



Aufsichtsratsstudie 2026

Vorwort

Schon heute erzwingt Künstliche Intelligenz tiefgreifende Transformationen ganzer Geschäftsmodelle und ist aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken. Vor diesem Hintergrund stellt sich kaum mehr die Frage, ob ein Unternehmen KI einsetzen möchte, sondern vielmehr wie schnell, produktiv, verantwortungsvoll und strategisch nachhaltig es diese Aufgabe angeht.

In diesem Kontext kommt dem Aufsichtsrat eine Schlüsselrolle zu. Wenn KI die Strategie, die Organisation und das Risikoprofil eines Unternehmens grundlegend beeinflusst, muss der Aufsichtsrat die damit verbundenen Einflussfaktoren und Veränderungen bewerten, kritisch hinterfragen und konstruktiv begleiten können. Dies setzt voraus, dass Aufsichtsratsmitglieder nicht nur ein Grundverständnis für die Technologie im Allgemeinen besitzen, sondern möglichst auch die Anwendungsfelder, Chancen, aber auch Risiken des KI-Einsatzes im Unternehmen – mindestens in ihren Grundzügen – verstehen beziehungsweise KI auch im Rahmen der eigenen Tätigkeit erproben oder schon regelmäßig einsetzen. Vor diesem Hintergrund stellt sich weiter die Frage, wie eine KI-implementierte Governance im Unternehmen entwickelt, also sowohl der Einsatz von KI gesteuert als auch ein allgemeinverbindlicher Umgang mit KI sowie deren Ergebnissen geschaffen wird.

Die vorliegende Aufsichtsratsstudie 2026 beleuchtet genau diese Schnittstelle zwischen KI und Corporate Governance. Sie untersucht den Status quo und zeigt auf, welchen Chancen und Herausforderungen Aufsichtsräte beim KI-Einsatz in ihrer Überwachungs- und Beratungsfunktion begegnen.

Die Ergebnisse zeigen ein mehrdimensionales Spannungsfeld: Einerseits hat eine deutliche Mehrheit der Befragten erkannt, wie bedeutsam KI unter strategischen Gesichtspunkten ist, und sieht in den Auswirkungen von KI auf Strategie und Organisation den mit Abstand wichtigsten Schwerpunkt der eigenen Überwachungstätigkeit. Andererseits klafft eine erhebliche Lücke zwischen diesem Bewusstsein und dem, was tatsächlich Eingang in die Praxis von Unternehmen findet.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Dr. Daniela Favoccia

Partnerin Hengeler Mueller

Dr. Simon Patrick Link

Partner Hengeler Mueller

Prof. Dr. Stefan Siepelt

Partner LLR, Geschäftsführender Vorstand AdAR e.V.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
A. Analyse	4
1. Rolle des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand: Welche sind die Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte Ihres Aufsichtsrats im Zusammenhang mit der KI-Strategie und dem Umgang mit KI im Unternehmen?	4
2. KI-Implementierung: Wie nutzen Sie KI bereits in Ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit? ..	5
3. KI-Tool Governance: Wer verantwortet die Zurverfügungstellung von KI-Tools für den Aufsichtsrat im Unternehmen?	6
4. Praxisimpuls KI der Regierungskommission DCGK: Welche Bedeutung hatte der Praxisimpuls zu KI für Ihre Arbeit als Aufsichtsrat?	7
5. Chancen: In welchen Funktionen sehen Sie die größten Chancen im Einsatz von KI im Aufsichtsrat?	8
6. Hindernisse: Welche sind die größten Hindernisse beim Einsatz von KI in der Aufsichtsratsarbeit?	9
7. KI-Sicherheit: Wie gut ist Ihr Unternehmen auf Sicherheitsrisiken durch KI und KI-Nutzung vorbereitet (z. B. bei Schutz von Geschäftsgeheimnissen, Datenschutz und Cybersicherheit)?	10
8. Regeln für den KI-Einsatz im Aufsichtsrat: Welche Regeln bestehen in Ihrem Unternehmen für den Einsatz von KI?	11
B. Zusammenfassung	12
C. Methodik	14
D. Die Autoren	16

A. Analyse

1. Rolle des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand: Welche sind die Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte Ihres Aufsichtsrats im Zusammenhang mit der KI-Strategie und dem Umgang mit KI im Unternehmen?

Als klaren Schwerpunkt nennen die Teilnehmer die Auswirkungen auf Strategie und Organisation des Unternehmens (81,8 %). Darüber hinaus beurteilen etwa die Hälfte der Befragten gesetzliche und regulatorische Anforderungen (52,8 %) sowie die Auswirkungen von KI im Risikomanagement (52,3 %) als relevant. Die Unterstützung des Vorstands bei der Entwicklung und Implementierung der KI-Strategie wird von 46,6 % genannt, Haftungsrisiken durch den Einsatz von KI zudem von 35,2 % der Befragten.



Abbildung 1: Welche sind die Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte Ihres Aufsichtsrats im Zusammenhang mit der KI-Strategie und dem Umgang mit KI im Unternehmen?

Die Freitextantworten ergänzen dieses Bild um heterogene Einschätzungen. Einige Aufsichtsräte berichten, dass KI auf der Agenda des AR bisher kaum eine Rolle spiele oder noch kein eigenes Fokusthema darstelle. Wiederum andere Aufsichtsräte verstehen sich als expliziter Impulsgeber dafür, KI in Strategie- und Geschäftsprozessen zu nutzen, und betonen, wie KI die Personalstrategie beeinflusse und/oder die Produktivität erheblich steigern könne.

2. KI-Implementierung: Wie nutzen Sie KI bereits in Ihrer Aufsichtsrats­tätigkeit?

Am häufigsten setzen die Befragten KI ein, um Informationen zu analysieren und zu kontextualisieren (58,0 %), gefolgt von digitalen Assistenten, die zusammenfassen, Protokollentwürfe erstellen und Dokumente organisieren (48,9 %). Strategisches Sparring und Szenarien-Simulation nutzen 25,0 % der Befragten. Gerade im Lichte der medialen Omnipräsenz von KI-Lösungen ist außerdem bemerkenswert, dass 25,6 % der Befragten KI noch überhaupt nicht nutzen.

