FORUM



Aufsichtsratsarbeit: Rolle, Pflichten und Haftung

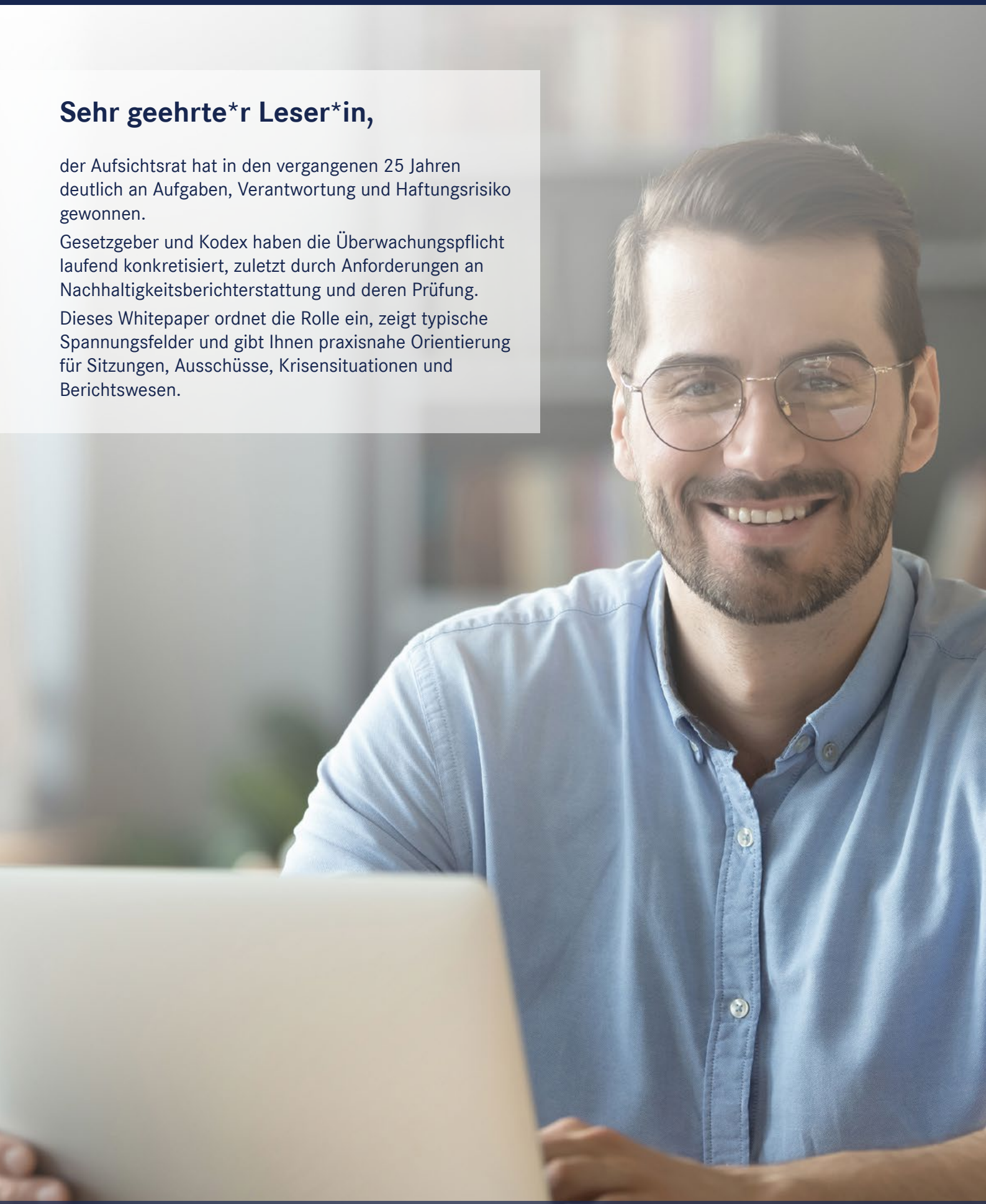
Praxiswissen für wirksame Kontrolle, saubere Gremienarbeit und klare Verantwortung

Sehr geehrte*r Leser*in,

der Aufsichtsrat hat in den vergangenen 25 Jahren deutlich an Aufgaben, Verantwortung und Haftungsrisiko gewonnen.

