Peter Buchenau
Clarissa-Diana de Grancy *Hrsg.*

Chefsache Beirat

Springer Gabler

Urheberrechtlich geschütztes Material

Der Leitfaden für Beiräte zur generativen KI-Revolution

2

Wie der Beirat durch die Entwicklung einer generativen KI-Strategie die Chancen von KI nutzt und Herausforderungen bewältigt

Victoria Riess

Zusammenfassung

ChatGPT von OpenAI ist schneller auf über eine Million Nutzer angewachsen als viele der dominierenden Tech-Apps und -Plattformen des letzten Jahrzehnts. Die generative künstliche Intelligenz (KI) baut als das „nächste große Ding" der Technik auf jahrzehntelangem maschinellem Lernen auf, das bereits in Geschäftsprozesse integriert ist. Doch wie kann der Beirat und die Corporate Governance durch die Entwicklung einer generativen KI-Strategie die Chancen von generativer KI nutzen und Herausforderungen bewältigen?

2.1 Die Chance – Warum ChatGPT die Spielregeln der KI verändern wird

Was heute im Bereich der KI geschieht, ist die Beschleunigung von Technologieprozessen, die bereits seit bis zu zwei Jahrzehnten in einer Vielzahl von Unternehmensfunktionen eingesetzt werden, von der Softwareentwicklung bis hin zu Finanzen, Betrieb, Recht, Logistik und Kreativität. Beiräte mit Mandaten aus allen Branchen von Einzelhandel, Medien, Recht, Landwirtschaft bis hin zur Logistik berichten von zahlreichen Beispielen, wie KI bereits in effizientere Geschäftsprozesse eingebettet ist.

V. Riess (✉)
Nürnberg, Deutschland
E-Mail: victoria@victoriariess.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

P. Buchenau und C.-D. de Grancy (Hrsg.), *Chefsache Beirat,* Chefsache,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-45642-9_2

Urheberrechtlich geschütztes Material

Der Markt nimmt die neuesten KI-Fortschritte eindeutig ernst, vielleicht nirgendwo deutlicher als Anfang Februar 2023 in der Schlacht zwischen Microsoft und Google über konkurrierende KI für Suchmaschinen. Die KI wird alle Branchen verändern, deshalb muss jeder darüber nachdenken, nicht nur in der Data Science. Bei allem, was Unternehmen tun, werden sie über verstärkende Tools verfügen, die sich in den nächsten drei bis zehn Jahren als Grundlage für alles, was sie tun, durchsetzen werden. Bei der generativen KI und der KI im weiteren Sinn geht es um viel mehr als nur um eine neue Ära der Internetsuche.

Im Folgenden sind einige der Vorteile und Risiken aufgeführt, an die Beiräte denken müssen, wenn Topmanager:innen ihrer Mandatsunternehmen generative KI in die Geschäftsabläufe sowie in die Dienstleistungen und Produkte für Verbraucher:innen integrieren – wobei viele von ihnen KI bereits eingeführt haben (vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex 2022).

2.1.1 Vom Meistern einer Aufgabe durch KI zur Beherrschung aller Aufgaben

Viele KI-Fortschritte der letzten Jahrzehnte haben gezeigt, dass Rechenleistung für die Beherrschung einer einzigen komplexen Aufgabe eingesetzt werden kann, z. B. für ein Schachspiel oder einen Netflix- oder TikTok-Empfehlungsalgorithmus. Die Lektion von ChatGPT ist in einer wichtigen Hinsicht anders: Sie definiert die Grenzen dessen, was eine Maschine lernen kann, neu. Man kann sogar davon sprechen, dass eine weitere industrielle Revolution im Gange ist.

Die Deep-Learning-Modelle, die derzeit entwickelt und auf den Markt gebracht werden, haben Anwendungsfälle, die letztlich alle Sektoren und alle Funktionsteams betreffen, die heute Aufgaben manuell erledigen.