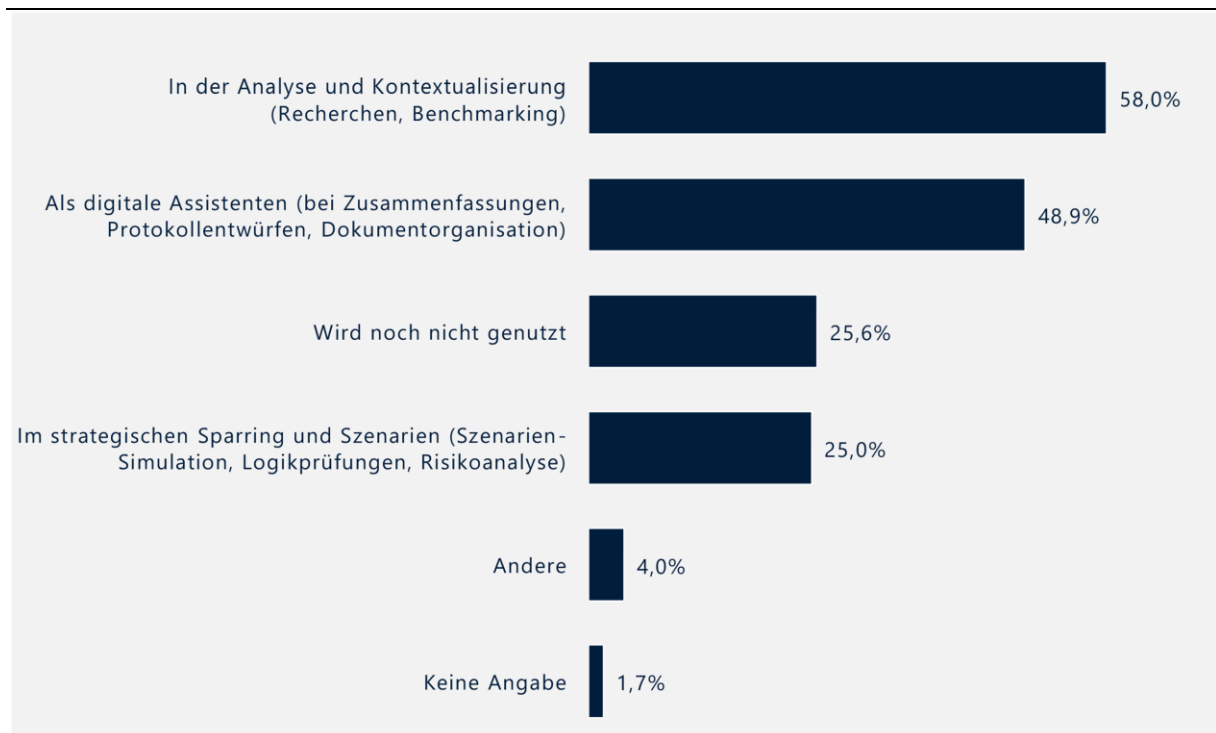


Abbildung 2: Wie nutzen Sie KI bereits in Ihrer Aufsichtsrats­­tätigkeit?

In den Freitextantworten wird dagegen vereinzelt erwähnt, dass KI zur Bilanzanalyse und zur persönlichen Sitzungsvorbereitung genutzt wird. Mehrere Befragte betonen, dass streng vertrauliche Daten nur sehr eingeschränkt mit KI analysiert werden können, während jedoch entsprechende Datenraumtechnologien, etwa um Protokolle KI-gestützt aus Audiomitschnitten zu erstellen, zumindest teilweise schon implementiert worden seien.

3. KI-Tool Governance: Wer verantwortet die Zurverfügungstellung von KI-Tools für den Aufsichtsrat im Unternehmen?

Die Verantwortung für die Bereitstellung von KI-Tools wird überwiegend beim Vorstand (48,9 %) und beim Aufsichtsrat selbst (40,9 %) gesehen, gefolgt von der IT-Abteilung (29,5 %).

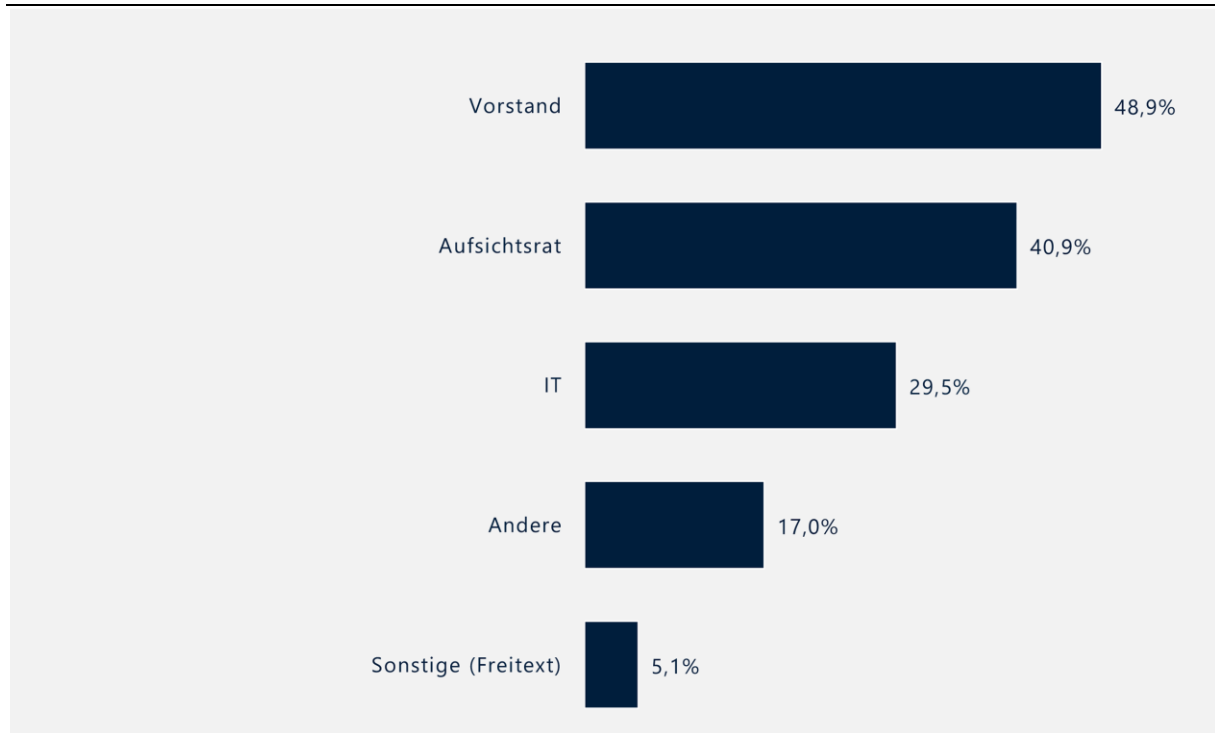


Abbildung 3: Wer verantwortet die Zurverfügungstellung von KI-Tools für den Aufsichtsrat im Unternehmen?