Gesetzgeber und Kodex haben die Überwachungspflicht laufend konkretisiert, zuletzt durch Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung.

Dieses Whitepaper ordnet die Rolle ein, zeigt typische Spannungsfelder und gibt Ihnen praxisnahe Orientierung für Sitzungen, Ausschüsse, Krisensituationen und Berichtswesen.



Dieses Whitepaper wurde mithilfe von ChatGPT-Modell GPT 5.6-Luna erstellt.

Aufsichtsratsarbeit: Rolle, Pflichten und Haftung

Praxiswissen für wirksame Kontrolle, saubere Gremienarbeit und klare Verantwortung

Einleitung

Der Aufsichtsrat hat in den vergangenen 25 Jahren deutlich an Aufgaben, Verantwortung und Haftungsrisiko gewonnen. Gesetzgeber und Kodex haben die Überwachungspflicht laufend konkretisiert, zuletzt durch Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung. Dieses Whitepaper ordnet die Rolle ein, zeigt typische Spannungsfelder und gibt Ihnen praxisnahe Orientierung für Sitzungen, Ausschüsse, Krisensituationen und Berichtswesen. (1)

1. Warum Aufsichtsratsarbeit heute anders ist

Die Regulierung der Aufsichtsratstätigkeit hat seit den späten 1990er-Jahren kontinuierlich zugenommen. Auf das KonTraG (1998) mit der Pflicht zu einem Risikofrüherkennungssystem folgten unter anderem das TransPuG (2002), das BilMoG (2009), das FüPoG I (2015), das ARUG II (2020) sowie das FISG und das FüPoG II (2021). Hinzu kommen Überarbeitungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Der europäische Rechtsrahmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde 2026 erneut geändert; nationale Umsetzung und Anwendungsfragen sind fortlaufend zu prüfen.

Die Entwicklung der letzten 25 Jahre lassen sich in vier Tendenzen zusammenfassen:

- Der Aufsichtsrat ist aktiver geworden.
- Die Anforderungen an Verfügbarkeit und Unabhängigkeit sind gestiegen.
- Der Haftungsrahmen für Aufsichtsräte und Vorstände ist schärfer geworden.
- Die Anforderungen an Sachverstand und Fortbildung sind deutlich höher.

---

(1) Vgl. § 111 AktG (Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats), aktuelle Fassung: https://dejure.org/gesetze/AktG/111.html (Abruf: 22.10.2026).

Aspekt	Früher	Heute
Überwachung	Gesetzlich kaum konkretisiert	Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Risiko- und Compliance-Systeme
Unterlagen und Sitzungen	Wenige Unterlagen, wenige Sitzungen	Umfangreiche Unterlagen, höhere Sitzungsfrequenz
Ausschüsse	Allenfalls Präsidium	Ausschussarbeit mit Vorbereitung im Gremium
Anforderungen an Mitglieder	Kein Anforderungsprofil	Branchenkenntnis, Finanzexpertise, Kompetenzprofil
Berichte	Selten	Quartals- und teils monatliche Berichte
Mandate	Kaum begrenzt	Begrenzung der Mandatszahl (Overboarding)

Praxishinweis: Wer neu in ein Gremium kommt, sollte die Anforderungen nicht nur als Pflichtenkatalog lesen, sondern als Arbeitsrahmen für die eigene Vorbereitung.

2. Rolle und Abgrenzung zur Geschäftsführung

2.1 Dualistisches System

Das deutsche Gesellschaftsrecht trennt Leitung und Überwachung. Der Vorstand (bzw. die Geschäftsführung) leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Der Aufsichtsrat überwacht und berät. Er hat keine eigene Geschäftsführungsbefugnis und keine operative Leitung.

