus resultierenden Risiken aus ökonomischer, rechtlicher und ethischer Perspektive.

Dadurch verändern sich auch Art und Umfang der Überwachungstätigkeit der Aufsichtsräte. Der Aufsichtsrat sollte dafür sorgen, dass sich der Vorstand umfassend mit den Chancen, aber auch den Risiken des Einsatzes von KI im Unternehmen auseinandersetzt. Beim Einsatz von KI sollte er vor allem darauf achten, dass die KI-Lösungen strategisch sinnvoll eingebettet, organisatorisch verankert und nachvollziehbar genug sind, um weitere Chancen, aber auch Risiken frühzeitig erkennen und nutzen sowie ethische Standards einhalten zu können. Dementsprechend sollte der Aufsichtsrat auch auf eine angemessene Berücksichtigung des Einsatzes von KI in den Risiko- und Governance-Systemen des Unternehmens achten. Eine kontinuierliche Bewertung der Innovations- und Lernfähigkeit der Organisation sowie die Integration von Datenschutz- und IT-Sicherheitsaspekten sind dabei weitere wichtige Elemente.

Darüber hinaus kann KI auch für Zwecke des Aufsichtsrats genutzt werden. So kann KI insbesondere für die Arbeit der zuständigen Funktion im Unternehmen zur Unterstützung der Sitzungsvorbereitung verwendet werden. Wichtig ist jedoch, dass der Aufsichtsrat selbst die notwendigen Kompetenzen entwickelt oder Experten hinzuzieht, um die Ergebnisse dieses Einsatzes angemessen zu interpretieren und kritisch zu hinterfragen.

Der Einsatz von KI durch das einzelne Aufsichtsratsmitglied ist aktuell nur recht eingeschränkt möglich. Dies ist insbesondere auf Vertraulichkeits- und Datenschutzanforderungen sowie technologische Hürden zurückzuführen.

Letztlich sollte der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Überwachungstätigkeit dafür Sorge tragen, dass das Unternehmen eine der Risikoneigung angemessene Balance zwischen dem Potenzial und den damit verbundenen Risiken des Einsatzes von KI findet, um Stakeholder-Interessen zu schützen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

## Literaturverzeichnis

Bantleon, U., A. d'Arcy, M. Eulerich, A. Hucke, B. Pedell, N. Ratzinger-Sakel. 2021. Vom „Three Lines of Defense Model“ zum „Three Lines Model“. *Die Wirtschaftsprüfung* 74(22): 1383-1392.

Bertele, S., K. Frank, Ö. Güngör, C. Lossos, B. Nill. 2023. Einsatzmöglichkeiten und Prüfkonzepte von KI in der Revision. *Zeitschrift Interne Revision* 58(2): 60-74. [online] <https://doi.org/10.37307/j.1868-7814.2023.02.04>.

Dillkötter, K., M. Hämel. 2025. Künstliche Intelligenz in der Internen Revision. *Zeitschrift Interne Revision* (60)4: 224-233. [online] <https://doi.org/10.37307/j.1868-7814.2025.04.06>.

DVFA-Fachausschuss Governance & Stewardship. 2025. *Qualifikationsmatrix für Aufsichtsrat und Vorstand*. Positionspapier. [online] [https://dvfa.de/wp-content/uploads/2025/09/DVFA\\_Positionspapier\\_Qualifikationsmatrix\\_AR\\_und\\_VS\\_2025.pdf](https://dvfa.de/wp-content/uploads/2025/09/DVFA_Positionspapier_Qualifikationsmatrix_AR_und_VS_2025.pdf).

Eulerich, M. et al. 2024. Praxiserfahrungen zur Integration generativer KI in der Internen Revision. *Zeitschrift Interne Revision* 59(1): 4-11. [online] <https://doi.org/10.37307/j.1868-7814.2024.01.03>.

- European Commission. 2020. White Paper On Artificial Intelligence - A European approach to excellence and trust. [online] [https://commission.europa.eu/system/files/2020-02/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-02/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_en.pdf).
- Golland, A. 2024. KI und KI-Verordnung aus datenschutzrechtlicher Sicht. *Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 35(18): 846-854.
- Gregory, H.J., S. Austin. 2023. AI and the Role of the Board of Directors. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. [online] <https://corpgov.law.harvard.edu/2023/10/07/ai-and-the-role-of-the-board-of-directors/>.
- Herr, P., H. Eichsteller. 2025. Künstliche Intelligenz für Aufsichtsräte. *BOARD* 15(1): 40-42.
- Langenbucher, K. 2024. KI und Aktienrecht. *Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 35(18): 854-861.
- Langheld, G., C. Haagen. 2023. Einsatz Künstlicher Intelligenz bei unternehmerischen Entscheidungen. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht* 26(33): 1535-1540.
- Legner, S. 2025. Wettbewerb mit KI. *Künstliche Intelligenz und Recht* 2(4): 183-190.
- Probst, A., C. Buhleier, P. Meyer-Tonndorf. 2025. Die Bedeutung künstlicher Intelligenz im Aufsichtsrat – eine Bestandsaufnahme. *BOARD* 15(2): 59-63.
- Probst, A., M.R. Theissen. 2018. Aufsichtsratsarbeit und Digitalisierung. *Der Aufsichtsrat* 15(11): 154-156.
- Reese, H. 2024. KI-Governance: Implementierung im Unternehmen. *BetriebsBerater* 79(26): 1515-1519.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. 2025. Einsatz Künstlicher Intelligenz im Aufsichtsrat. [online] <https://dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/Stellungnahmen/2509%20Praxis-Impuls%20KI.pdf>.
- Reus, K. 2024. KI und Haftung – Realisierung erlaubter Risiken. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht* 27(9): 369.
- Ringe, W.-G. 2024. Künstliche Intelligenz im Aufsichtsrat. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht* 27(23): 1053.
- Spiegel, U., M. Höving. 2025. Die Klassifizierung von KI-Systemen nach der KI-VO. *Künstliche Intelligenz und Recht* 2(3): 231-239.
- Stöger, R. 2024. Künstliche Intelligenz. Ein unternehmerischer Kompass zur KI-Nutzung. *Zeitschrift für Corporate Governance* 19(2): 59-62. [online] <https://doi.org/10.37307/j.1868-7792.2024.02>.
- Strohn, L. 2018. Die Rolle des Aufsichtsrats beim Einsatz künstlicher Intelligenz im Unternehmen. *Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht* 182(4): 371-377.
- Thoms, A., D. Mattheus. 2024. Künstliche Intelligenz und die Rolle des Aufsichtsrats. *ESG Zeitschrift für nachhaltige Unternehmensführung* 3(3): 69-75.

Von der Wense, A. 2025. Pflicht zur KI-Kompetenz? Der Aufsichtsrat im digitalen Wandel. *Recht Digital* 5(6): 307-312.

Zetzsche, D. 2019. Corporate Technologies – Zur Digitalisierung im Aktienrecht. *Die Aktiengesellschaft* 64(1): 1-17.