In den Freitextantworten beschreiben die Teilnehmer die Zuständigkeiten als oftmals ungeklärt. So geben zahlreiche Befragte an, dass sich bisher „niemand“ darum kümmere oder die Nutzung weitgehend auf Eigeninitiative bzw. Selbstorganisation beruhe. Vielfach fehlten noch spezielle KI-Tools für den Aufsichtsrat und die Zuständigkeit sei „noch nicht geregelt“. Vereinzelt liegt die Verantwortung bei der Rechtsabteilung, dem Corporate Office oder dem Aufsichtsratsbüro.

4. Praxisimpuls KI der Regierungskommission DCGK: Welche Bedeutung hatte der Praxisimpuls zu KI für Ihre Arbeit als Aufsichtsrat?

Der Praxisimpuls wurde von 39,8 % der Befragten zur Kenntnis genommen, von weiteren 10,8 % konkret in die Beratungstätigkeit einbezogen und von 6,8 % diskutiert. Ein Drittel der Befragten (33,5 %) hat den Praxisimpuls nicht behandelt. 7,4 % haben keine Angabe gemacht, 1,7 % andere.

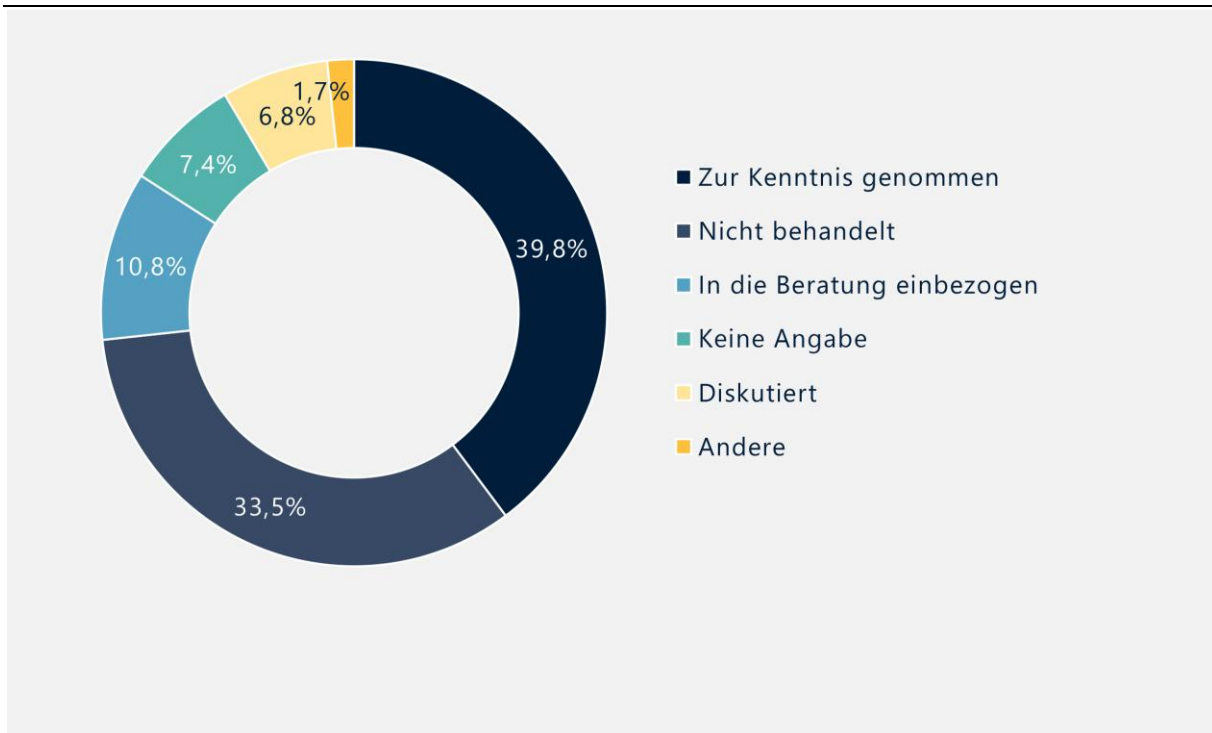


Abbildung 4: Welche Bedeutung hatte der Praxisimpuls zu KI für Ihre Arbeit als Aufsichtsrat?

In den Freitextantworten wird zudem angemerkt, dass der Praxisimpuls teilweise „keine Bedeutung“ habe. Ein Studienteilnehmer berichtet, bereits vor Erscheinen des Praxisimpulses eine Kompetenzentwicklung im Aufsichtsrat angeregt und KI-Funktionen bei der eingesetzten Boardroom-Software angefragt zu haben. Vereinzelt war der Praxisimpuls als Tagesordnungspunkt für eine kommende Organisationssitzung vorgesehen.

5. Chancen: In welchen Funktionen sehen Sie die größten Chancen im Einsatz von KI im Aufsichtsrat?

Die größten Chancen werden im Einsatz als Such- und Analysewerkzeug für Research und Benchmarking gesehen (79,5 %). Weitere zentrale Chancenfelder sind das Zusammenfassen und Aufbereiten von Unterlagen (65,9 %), die Strategie- und Szenarioanalyse (58,0 %), die Finanz- und Performance-Analyse (51,1 %) sowie das Wissensmanagement und der Wissenstransfer (45,5 %). Risikofrüherkennung und -analyse werden von 41,5 % der Befragten als Chance wahrgenommen. Effizienz in der Gremienarbeit (36,4 %), Entscheidungsunterstützung und Qualitätssicherung (33,5 %) sowie Übersetzung und Mehrsprachigkeit (31,8 %) sind ebenfalls relevante, in der Gesamtschau aber eher sekundäre Felder. ESG- und Compliance-Monitoring (25,0 %) sowie Stakeholder- und Stimmungsanalyse (9,1 %) werden noch seltener genannt.



