



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER UNTERNEHMENSLEITUNG

MANGELHAFTES DIGITALWISSEN BIRGT HAFTUNGSRISIKEN

In Zeiten von künstlicher Intelligenz (KI), Big Data und Internet der Dinge benötigen Vorstände und Aufsichtsräte digitale Kompetenz, um Chancen für das Unternehmen nutzen zu können und Haftungsrisiken zu vermeiden. Dürfen oder sollen Algorithmen gar die Geschäftsleitung übernehmen?

► Noch gehören sogenannte Robo Directors in Deutschland eher ins Genre Science Fiction. Anders ist das in Hong Kong: Dort hat eine Venture Capital-Gesellschaft bereits 2014 einen Algorithmus in den Vorstand berufen, der als der erste künstlich intelligente Unternehmensleiter der Welt gilt. „Entgegen den Medienberichten hat der Robo-Vorstand aber weder echtes Stimmrecht eingeräumt bekommen noch die rechtliche Stellung eines Vorstandsmitglieds erworben“, relativiert Prof. Dr. Florian Möslin, der an der Philipps-Universität Marburg unter anderem das neu gegründete Institut für das Recht der Digitalisierung (IRDi) leitet, „aber dieser Entwicklungsschritt

zeigt, welche Bedeutung Algorithmen für unternehmerische Leitungsentscheidungen haben.“

Das hat vielfältige Konsequenzen für Vorstände und Aufsichtsräte und erfordert zunächst einmal digitale Kompetenz, um die Bedeutung der technologischen Entwicklung für das Unternehmen richtig zu bewerten und passende Maßnahmen zu ergreifen. „Wenn beispielsweise der Volkswagen-Konzern mithilfe von Amazon seine 122 Fabriken in der Cloud zusammenführt, um die gesamte Wertschöpfungskette digital abzubilden, braucht es in der Unternehmensleitung der Zulieferer mindestens einen Vorstand 4.0“, sagt Dr. Gerald

Reger, Rechtsanwalt und Partner bei der Kanzlei Noerr LLP in München, der Mandanten im Konzernrecht unter anderem zu Rechtsfragen der Digitalisierung berät. Zu den Pflichten dieses Experten gehöre es beispielsweise, das Unternehmen rechtzeitig fit zu machen für alle Anforderungen der vernetzten Lieferkette wie Cybersicherheit, gesetzeskonformem und reibungslosem Datenaustausch oder Vorkehrungen gegen Produktionsstillstand.



CHANCEN UND RISIKEN VON BIG DATA, KI UND BLOCKCHAIN ERKENNEN

Die Unternehmensleitung braucht nicht nur das Know-how, um das Geschäftsmodell für das digitale Wirtschaftsumfeld anzupassen oder Risiken durch disruptive Wettbewerber aus anderen Branchen wie den Wohnungsvermittler AirBnB oder den Fahrdienstanbieter Uber zu identifizieren. Mindestens genauso wichtig ist, die Chancen durch digitale Innovationen für das eigene Unternehmen zu erkennen und zu maximieren. Gerald Reger: „In allen Branchen, die stark digitalisieren, müssen sich Leitungsorgane einen Überblick verschaffen über den aktuellen Stand neuer technologischer Entwicklungen.“ Beispielsweise gilt es im Hinblick auf die Blockchain Antworten zu finden auf Fragen wie: Welche Möglichkeiten ergeben sich für mein Unternehmen, wenn ich mithilfe einer Kette aus digitalen Datensätzen auf dezentralen Rechnern vollkommen automatisiert, fehlerfrei und ohne jede menschliche Überwachung Bestellungen aufgeben, abwickeln und nach erhaltener Leistung bezahlen kann? Welches Potenzial birgt es, wenn sich Verträge als sogenannte Smart Contracts über programmgestützte Regeln abwickeln lassen, was Belege für die Übertragung von Leistungen oder Vermögen überflüssig macht?