Der Gesetzgeber unterscheidet nach Rechtsform:

- **Aktiengesellschaft (AG):** Der Aufsichtsrat ist zwingend vorgeschrieben. Kernfunktion ist die Überwachung des Vorstands (§ 111 AktG). (2)
- **GmbH:** Der Aufsichtsrat ist grundsätzlich fakultativ. Er ist nur bei Mitbestimmung oder bei einer entsprechenden Satzungsregelung vorgeschrieben. Bei mitbestimmten GmbHs verweist § 52 GmbHG auf das AktG.

Wer aus einer GmbH in eine AG wechselt, erlebt häufig eine deutliche Lernkurve. Die gesetzliche Ausgestaltung ist bei der AG detaillierter und die Haftungsmaßstäbe sind strenger.

---

(2) § 111 Abs. 1 AktG: „Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen.“ https://dejure.org/gesetze/AktG/111.html (Abruf: 22.10.2026).

2.2 Wer kontrolliert, wer leitet

Der Aufsichtsrat darf	Der Aufsichtsrat darf nicht
Fragen stellen	Selbst operative Maßnahmen anordnen
Informationen anfordern	In die laufende Geschäftsführung eingreifen
Zustimmungspflichtige Geschäfte genehmigen	Unternehmensentscheidungen eigenständig durchführen
Vorstandsmitglieder bestellen und abberufen	

Faustregel: Der Aufsichtsrat kontrolliert, die Geschäftsführung leitet.

2.3 Überwachungspflicht nach § 111 AktG

Die Überwachung umfasst die Rechtmäßigkeitskontrolle, die Wirtschaftlichkeitskontrolle sowie die Überwachung des Risikomanagements, des internen Kontrollsystems und der Compliance-Strukturen. Überwachung bedeutet dabei kritische Begleitung: Fragen, Hinterfragen und Plausibilitätsprüfung. Sie bedeutet nicht Mitgeschäftsführung.

Eine Grenze ist in der Praxis oft unscharf. Die Prüfung der Wirtschaftlichkeit kann zur Einmischung in die Geschäftsleitung werden, etwa bei Preisgestaltung oder Auslagerungsentscheidungen.

2.4 Bestellung und Abberufung

Der Aufsichtsrat bestellt und beruft die Mitglieder des Vorstands ab (§ 84 AktG). In mitbestimmten Aufsichtsräten ist für Bestellung und Abberufung eine Zwei-Drittel-Mehrheit aller Mitglieder erforderlich. Eine Delegation, etwa an den Vorsitz oder einen Präsidialausschuss, ist nicht möglich. Wird die Mehrheit im ersten Wahlgang verfehlt, ist ein Vermittlungsausschuss einzuberufen. Im weiteren Verlauf entscheidet bei einem dritten Wahlgang die doppelt zählende Stimme des Vorsitzenden.

2.5 Mitbestimmung und Größe

- **Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG):** Anwendbar bei mehr als 500 Arbeitnehmenden. Zwei Drittel Anteilseignervertreter, ein Drittel Arbeitnehmervertreter.
- **Mitbestimmungsgesetz (MitbestG):** Anwendbar bei mehr als 2.000 Arbeitnehmenden. Jeweils die Hälfte Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter, einschließlich Gewerkschaftsvertreter

- **Größe:** Der Aufsichtsrat hat mindestens drei Mitglieder. Die Höchstzahl richtet sich nach dem Grundkapital: bis 1,5 Mio. € maximal 9, über 1,5 Mio. € maximal 15, über 10 Mio. € maximal 21 Mitglieder

2.6 Anforderungen an Mitglieder

Mitglied kann nur eine natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Person sein. Nicht bestellt werden können unter anderem:

- aktive Vorstandsmitglieder desselben Unternehmens sowie frühere Vorstände einer börsennotierten Gesellschaft innerhalb von zwei Jahren (Cooling-off-Periode)
- gesetzliche Vertreter eines abhängigen Unternehmens
- Personen mit mehr als zehn gesetzlich zu bildenden Aufsichtsratsmandaten (ein Vorsitz zählt doppelt) (3)

Der DCGK empfiehlt darüber hinaus ausreichend Zeit für das Mandat, eine angemessene Zahl unabhängiger Mitglieder, die nötigen Kenntnisse und Erfahrungen sowie höchstens zwei ehemalige Vorstandsmitglieder im Gremium. Die Anzahl der Mandate wird begrenzt, bei Nicht-Vorständen auf fünf, bei Vorständen börsennotierter Gesellschaften auf zwei.

Achtung Finanzdienstleister: § 25d KWG ist restriktiver als das AktG. So gelten dort strengere Mandatsgrenzen, und wer bereits mehr als vier Aufsichtsratsmandate innehat, kann nicht bestellt werden.

Flexi-Quote: Bei börsennotierten oder mitbestimmten Gesellschaften muss der Aufsichtsrat Zielgrößen für den Frauenanteil festlegen. Der Vorstand legt Zielgrößen für die beiden Führungsebenen darunter fest. Solange 30 Prozent nicht erreicht sind, darf die Zielgröße nicht hinter den Status quo zurückfallen. Seit 2021 ist bei einer Zielgröße von null eine Begründung erforderlich.

(3) § 100 Abs. 2 AktG begrenzt die Zahl der Mandate auf zehn; Vorsitzmandate werden doppelt angerechnet. https://dejure.org/gesetze/AktG/100.html (Abruf: 22.10.2026).

3. Zusammenarbeit und Informationsfluss

3.1 Informationsrechte

Der Aufsichtsrat hat ein aktives Informationsrecht. Er muss Informationen nicht nur entgegennehmen, sondern kann sie aktiv anfordern. (4)

Der Vorstand berichtet nach § 90 AktG regelmäßig, rechtzeitig und umfassend, insbesondere zu: (5)

- Unternehmensplanung und Geschäftsentwicklung
- Rentabilität und Risikolage
- wesentlichen Abweichungen von Plänen
- Compliance- und Risikomanagement

Die Einsichtnahme in Unterlagen ist ein kollektives Recht des Gesamtorgans (§ 111 Abs. 2 AktG). Einzelne Mitglieder dürfen Einsicht nur im Auftrag des Gremiums nehmen. Zugleich müssen Geschäftsgeheimnisse und Datenschutz gewahrt bleiben.

3.2 Berichtswesen als Prüfinstrument

Das Berichtswesen ist das wichtigste Werkzeug des Aufsichtsrats zur Prüfung des Risikomanagementsystems. Der Weg läuft vom Unternehmensbereich über das Risikomanagementsystem zum Vorstand, dann zum Aufsichtsrat und weiter zur Hauptversammlung. Der Wirtschaftsprüfer prüft das System und berichtet direkt an den Aufsichtsrat.

Der Aufsichtsrat kann dabei drei Prüfschritte nutzen:

- Systemprüfung durch den Wirtschaftsprüfer
- Prüfung, ob die Risikoberichterstattung aussagefähig ist
- Abweichungsanalyse, bei der wesentliche Planabweichungen als Risiko betrachtet werden

---

(4) Ströhmann verweist unter Bezug auf BGH, Urteil vom 14.10.2025 – II ZR 78/24, https://www.deutscheranwaltspiegel.de/compliancebusiness/compliance/die-rolle-des-aufsichtsrats-161863/ (Abruf: 22.10.2026).
(5) Vgl. § 90 AktG zur Berichtspflicht des Vorstands; zur praktischen Bedeutung der regelmäßigen Berichterstattung auch Ströhmann, „Die Rolle des Aufsichtsrats“, Deutscher AnwaltSpiegel, 26.02.2026: https://www.deutscheranwaltspiegel.de/compliancebusiness/compliance/die-rolle-des-aufsichtsrats-161863/ (Abruf: 22.10.2026).