Abbildung 5: In welchen Funktionen sehen Sie die größten Chancen im Einsatz von KI im Aufsichtsrat?

In den Freitextantworten wird betont, dass der Lerneffekt erst durch die tatsächliche Nutzung von KI entstehe. Eine differenzierte Stimme mahnt an, dass Sitzungsunterlagen hinsichtlich des Inhalts und des Umfangs so gestaltet sein sollten, dass der Aufsichtsrat sie vollständig lesen könne.

6. Hindernisse: Welche sind die größten Hindernisse beim Einsatz von KI in der Aufsichtsratsarbeit?

Das mit Abstand größte Hindernis ist die Unsicherheit, ob rechtliche Vorgaben eingehalten werden, insbesondere Vertraulichkeitspflichten, Geschäftsgeheimnisschutz, Datenschutz und Cybersicherheit (68,8 %). Mangelnde organisatorische Voraussetzungen wie die Integration in Gremienportale nennen 48,3 % als Hemmnis. Das Mindset bzw. die Haltung, KI sei nicht notwendig, stellt darüber hinaus für 38,1 % der Befragten ein Hindernis dar. Fehlendes technisches Know-how (32,4 %), fehlende geeignete Tools (31,3 %) und unklarer Nutzen oder fehlende Relevanz (14,2 %) werden ebenfalls genannt. Eine nur untergeordnete Rolle spielen dagegen finanzielle Ressourcen (3,4 %).

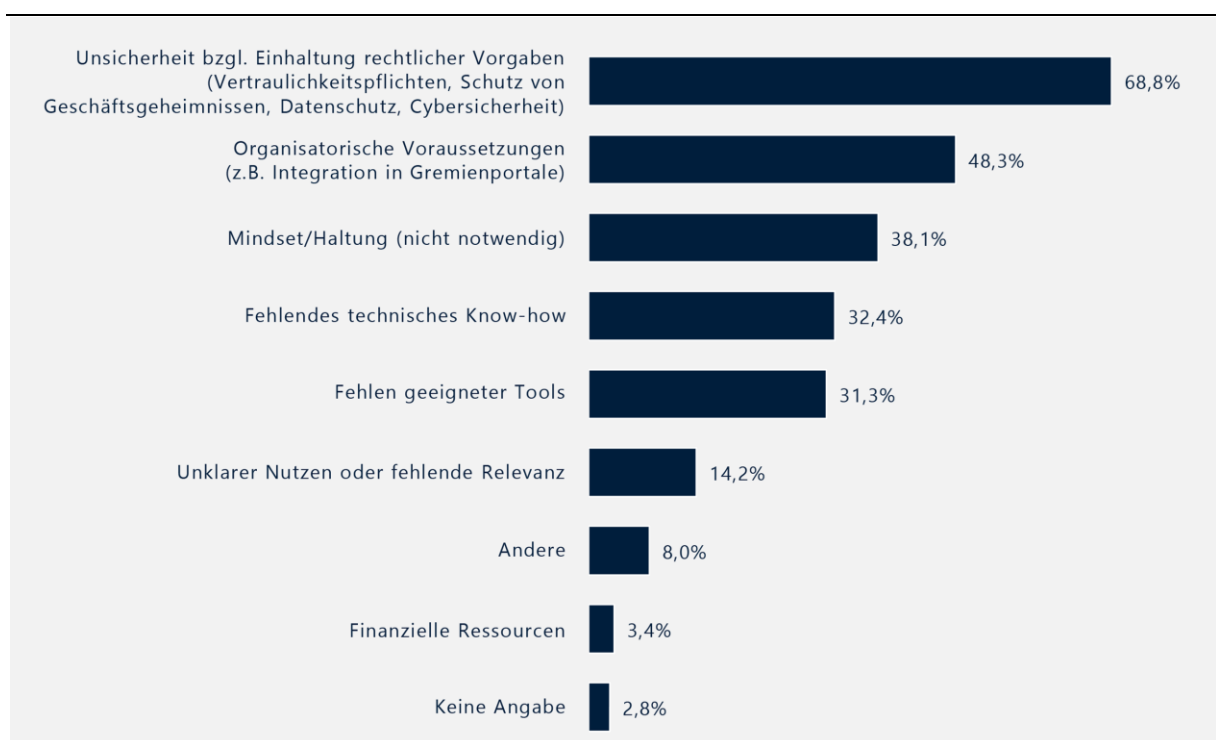


Abbildung 6: Welche sind aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse beim Einsatz von KI in der Aufsichtsratsarbeit?

Die Freitextantworten beschreiben ein breites Spektrum an Bedenken. Dazu zählt etwa, dass der Vorstand neuen Perspektiven des Aufsichtsrats durch KI nicht offen genug gegenüberstehe. Auch die EU-Regulierung, die als „regulatorischer Overkill“ empfunden wird, sowie die Angst, Fehler zu machen, werden angesprochen und teilweise stark betont. Mehrere Befragte geben an, dass nur durch eigenes Ausprobieren ein Verständnis dafür gegeben werden könne, wie KI eine transformative Wirkung entfalten kann. Weitere genannte Hemmnisse sind inhaltlich unzureichende Diskussionen zum Einsatz von KI, ein mangelnder Fokus auf KI im Aufsichtsrat, der Zeitaufwand bis zum Break-even des (meist nicht quantifizierbaren) Nutzens sowie unklare Geheimhaltungs- und Vertraulichkeitsanforderungen.

7. **KI-Sicherheit: Wie gut ist Ihr Unternehmen auf Sicherheitsrisiken durch KI und KI-Nutzung vorbereitet (z. B. bei Schutz von Geschäftsgeheimnissen, Datenschutz und Cybersicherheit)?**

Hinsichtlich der Frage, wie gut das Unternehmen auf Sicherheitsrisiken durch KI vorbereitet ist, sehen sich 31,3 % als „sehr gut“ aufgestellt. Ein Großteil der Befragten (44,3 %) gibt an, sich in einer Aufbau- bzw. Vorbereitungsphase zu befinden. 9,1 % beurteilen die Vorbereitung als unzureichend und 10,8 % können dies nicht beurteilen.

