

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ)

AI@AR: Der Einsatz Künstlicher Intelligenz im Unternehmen aus der Sicht des Aufsichtsrats

Team: Anne d'Arcy, Uwe Herre, Henning Hönsch, Anja Hucke, Annette Köhler, Volker Specht

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ)

- ... verfolgt das Ziel, das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente der Corporate Governance zu diskutieren und z. B. durch die Formulierung von Best Practices mitzugestalten. Dabei wird auch die Entwicklung der regulatorischen Rahmenbedingungen aktiv begleitet.



- Siehe zur Zusammensetzung, Aktivitäten und Publikationen:
<https://www.schmalenbach.org/index.php/arbeitskreise/unternehmensfuhrung/externe-und-interne-ueberwachung-der-unternehmung>



Prof. Dr. Anne d'Arcy
Wirtschaftsuniversität Wien

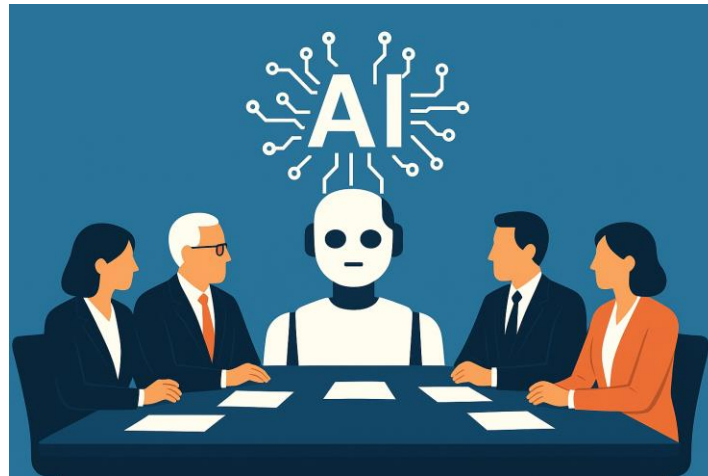


Uwe Herre
Randstad Financial Services GmbH



Volker Specht, WP/StB
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

1. Motivation
2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats
3. Nutzung von KI für Zwecke des Aufsichtsrats
4. Fazit und Diskussion



ChatGPT 4.o 10.09.2025: „Erstelle ein Bild zu Aufsichtsrat und KI“

1. Motivation

KI: Systeme oder Maschinen, die auf Basis von großen Datenmengen und Algorithmen menschenähnliche Fähigkeiten wie Lernen, Problemlösen, Sprache verstehen oder Entscheidungen treffen

Prompt 1: Erstelle ein Bild zu AKEIÜ der Schmalenbach-Gesellschaft

.... Prompt 4: In den drei letzten Bildern ist das Wort AKEIÜ falsch geschrieben! Bitte korrigiere das. Über dem Ü müssen beide Punkte sein, am Ende darf kein i stehen.



- **Potenzial von KI im Unternehmen:**
 - (Fort)Entwicklung bestehender oder neuer Geschäftsmodelle
 - Rationalisierung/ Optimierung unternehmensinterner Prozesse und Systeme
- **Risiken:**
 - Ergebnisse fehlerbehaftet, begrenzt nachvollziehbar und reproduzierbar
 - Verzerrungen/Bias werden verstärkt
 - Ökonomische, rechtliche und ethische Perspektive
 - Erheblicher Zeit- und Anpassungsdruck
- **Leistungs- und Überwachungsorgane müssen Tätigkeiten neu justieren**
 - Vorstand nach § 76 Abs. 1 AktG operative Leitung
 - Aufsichtsrat hat Überwachungs- und Beratungsfunktion nach § 111 Abs. 1 AktG.

- **Herausforderungen für den Aufsichtsrat:**
 - Wissensvorsprung externer Technologieanbieter nimmt gegenüber dem Unternehmen tendenziell zu
 - Wissensvorsprung des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat nimmt tendenziell zu
- **Erste Handlungsempfehlungen im Hinblick auf**
 - KI als Überwachungsgegenstand
 - KI als Werkzeug
- **Zu berücksichtigen**
 - Größe und Komplexität der Organisation
 - Art und Umfang des Einsatzes von KI
 - Spezifische Stakeholderinteressen
 - Regulatorischer Rahmen

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.1 Strategische Zielsetzung und Einbettung sowie operativer Einsatz

- **Auswirkungen auf Geschäftsmodell und strategischer Ausrichtung (Chancen und Risiken)**
 - Produkte und Services – Kundenerwartungen (ggf. nach Märkten), Sicherheitsanforderungen, Transparenz
 - Auswirkungen auf die Lieferkette – Anforderungen an Lieferanten und Lieferketten
 - Auswirkungen auf die Wettbewerbssituation und –fähigkeit – Wettbewerber, neue Marktteilnehmer
 - Knowhow in der Organisation – sich veränderndes Anforderungsprofile, build-and/or-buy
 - Transformation – Gestaltung des Transformationsprozesses
 - Anforderungen der Stakeholder – Eigentümer, Investoren, Interessensverbände, Regulatoren, etc.