Weitere Beispiele sind Big Data und künstliche Intelligenz (BD AI; Englisch: Artificial Intelligence, AI): Den Wandel in einem datengetriebenen, sich schnell ändernden Geschäftsumfeld können Vorstand und Aufsichtsrat nur gestalten, wenn sie die Chancen für Neugeschäft und Effektivitätsstei-

„Auch die Wissenschaft im Gesellschaftsrecht muss die Herausforderungen angehen und über kurz oder lang spezifische Kriterien für den Einsatz von Algorithmen durch Unternehmensleiter entwickeln.“

–

Prof. Dr. Florian Möslin, Leiter des Instituts für das Recht der Digitalisierung (IRDi), Philipps-Universität Marburg

gerungen einordnen können. Die Prognosefähigkeit von Algorithmen verbessert sich permanent, teilweise sind autonome Systeme dank der Fortschritte beim maschinellen Lernen sogar überlegen: „Predictive-Analytics-Systeme können viel schneller und besser als der Mensch riesige Datenberge aus den Sensoren des Internets der Dinge, Datenbanken sowie sozialen Netzwerken auswerten, etwa um Umsatzprognosen zu erstellen oder Investitionsentscheidungen vorzubereiten“, erklärt Tom Becker, Geschäftsführer des amerikanischen Data-Analytics-Softwareherstellers Alteryx für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

WISSEN KANN ÜBERHOLT SEIN

Doch vielen Aufsichtsräten mangelt es noch an diesem Wissen. Laut einer Umfrage der Beratungsgesellschaft Boston Consulting Group schätzen mehr als 60 Prozent der Auf-

STUDIE DER BOSTON CONSULTING GROUP: AUFSICHTSRÄTEN FEHLT DIGITALWISSEN

Laut einer Umfrage schätzen mehr als 60 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder die Digitalkompetenz in ihren Gremien als gering oder zumindest eher gering ein. Das ergab eine Umfrage der Beratungsgesellschaft Boston Consulting Group unter 120 Aufsehern von Unternehmen mit über 500 Millionen Euro Jahresumsatz Ende letzten Jahres. Zwei Drittel bemängeln zudem, dass Digitalisierungsthemen zu selten Gegenstand der Aufsichtsratsitzungen sind. Auch würden ihnen keine Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. 86 Prozent der Aufseher verlassen sich vollkommen auf die Aussagen ihres eigenen Vorstands. Selbst preiswerte oder kostenlose Quellen wie Marktstudien oder Kundengespräche werden nur wenig genutzt, obwohl neun von zehn Aufsichtsräten von tiefgreifenden Veränderungen in ihren Branchen ausgehen.



„In der Finanzindustrie könnte sich in relativ naher Zukunft hinsichtlich Compliance, Geldwäsche oder Betrugserkennung quasi ein wirtschaftlicher Zwang ergeben, Big Data und künstliche Intelligenz einzusetzen.“

–
Tom Becker,
Geschäftsführer Deutschland, Österreich, Schweiz,
Alteryx GmbH

sichtsratsmitglieder die Digitalkompetenz in ihren Gremien als gering oder zumindest eher gering ein (siehe auch Kasten „Aufsichtsräten fehlt Digitalwissen“ auf Seite 35). 86 Prozent der Aufseher verlassen sich vollkommen auf die Aussagen ihres eigenen Vorstands. „Doch Vorstände sind in der Regel keine Digital Natives“, gibt Tom Becker von Alteryx zu bedenken. „Das Durchschnittsalter der DAX-Vorstände liegt bei über 54 Jahren. Denkt man an die Tests und Statistiken in dem Buch Factfulness von Hans Rosling besteht die Gefahr, dass

ihr Handeln häufig auf 20 bis 30 Jahre altem Wissen basiert. Seitdem hat sich die Technologie aber rasant fortentwickelt.“ Lückenhaftes Digitalwissen birgt nicht nur Gefahren für die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch Haftungsrisiken: „Insbesondere in Branchen, die stark digitalisieren, ist es Pflicht jedes Firmenlenkers zu fragen, wie sich der Unternehmenswert durch den Einsatz von Algorithmen steigern lässt. Was ist möglich? Und wo können wir Bereiche qualitativ besser und kostengünstiger gestalten?“, sagt Gerald Reger von Noerr. „Wird diese Pflicht schuldhaft verletzt, haften Aufsichtsrat, Vorstand oder ein Geschäftsführer gegenüber dem Unternehmen für den entstandenen Schaden.“ Im Gegensatz dazu hätten aber viele Unternehmen noch gar nicht erkannt, welcher Druck auf Zulieferer entsteht, wenn ein Unternehmen wie VW die gesamte Produktion digitalisiert, so Reger.