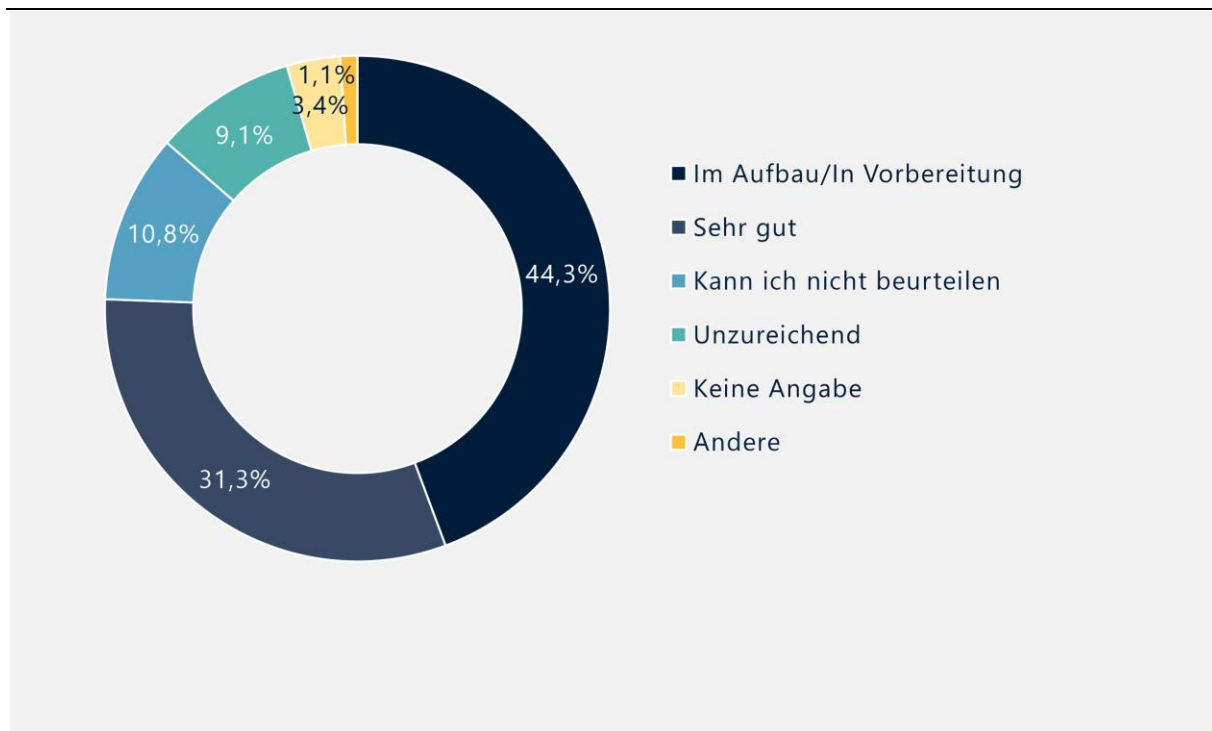


Abbildung 7: Wie gut ist Ihr Unternehmen auf Sicherheitsrisiken durch KI und KI-Nutzung vorbereitet (z. B. bei Schutz von Geschäftsgeheimnissen, Datenschutz und Cybersicherheit)?

In den Freitextantworten wird ergänzt, dass die Gefahren stetig zunehmen und in einigen IT-Abteilungen zwar gute Vorbereitung geleistet worden sei, im Bereich der Operational Technology aber noch Lücken bestünden.

8. Regeln für den KI-Einsatz im Aufsichtsrat: Welche Regeln bestehen in Ihrem Unternehmen für den Einsatz von KI?

42,9 % der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen keine spezifischen Regeln für den KI-Einsatz bestünden. 42,3 % berichten von klaren Richtlinien zur Verschwiegenheitspflicht sowie zu Datensicherheit und Datenschutz. Bei 26,3 % existieren regelmäßige Schulungen und Weiterbildungen für Aufsichtsratsmitglieder. Eine transparente Berichterstattung über KI-gestützte Entscheidungen findet bei 14,3 % statt. 8,6 % der Befragten gaben an, dass der Einsatz von KI eine vorherige Genehmigung durch den gesamten Aufsichtsrat erfordere.