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.1 Strategische Zielsetzung und Einbettung sowie operativer Einsatz

- **Nutzung durch Geschäftsleitung**
 - Einsatzgebiete - externe Datenquellen, interne Analysen, etc.
 - Business Judgement Rule (§ 93 AktG) – Erwartung der Nutzung von KI für Entscheidungsprozesse wird steigen
- **Operativer Einsatz**
 - Prozesse – welche Prozesse mit welchem Fokus
 - Tools – welche Systeme kommen zum Einsatz, Veränderungen und Weiterentwicklungen
 - Zielvorgaben – Effizienz, Produktivität, Qualität, Überwachung

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.2 Organisatorische Verankerung (1/2)

- **Verankerung im Vorstand**
 - strategisch und operativ
 - Gesamt- und Ressortverantwortung
- **Verankerung innerhalb des Unternehmens**
 - Organisationsstruktur
 - Eignung für Erreichung der strategischen Ziele?
 - Ausreichend qualifiziertes Personal?
 - Welche Tools für welchen Zweck?

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.2 Organisatorische Verankerung (2/2)

- **Klare Regelungen für unternehmensinternen KI-Einsatz**
 - Eignung vor dem Hintergrund der strategischen Ziele?
 - Berücksichtigung der Risikobereitschaft und –toleranz
 - Abhängig von Regulatorik, Geschäftsmodell, Stakeholder-Interessen und Budget
- **Übergeordnetes Ziel:** Chancen nutzen, Risiken steuern
 - Einbindung von GRC-Verantwortlichen und AR

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.3 Risikomanagement und Compliance (1/2)

- **Überwachung der Effektivität des Chancen- und Risikomanagementsystems**
 - Passen der Einsatz von KI und die konkreten Tools zum Risikoappetit?
 - CMS
 - Datenschutz
- **EU AI Act als regulatorischer Rahmen**
 - Risikodifferenzierung
 - Unannehmbar
 - Hoch
 - Begrenzt
 - Minimal

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.3 Risikomanagement und Compliance (2/2)

- **Externe Unterstützung durch Prüfung nach IDW PS 861?**
- **Abgrenzung: KI als Compliance-Instrument**
 - Erläuterung des Einsatzes durch Unternehmen ratsam
 - Ggf. Beurteilung der Effektivität mit externer Unterstützung

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.4 Transparenz und Nachvollziehbarkeit

- Komplexität führt zu Transparenzanforderung
 - Abhängigkeit von Risikokategorie – u.a. Riskmanagement, Qualitätsstandards für Trainingsdaten, Transparenz über die Funktionsweise, Informationspflichten
 - Verzerrungen und Halluzinationen möglich
 - „Black Box“ Problem – Ergebnisse ggf. nicht nachvollziehbar
 - Menschliche Aufsicht – in Abhängigkeit vom Risiko zwingend

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.5 Technische Ausgestaltung und Cybersecurity

- KI-Anwendungen erfordern hohe Rechenleistungen
- Datenschutz – vertrauliche Unternehmensdaten sind zu schützen
- Cybersecurity-Risiken:
 - Datensicherheit – Manipulationsgefahr
 - Integrität der KI-Modelle – Manipulation von Gewichtungen und Paramente
 - Manipulation von Eingabedaten
- KI-gestützte Abwehr - KI-gestützte Tools zur Abwehr von Cyberangriffe

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.6 Kontinuierliche Bewertung der Innovations- und Lernfähigkeit

- Schnelle Weiterentwicklung von KI-Technologie – kontinuierliche Anpassung im Unternehmen erforderlich
- System zur Verfolgung technischer Entwicklungen erforderlich
- Empfehlung an AR, sich regelmäßig über Fortschritte, Herausforderungen, neue Entwicklung unterrichten zu lassen
- Erwartung, dass das Kompetenzprofil des Aufsichtsrates und der einzelnen Mitglieder um KI-Know-how erweitert wird.

2. KI als Überwachungs- und Beratungsgegenstand des Aufsichtsrats

2.7 Ethik und gesellschaftliche Verantwortung

- Verstärkte Bedeutung von
 - Diskriminierungsfreiheit
 - Fairness
 - Transparenz
 - Nachvollziehbarkeit
- **Empfehlung an den Aufsichtsrat:** Berücksichtigung ethischer Erwartungen und sozialer Nachhaltigkeitsstandards überwachen

3. Nutzung von KI für Zwecke des Aufsichtsrats

3.1 Vorbereitung der Aufsichtsratssitzung durch das Unternehmen

- Aufbereitung von Sitzungsunterlagen – Hintergrundinformation / Zusammenfassungen
- Ergebnisprotokolle – Datenschutz / Gesprächskultur / Zugriff
- Business Judgement Rule (§ 93 AktG) – Erwartung der Nutzung von KI für Entscheidungsprozesse wird steigen
- Regelung für KI-Einsatz im Aufsichtsrat

3. Nutzung von KI für Zwecke des Aufsichtsrats

3.2 Nutzung von KI durch das Aufsichtsratsmitglied

- Nutzung zur Weiterbildung, Unterstützung bei der Meinungsbildung
- Grundsätzlich gleiche Chancen und Risiken wie bei Einsatz durch das Management
- Datenschutz als Hürde bei privat implementierten KI-Tools
- Gestellung einer geschützten Infrastruktur durch das Unternehmen?
- Risikoadäquate Beurteilung der Ergebnisse von KI möglich?
- **Empfehlung: Klare Leitlinien des AR für die Nutzung von KI durch die einzelnen AR-Mitglieder und das Gremium**

4. Fazit und Diskussion

**Ihre Fragen und
Anmerkungen?**