BISLANG KEINE PFLICHT ZUM EINSATZ VON KI

Da BDAI dem Menschen bei großen und komplexen Datenmengen und Prognoseentscheidungen überlegen ist, stellt sich sogar die Frage: Besteht eine Pflicht der Geschäftsleitung, künstliche Intelligenz einzusetzen, um Haftungsrisiken zu reduzieren? Experten verneinen das bislang, doch künftig werde das von der individuellen Situation und Branche des Unternehmens abhängen. Gerald Reger: „Laut Rechtsprechung zählt zu den Pflichten eines Geschäftsleiters im Rahmen der Business Judgement Rule, bei unternehmerischen Entscheidungen alle verfügbaren Informationsquellen auszuschöpfen.“ Muss ein Unternehmen also seine gesamten Prozesse digitalisieren, damit jegliche möglicherweise relevanten Daten, die im Unternehmen generiert werden, der Firmenleitung über BDAI zur Verfügung stehen? Die Rechtsprechung lasse eine

GUTE CORPORATE GOVERNANCE ERFORDERT CORPORATE DIGITAL RESPONSIBILITY

„Corporate Governance erfordert in Zeiten der Digitalisierung nicht nur, dass Führungskräfte das Potenzial innovativer Geschäftsmodelle, optimierter Prozesse sowie neuartiger Produkte und Dienstleistungen für das eigene Unternehmen erkennen. Gute Corporate Governance bedeutet auch, dass Führungskräfte Verantwortung übernehmen für den unternehmerischen Einsatz digitaler Werkzeuge, insbesondere künstlicher Intelligenz“, so die Überzeugung von Prof. Dr. Florian Möslin, Leiter des Instituts für das Recht der Digitalisierung (www.irdi.institute) an der Philipps-Universität Marburg. Corporate Digital Responsibility könnte deshalb zu einem zentralen Baustein guter Corporate Governance werden. Bisher müssen sich Unternehmen vor allem an Regelungsentwürfen größerer Unternehmens- und Interessenverbände zum Umgang mit KI orientieren, etwa das Gütezeichen des Bundesverbands Künstliche Intelligenz, die Leitlinien des Bundesverbands Digitale Wirtschaft oder der High-Level-Expert-Group der EU-Kommission sowie die OECD-Principles in Artificial Intelligence. Um für mehr Rechtsklarheit zu sorgen, schlägt Möslin vor, dass die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex Fragen des vertrauenswürdigen unternehmerischen Umgangs mit KI und Digitalisierungssphänomenen spätestens anlässlich der nächsten Kodexreform aufgreift.

Kosten-Nutzen-Abwägung zu, so Reger. Als Faustformel gelte: Je leichter und kostengünstiger die Auswertung von Daten für Leitungsentscheidungen mithilfe von BDAI wird, desto schwerer lässt sich begründen, die Unternehmensprozesse nicht zu digitalisieren und die Technik nicht für Leitungsentscheidungen zu nutzen. Nahe liegt dies beispielsweise für komplexe Aufgaben mit hohem Datenvolumen in der Finanzindustrie: „In relativ naher Zukunft könnte sich etwa hinsichtlich Compliance, Geldwäsche oder Betrugserkennung quasi ein wirtschaftlicher Zwang ergeben, BDAI einzusetzen“, prognostiziert Tom Becker. Doch haftungsrechtliche Stolperfallen lauern auch, wenn Unternehmen KI einsetzen. Florian Möslin: „Geschäftsleiter müssen für laufende Überwachung der Algorithmen sorgen und sicherstellen, dass sie ihre Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen.“ Dazu zählen laut Tom Becker von Alteryx beispielsweise ausreichende Testläufe, Plausibilitätskontrollen oder turnusmäßige Ergebniskontrollen, wenn Vorstände und Aufsichtsräte teilautomatisierte Systeme einsetzen, um Informationen zu beschaffen und auszuwerten. Zu kontrollieren ist außerdem die Einhaltung aller gesetzlichen Anforderungen: Etwa hinsichtlich kartellrechtlicher Verbote bei der Preisbildung durch Algorithmen, IT-Sicherheit, Schutz der Privatsphäre oder Diskriminierungsverbot.