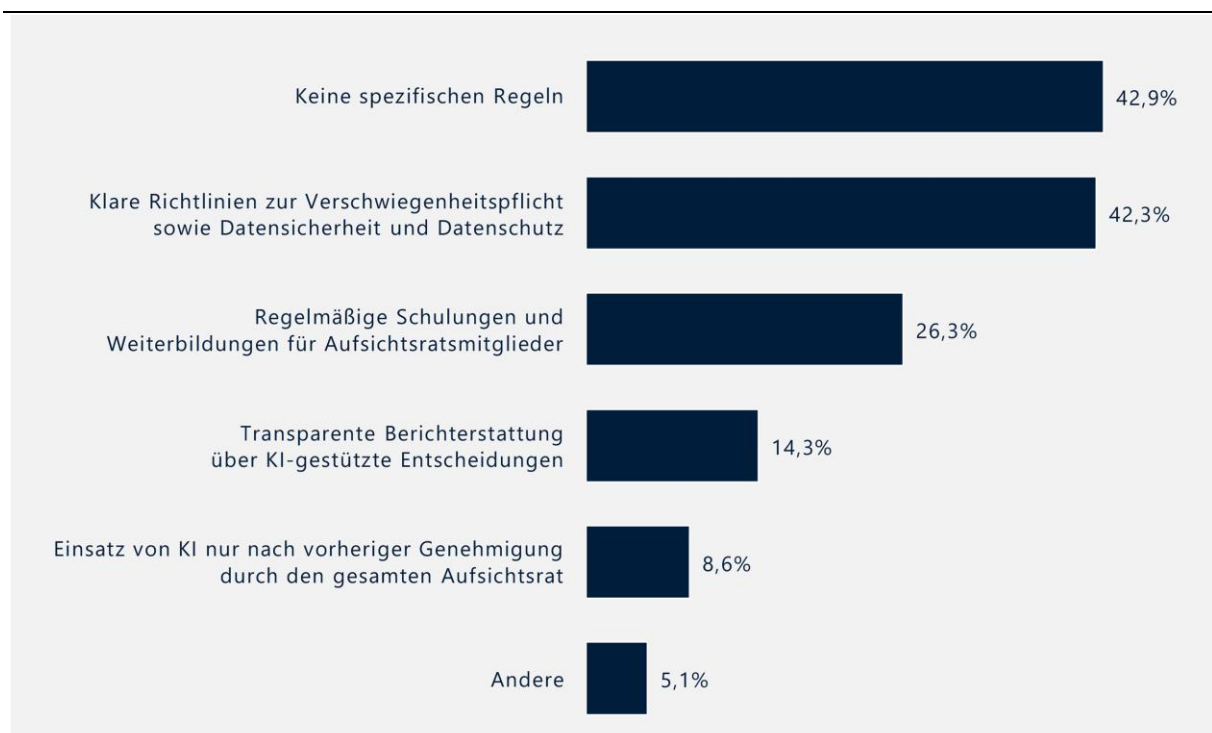


Abbildung 8: Welche Regeln bestehen in Ihrem Unternehmen für den Einsatz von KI?

Die Freitextantworten zeigen, dass bei vielen Unternehmen derzeit an der Bereitstellung geeigneter Tools und Erarbeitung von Regelwerken gearbeitet wird, die Umsetzung aber bisweilen „viel zu lange“ dauere. Teilweise existierten zwar klare Regeln im Unternehmen, jedoch nicht zum KI-Einsatz im Aufsichtsrat selbst. Mehrere Befragte berichten außerdem, dass die Nutzung bislang in der Eigenverantwortung jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds liege, was wiederum zu Unsicherheiten bei der Datenverarbeitung und -behandlung, aber auch abweichenden Qualitäten in der Datenanalyse aufgrund individuell genutzter Tools führe.

B. Zusammenfassung

Die Aufsichtsratsstudie 2026 zeigt: Deutsche Aufsichtsräte haben im Grundsatz erkannt, dass Künstliche Intelligenz strategisch bedeutsam ist, doch sie setzen KI noch nicht so umfassend ein, wie es diesem Bewusstsein und dem Potenzial von KI entspricht.

- *Strategische Bedeutung erkannt, eigene Nutzung und Regeln hinken hinterher*
Über 80 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder identifizieren die Auswirkungen von KI auf Strategie und Organisation als einen zentralen Überwachungsschwerpunkt ihrer Aufsichtsratsstätigkeit. Gleichzeitig nutzt mehr als ein Viertel der Studienteilnehmer KI nicht in der eigenen Arbeit und bei rund der Hälfte der Unternehmen existieren keine spezifischen Regeln für den KI-Einsatz. Der Praxisimpuls der Kodexkommission wurde von etwa 40 % der Befragten zur Kenntnis genommen und von weiteren 17 % diskutiert oder in die weiteren Beratungen mit einbezogen. Angesichts des kurzen Zeitraums seit der Veröffentlichung des Impulses und des Anteils von ca. 40 % an Aufsichtsräten, die nicht börsennotierten Unternehmen angehören, ist das ein beachtlicher Verbreitungsgrad. Der Impuls erfüllt somit sein Ziel, als praktische Orientierungshilfe für den verantwortungsvollen Umgang mit KI.
- *Nutzungsumfänge und -formen bleiben hinter den Möglichkeiten eines effektiven Einsatzes von KI zurück*
Die KI sollte nicht als bloßes Automatisierungsinstrument für ehemals händische Dokumentationsprozesse oder elektronischer Protokollant genutzt werden, sondern in einer idealen Welt dazu dienen, die Vielschichtigkeit heutiger Anforderungen an Aufsichtsräte beherrschbar zu machen, große Informationsmengen und Daten zu strukturieren sowie wesentliche Kerninformationen so zu destillieren, dass Entscheidungen effizienter und zielsicherer getroffen werden können.
- *Governance-Lücke – Zuständigkeit für KI-Tools oft ungeklärt*
Die Verantwortung für die Bereitstellung von KI-Tools wird überwiegend beim Vorstand (48,9 %) und beim Aufsichtsrat selbst (40,9 %) verortet, gefolgt von der IT-Abteilung (29,5 %). Jedoch offenbaren die Rückmeldungen der Befragten das Fehlen klarer Zuordnungen von Verantwortungs- und Einsatzfeldern. Zahlreiche Befragte geben an, dass sich bisher „niemand“ um die Bereitstellung kümmere oder die Nutzung weitgehend auf Eigeninitiative beruhe. Vielfach existierten noch keine speziellen KI-Tools für den Aufsichtsrat und die Zuständigkeit sei „noch nicht geregelt“.
- *Chancen und Risiken bei Recherche und Analyse*
Die größten Chancen und Potenziale zur Steigerung der Qualität in der Aufsichtsratsarbeit durch KI sehen die Befragten in der Recherche, der Aufbereitung von Unterlagen und bei der Szenarioanalyse. Den insoweit bestehenden, mitunter berechtigten Sorgen um Vertraulichkeit und Datenschutz kann durch klare Richtlinien und eine sichere technische Infrastruktur entgegengetreten werden. Deren Fehlen stellt derzeit noch die größte Hürde für einen breiteren KI-Einsatz dar.
- *Regeln zur KI-Nutzung entstehen sukzessive*
Vielfach bestehen jedoch noch keine spezifischen Regeln. Dies spiegelt sich auch insoweit im vorliegenden Datenmaterial wider, dass keine der Optionen Zustimmungswerte oberhalb von 50 % erzielt. Eine mögliche Ableitung ist hier, dass KI-Governance

und eine strukturierte, Verantwortungs- und Einsatzfelder zuweisende Herangehensweise im überwiegenden Teil der Unternehmen noch nicht flächendeckend etabliert, in einigen Unternehmen jedoch zumindest im Entstehungsprozess begriffen ist.

Die Ergebnisse der Studie zeigen: Zwischen dem, was Aufsichtsräte als strategisch wichtig erachten, und dem, was sie tatsächlich in die Praxis umsetzen (können), besteht noch ein großes Delta.

Um das Bewusstsein für die Chancen und Risiken des KI-Einsatzes in der Unternehmenspraxis zu verankern, bedarf es konkreter Umsetzungsmaßnahmen. Dazu gehören auch ein klarer Governance-Rahmen und eine sichere technische Infrastruktur.