Um es auf den Punkt zu bringen, ist das Beispiel der Aktienanalyse beim Mandaten einer Beirätin zu nennen. Das Topmanagement in diesem Unternehmen verwendet ChatGPT im Finanzbereich. Dazu wählt das Unternehmen 5.000 Bilanzen aus, liest sie mit ChatGPT innerhalb von Sekunden, kann alle Finanzinformationen extrahieren, einen Risikoscore berechnen und eine Entscheidung über das Risiko eines Portfolios treffen.

Auch in der Kreativwirtschaft hat das Niveau der Ausgereiftheit und der Lösungen, die man lösen kann, wenn man Deep-Learning-Sprachmodelle wie ChatGPT trainieren kann, tiefgreifende Auswirkungen auf funktionale und kreative Arbeitsplätze. Während die traditionelle KI nur Probleme in stark analytischen Bereichen gelöst hat, bringt diese neue generative KI diese Fähigkeiten zu jedem/jeder Mitarbeiter:in in der Kreativwirtschaft und nicht nur den Data Scientists – die „Demokratisierung von KI“.

Urheberrechtlich geschütztes Material

image
not
available

1. Erstens müssen Beirät:innen ihr Unternehmen beraten das volle Potenzial der generativen KI auszuschöpfen; indem Topmanager:innen die Anwendungsfälle identifizieren und implementieren, die zu einer Quelle von Wettbewerbsvorteilen werden.
2. Zweitens sollten Beirät:innen diese Experimente auch nutzen, um zu verstehen, wie sich generative KI auf die Mitarbeiter:innen in ihrem Unternehmen auswirken wird. CEOs sollten dieses Wissen nutzen, um Betriebsmodelle und Organisationspläne neu zu definieren. Aber während dieser Neudefinition von Risiken sollten sie sich durch Veränderungsmanagement besonders um die berufliche Identität ihrer Mitarbeiter kümmern. Sie sollten nicht unterschätzen, wie sehr sich generative KI auf deren berufliche Identität auswirken wird.
3. Drittens muss der Beirat den Vorstand kontrollieren, verantwortungsvolle KI-Richtlinien und Strategien zur Eindämmung der generativen KI zu entwickeln.

2.3.1.1 Den strategischen Vorteil entdecken und auf generative KI setzen

Da generative KI die Einführung von KI in großem Maßstab für alle erleichtert, müssen Beirät:innen ihren Vorstand beraten zu bestimmen, welche Anwendungsfälle echte langfristige Wettbewerbsvorteile bieten. Die demokratisierenden Kräfte der generativen KI bedeuten per Definition, dass Wettbewerber den gleichen Zugang zu diesen Anwendungsfällen haben werden. Aus diesem Grund sollten Beirät:innen der Meinung sein, dass Topmanager:innen sich nicht auf diese einfachen Anwendungsfälle konzentrieren sollten, sondern auf die richtigen Anwendungsfälle, die langfristig einen echten Wettbewerbsvorteil bringen.

Diese Anwendungsfälle können an jeder Stelle der Wertschöpfungskette entstehen. Am Anfang der Wertschöpfungskette kann generative KI genutzt werden, um schnell völlig neue Angebote zu entwickeln.

Der Markt entwickelt sich rasant, daher ist es wichtig, dass der Beirat sorgfältig abwägt, wo der Vorstand sich engagieren und worauf er setzen soll. CEOs sollten sich das gesamte Spektrum der Optionen anschauen und dabei sorgfältig die Kosten, die Anforderungen an die Talente, die Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und die Partnerschaftsoptionen prüfen, wobei sie zwischen der internen Durchführung und der Auslagerung an diese Anbieter unterscheiden.