weiterentwickeln. Folglich ist ein geschäftsleitender Robo Director als Organ einer Aktiengesellschaft oder GmbH in Deutschland unzulässig, weil ihm eine Rechtspersönlichkeit fehlt. „Stattdessen müssen menschliche Geschäftsleiter Herren des Verfahrens bleiben und die Letztentscheidungskompetenz behalten. Das heißt auch: Wer als Unternehmensleiter Entscheidungen an Algorithmen delegieren will, muss die Technik in gewisser Weise beherrschen, um die Eigenlogik der Algorithmen zu begreifen“, sagt Florian Möslin. Dementsprechend braucht es Transparenz der Systeme, um die Entscheidung oder den Lernprozess der Systeme nachvollziehen zu können.

Syndizi kämpfen bei der Eindämmung dieser Haftungsrisiken bislang mit Rechtsunsicherheit. Statt an Normen müssen sie sich an unverbindlichen Leitlinien orientieren, was den Umgang mit KI oder Transparenzerfordernisse an ihren Lernprozess angeht (siehe auch Kasten „Gute Corporate Governance erfordert Corporate Digital Responsibility“ auf S. 36). Vor diesem Hintergrund ist digitale Kompetenz aus Sicht von Florian Möslin nicht nur in der unternehmerischen Praxis vonnöten: „Auch die Wissenschaft im Gesellschaftsrecht muss die Herausforderungen angehen und über kurz oder lang spezifische Kriterien für den Einsatz von Algorithmen durch Unternehmensleiter entwickeln.“ ■ Franziska Jandl

VERANTWORTUNG LÄSST SICH NICHT AN VOLLKOMMEN AUTONOME SYSTEME ABGEBEN

Grundsätzlich ist es nicht möglich, die Verantwortung für Fehler und falsche Entscheidungen an vollkommen autonome Systemen abzugeben, die sich durch maschinelles Lernen selbst



„In allen Branchen, die stark digitalisieren, müssen sich Leitungsorgane einen Überblick verschaffen über den aktuellen Stand neuer technologischer Entwicklungen.“

–

Dr. Gerald Reger,
Rechtsanwalt und Partner, Noerr LLP



- ✗ Mangelnde digitale Kompetenz der Leitungsorgane beeinträchtigt nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, sondern birgt auch Haftungsrisiken.
- ✗ Noch besteht keine Pflicht zum Einsatz von KI durch Vorstand und Aufsichtsrat, auch wenn Algorithmen dem Menschen zunehmend überlegen sind bei Entscheidungen, die auf Basis zahlreicher komplexer Datensätze zu treffen sind. Dies könnte sich aber in einigen Branchen wie der Finanzindustrie in nicht allzu ferner Zukunft ändern.
- ✗ Auch beim Einsatz autonomer Systeme bleiben Vorstand und Geschäftsführer verantwortlich. Die Unternehmensleitung muss ihre Überwachungspflicht im Blick behalten und Letztentscheidungskompetenz sicherstellen. Ansonsten wird die neue Technologie schnell zu einem Bumerang, wenn die Unternehmensleitung KI nutzt, um etwa bei strategischen Entscheidungen das Haftungsrisiko zu begrenzen.
- ✗ Corporate Digital Responsibility könnte künftig zu einem zentralen Baustein guter Corporate Governance werden.
- ✗ Experten fordern, dass sich auch die juristische Wissenschaft stärker mit dem Thema befasst.