C. Methodik

Demographische Angaben zu den Teilnehmern

Die vorliegende Studie basiert auf einer Befragung von 176 Aufsichtsratsmitgliedern und untersucht den Status quo sowie die Perspektiven des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Aufsichtsratsarbeit. Die Erhebung erstreckte sich über einen Zeitraum vom 13.03.2026 bis zum 13.06.2026. Es wurden über 700 Aufsichtsratsmitglieder per E-Mail mit der Bitte angeschrieben, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Für Personen, die mehrere Aufsichtsratsämter innehaben, war eine mehrfache Teilnahme zu jedem Aufsichtsratsmandat möglich.

56,7 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder sind in börsennotierten Unternehmen tätig, 43,3 % in nicht börsennotierten Unternehmen. Hinsichtlich der Unternehmensgröße verteilen sich die Studienteilnehmer über ein breites Spektrum: 13,5 % stammen aus Unternehmen mit einem Umsatz bis 50 Mio. EUR, 22,8 % aus Unternehmen mit einem Umsatz über 50 Mio. bis 500 Mio. EUR, 14,6 % über 500 Mio. bis 1 Mrd. EUR, 25,1 % über 1 Mrd. bis 10 Mrd. EUR, 16,4 % über 10 Mrd. bis 50 Mrd. EUR und 7,6 % über 50 Mrd. EUR. 20,5 % der Unternehmen sind Familienunternehmen, 18,1 % stehen mehrheitlich im Eigentum eines Großaktionärs, 6,4 % sind beides und 55,0 % gehören keiner dieser Kategorien an.

Börsennotierung

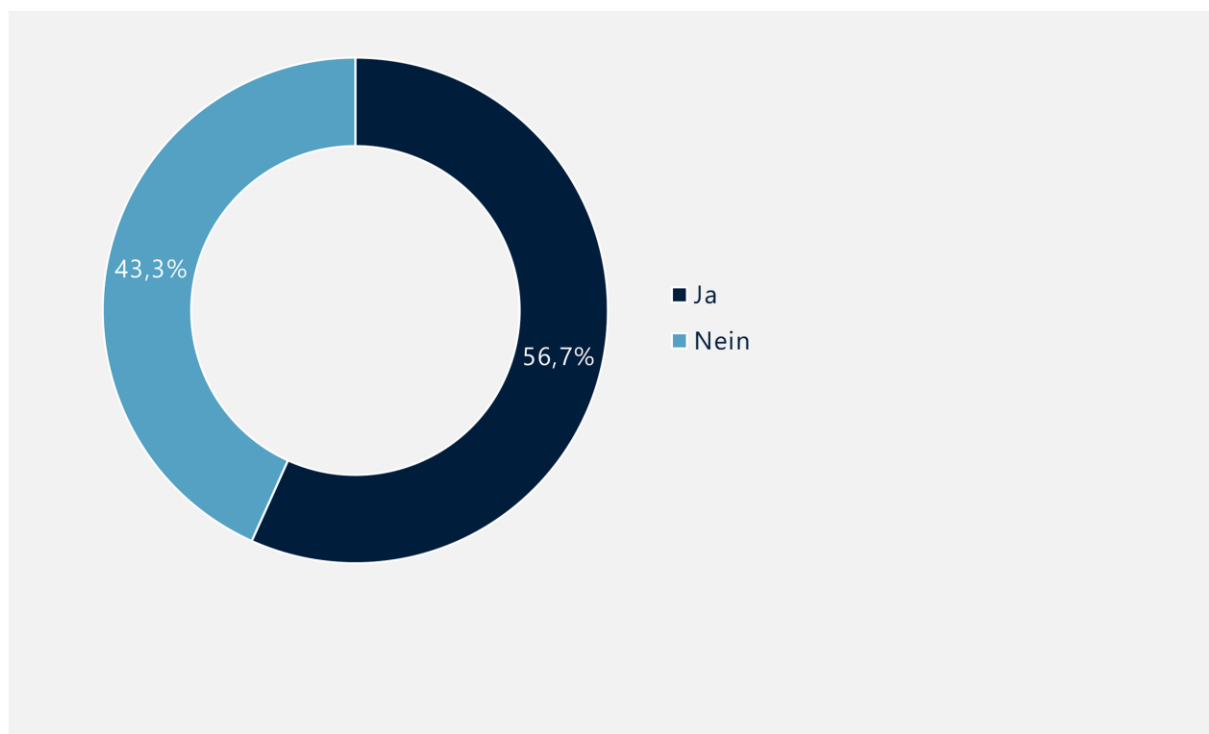


Abbildung C1: Ist das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind, börsennotiert? (Einfachauswahl)