2.3.1.2 Den Mitarbeiter:in in den Mittelpunkt der generativen KI stellen

Mit der richtigen Fortbildung, Umschulung und Rekrutierung können Beirät:innen dem Topmanagement helfen eine Belegschaft aufbauen, die in agilen, innovativen Organisationen, die den Wert generativer KI nutzen, gedeihen kann. Der Beirat muss CEOs dazu anhalten, den Mitarbeiter:in in den Mittelpunkt des Implementierungsprojekts zu stellen und jetzt zu handeln, um einen strategischen Personalplan zu erstellen, das Betriebs-

Urheberrechtlich geschütztes Material

modell zu überprüfen und die Mitarbeiter:innen auf diese aufregende Transformationsreise mit der Personalabteilung mitzunehmen.

Vorständ:innen müssen strategische Personalpläne entwickeln, um eine Belegschaft aufzubauen, die in zehn Jahren wettbewerbsfähig sein wird, und daher sollte dieser Plan die Talente und Fähigkeiten antizipieren, die für die Belegschaft erforderlich sind, um generative KI zu übernehmen, und festlegen, wie diese Belegschaft durch Umschulung oder Anwerbung neuer Talente entwickelt werden kann. Durch die Fähigkeit der generativen KI, erste Entwürfe von Inhalten zu erstellen, werden die Mitarbeiter:innen weniger Zeit für die Erstellung von Inhalten aufwenden müssen und mehr Zeit für andere Aktivitäten haben.

Selbst bei der Implementierung herkömmlicher KI ist es sechsmal wahrscheinlicher, dass ein Unternehmen erhebliche finanzielle Vorteile erzielt, wenn die Mitarbeiter:innen persönlich einen Nutzen aus der KI ziehen. Während Einzelpersonen experimentieren, sollten Beirat und Vorstand eine Reihe von Reaktionen sehen, die von „Das macht meine Arbeit viel leichter und macht Spaß" bis hin zu „Das kann meine Arbeit besser machen als ich, werde ich ersetzt?" reichen.

2.3.1.3 Starke Richtlinien können Risiken durch generative KI verringern

Durch die Entwicklung klarer Richtlinien für den Einsatz von generativer KI können Unternehmen von den Vorteilen profitieren, Innovationen kanalisieren und Risiken mindern. Wie inzwischen jeder Beirat wissen sollte, setzt generative KI, wenn sie ohne wirksame Richtlinien und Abmilderungsstrategien eingesetzt wird, das Unternehmen dem Risiko von Urheberrechtsverletzungen, dem Durchsickern geschützter Daten, einer geringeren Glaubwürdigkeit durch minderwertige Inhalte, etc. aus.

Viele dieser Risiken lassen sich relativ leicht durch die Festlegung klarer Richtlinien für den Einsatz generativer KI und die Einführung verantwortungsbewusster Normen wie die Einrichtung von Prüfgremien für Inhalte, die mit Unterstützung generativer KI erstellt wurden, abmildern.

Beirät:innen sollten CEOs darauf kontrollieren, dass sie damit beginnen die Schatten-KI zu reduzieren, indem sie Richtlinien durchsetzen, die die unerlaubte Nutzung von Tools wie ChatGPT einschränken. Dann sollte der Beirat – insbesondere der Ausschuss Strategie und Technik – überwachen, dass der Vorstand mit seinen Technikteams zusammenarbeitet, um Schutzmaßnahmen gegen den Verlust sensibler Daten zu schaffen, wie z. B. die Monetarisierung aller Daten, die bei diesen Experimenten mit generativer KI verwendet werden. Schließlich sollten die Beirät:innen den Topmanager:innen raten die Einrichtung eines Roten Teams in Erwägung zu ziehen, um gezielt Fehlermöglichkeiten und Schwachstellen für das Unternehmen zu finden, die auf generative KI zurückzuführen sind, wie z. B. unerwartete Funktionen von Anwendungen und verbesserte Möglichkeiten für Betrug und Phishing.