Umsatz

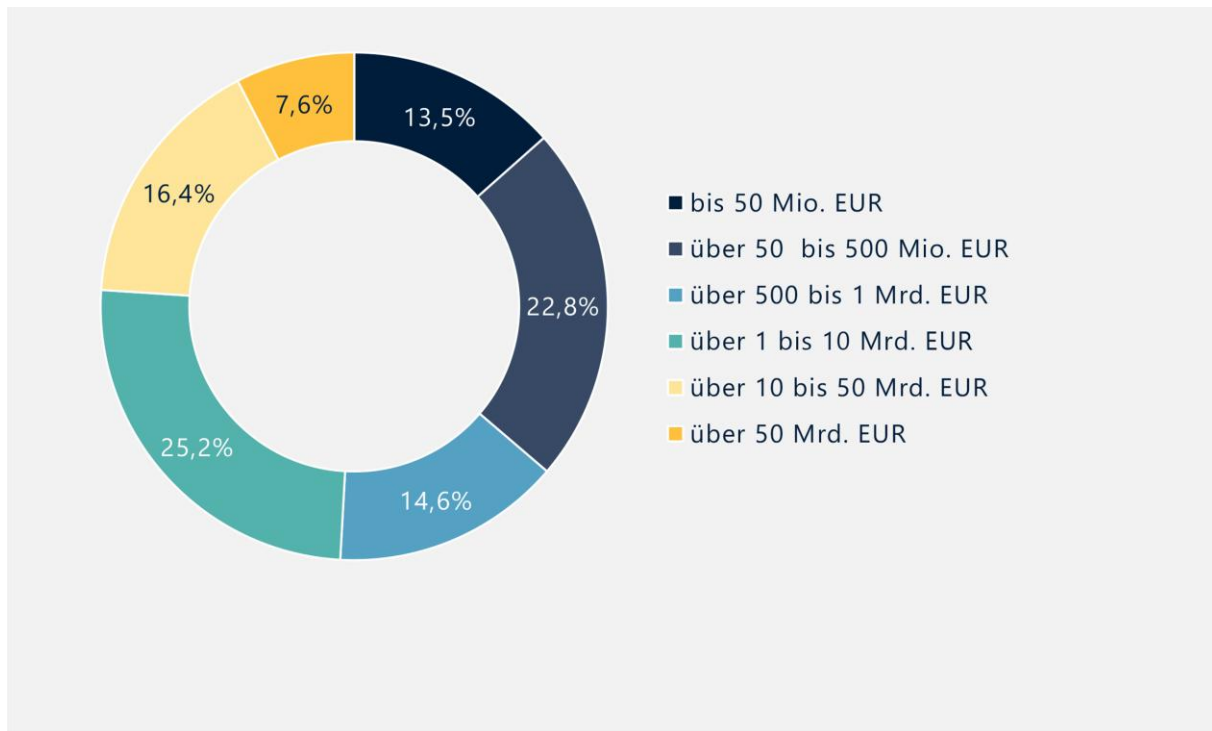


Abbildung C2: Wie hoch ist der Umsatz des Unternehmens, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind? (Einfachauswahl)

Eigentümerstruktur

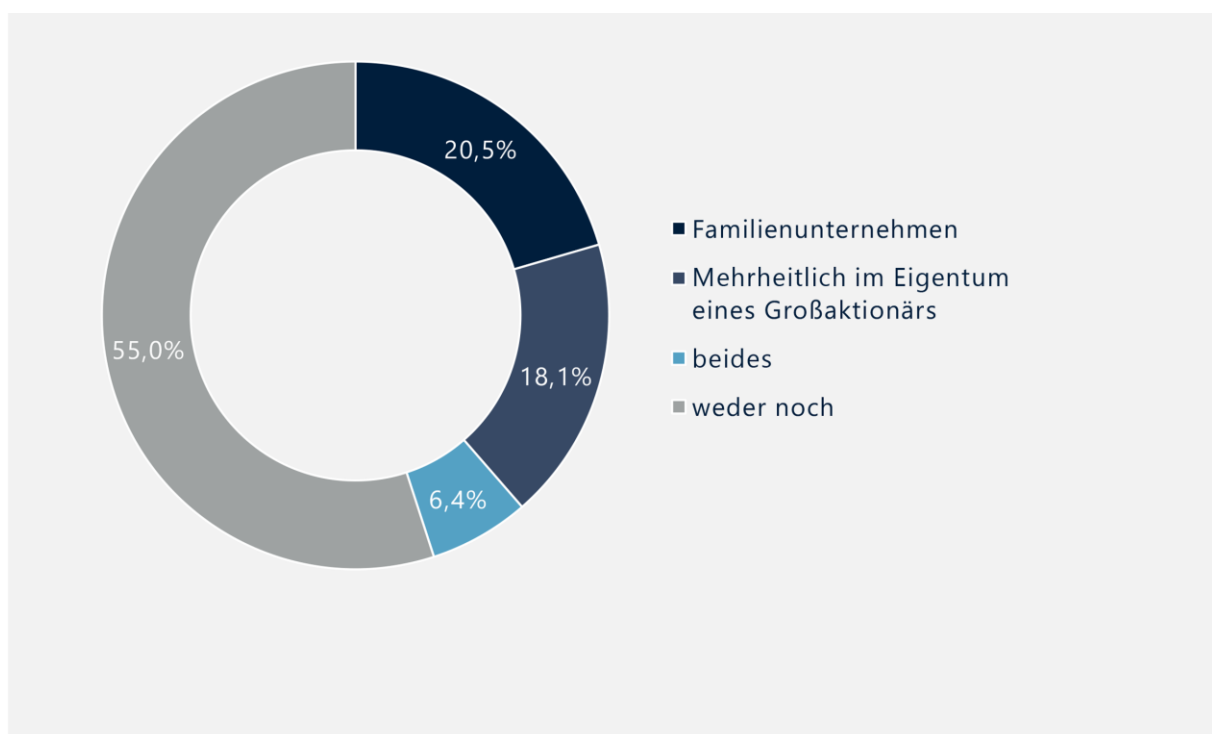


Abbildung C3: Ist das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind, ein Familienunternehmen oder steht es mehrheitlich im Eigentum eines Großaktionärs? (Einfachauswahl)

D. Die Autoren

Dr. Daniela Favoccia ist Partnerin bei Hengeler Mueller in Frankfurt am Main. Sie berät Unternehmen und deren Anteilseigner in allen Bereichen des Gesellschaftsrechts und bei M&A-Transaktionen. Ferner ist sie Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und Mitglied des Aufsichtsrats der Sartorius AG und der Freudenberg SE und des Gesellschafterausschusses der Freudenberg & Co. KG und Mitglied im erweiterten Vorstand des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat (AdAR).

daniela.favoccia@hengeler.com

Dr. Simon Patrick Link ist Partner bei Hengeler Mueller in München. Er berät Unternehmen und Investoren zu gesellschafts-, konzern- und kapitalmarktrechtlichen Themen und begleitet sie bei Transformations- und Umstrukturierungsprozessen wie Carve-Outs, Spaltungen, Verschmelzungen, Joint-Venture- und Taking-Private Transaktionen, ebenso wie bei Börsengängen, Kapitalmaßnahmen und Aktienrückkaufprogrammen.

simon.link@hengeler.com

Prof. Dr. Stefan Siepelt ist Geschäftsführender Vorstand des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat (AdAR) sowie Rechtsanwalt in Köln und Honorarprofessor für Wirtschaftsrecht und Direktor des „Instituts für Compliance und Corporate Governance“ an der Rheinischen Hochschule Köln. Er berät Unternehmen und deren Anteilseigner in allen Bereichen des Gesellschaftsrechts.

stefan.siepelt@llr.de