Urheberrechtlich geschütztes Material

2.3.2 Unternehmensvorstände brauchen möglicherweise einen KI-Beauftragten

Der verantwortungsvolle Einsatz von KI wird weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Diskussion sein. Beiräte müssen möglicherweise darauf hinwirken, eine KI-spezifische Vorstandposition einzurichten. KI wird die Menschheit vorantreiben, aber das Topmanagement müsste es langsam angehen, während es herausfindet, wie generative KI am besten zu nutzen ist; ähnlich wie bei Software gibt es Viren und Antivirenprogramme.

Das könnte generative KI auch ins Fadenkreuz von ESG-Investoren rücken, die sicherstellen müssen, dass der ethische Aspekt Teil der Mission von Unternehmen ist, die KI einsetzen. Hier müssen Beirat und große Investoren eingreifen und kontrollieren, was das Profil des Unternehmens ist, wenn es diese KI einsetzt. Ebenso wie Unternehmen einen ESG-Beauftragten im Vorstand haben, müssen sie in Zukunft einen KI-Beauftragten – Chief AI Officer – im Vorstand haben.

2.3.3 Der Verzicht auf den Einsatz von KI könnte für die Gesellschaft das schlechtere Ergebnis sein

Die Debatte wird weitergehen, aber auf der anderen Seite aller Risiken, die mit der Einführung von KI verbunden sind, steht das Risiko für den Beirat und dessen Mandate, KI nicht zur Optimierung von Prozessen in Bezug auf Themen wie Umweltauswirkungen einzusetzen – vor allem in der Logistikbranche.

KI-gesteuerte Fertigung und Automatisierung sind entscheidend für Optimierung und Ertrag. Wenn Logistikunternehmen mit ihren Kunden sprechen, erscheint es heute einfach unverantwortlich, KI nicht zu nutzen, um die Umweltauswirkungen des Schrotts und die niedrigen Erträge in der Produktion auszugleichen. Es ist unverantwortlich für den Beirat, sich nicht mit KI-Lösungen zu befassen, weil diese heute so leistungsstark sind.

2.4 Der Beirat sollte Impulse für Richtlinien setzen

Abschließend sei gesagt, dass der Beirat das Geschehen nicht unterschätzen sollte, weil es die Zukunft wettbewerbsfähiger Unternehmen und erfolgreicher Top Executives prägen wird.

Es gibt viele Herausforderungen und eine Reihe schwieriger Governance-Probleme, die der Beirat bewältigen muss. Die Chancen sind aber viel zu groß, um sie einfach zu ignorieren.

Die Realität ist, dass es bei jeder Veränderung Herausforderungen gibt. Der Beirat muss sich da durcharbeiten. Die Zeit wird sehr schnell ablaufen.

Urheberrechtlich geschütztes Material

Daher sollte jeder Beirat die Probleme, die KI aufwirft, bewerten, um festzustellen, inwieweit sie ein wesentliches Risiko für das Unternehmen darstellen. Jeder Beirat muss KI unter Berücksichtigung des eigenen Risikoprofils des Mandatsunternehmens betrachten (vgl. KOM/2022/496 endg.).

Literatur

1. Vgl. den Deutschen Corporate Governance Kodex idF vom 28.4.2022 (mit Bekanntmachung im elektronischen Bundesanzeiger am 27.6.2022).
2. Vgl. Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für Künstliche Intelligenz (Gesetz über Künstliche Intelligenz) und zur Änderung bestimmter Rechtsakte der Union, KOM/2021/206 endg.
3. Vgl. Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27.4.2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung), ABl L 119 vom 4.5.2016.
4. Vgl. Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Anpassung der Vorschriften über außervertragliche zivilrechtliche Haftung an künstliche Intelligenz (Richtlinie über KI-Haftung), KOM/2022/496 endg.

Victoria Riess , MBA von den Deutschen Digitalen Beiräten ist Senior Strategy Leader, Executive, Geschäftsführerin, Gründerin, Board Advisor in der Technologiebranche, Cambridge MBA und mehrfach ausgezeichnete Top Women Leader in Tech.

Urheberrechtlich geschütztes Material