3.3 Sitzungen und Beschlüsse

Vorbereitung: Einladung und Unterlagen, Tagesordnungsvorschläge (die Frist richtet sich nach der Geschäftsordnung) und schriftliche Stimmbotschaften bei Abwesenheit. Achtung bei Tischvorlagen und Nachträgen, denn kurzfristige Unterlagen können Beschlüsse angreifbar machen.

Beschlussfassung: Der Regelfall ist die Beschlussfassung in der Sitzung. Außerhalb der Sitzung ist sie nur möglich, wenn niemand dem Verfahren widerspricht oder eine Ermächtigung besteht.

Gestufte Beschlüsse: Bei Beschlüssen, die zugleich Tochtergesellschaften betreffen oder reine Genehmigungen darstellen, sollte die Feststellung des Ergebnisses sorgfältig dokumentiert werden.

3.4 Protokollführung

- Über jede Sitzung ist eine Niederschrift anzufertigen. Das Protokoll hat Ordnungs- und Beweisfunktion, aber keine konstitutive Wirkung.
- Die Protokollführung obliegt grundsätzlich dem Vorsitzenden. Ein Nichtmitglied kann als Schriftführer bestimmt werden, sofern kein Mitglied widerspricht.
- Der Vorsitzende unterzeichnet das Protokoll, ggf. zusammen mit dem Schriftführer.
- Eine formelle Genehmigung ist nicht erforderlich. In der Praxis wird das Protokoll meist in der nächsten Sitzung genehmigt.
- Jedes Mitglied hat Anspruch auf eine Abschrift. Ein Mitglied kann die Wortberichtigung der eigenen Aussage verlangen.
- Herausforderungen sind Protokolle in Fremdsprachen, die Wahl zwischen Wortlaut- und Inhaltsprotokoll sowie der Einsatz von Diktatfunktionen und KI.

3.5 Kommunikationsregeln

Gute Zusammenarbeit beruht auf regelmäßigem, strukturiertem Informationsaustausch. Das Gremium greift nicht direkt in operative Entscheidungen ein. Transparenz und „Beinfreiheit“ des Vorstands gehören zusammen. Der Gleichbehandlungsgrundsatz gilt gegenüber allen Organmitgliedern.

Bewährte Instrumente sind Quartalsberichte, persönliche Rücksprachen des Vorsitzenden, Jour Fixes zwischen Vorstand und Aufsichtsratsspitze, eine Jahresplanung der Sitzungs- und Berichtstermine sowie Workshops ohne Formalrahmen.

Dos:

- vollständige und frühzeitige Information
- gegenseitiges Vertrauen und Respekt der Organrollen
- gemeinsames Verständnis von Zielen, Risiken und Strategie

Don'ts:

- formale Informationswege umgehen
- auf das Tagesgeschäft Einfluss nehmen
- Beschlüsse und Berichte unzureichend dokumentieren

3.6 Digitale Gremienarbeit

Virtuelle Datenräume bieten verschlüsselte, individuell gekennzeichnete Dokumente, eingeschränkten Zugriff und Suchfunktionen. Sie erleichtern den Austausch über Standorte hinweg. Auch bei digitalen Werkzeugen gilt die Verschwiegenheitspflicht unverändert. Die Auswahl eines Tools sollte mit der Datenschutzbeauftragten bzw. dem Datenschutzbeauftragten abgestimmt werden.

4. Interessenkonflikte und Unabhängigkeit

4.1 Maßstab

Aufsichtsratsmitglieder müssen mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsrats handeln, im Interesse der Gesellschaft und frei von sachfremden Eigeninteressen (§ 116 i.V.m. § 93 AktG). Der zentrale Maßstab ist das Wohl der Gesellschaft (6)

Konkrete Regeln des AktG:

- **§ 107 Abs. 3 AktG:** Die Delegation an Ausschüsse entbindet nicht von der Gesamtverantwortung. Ein Interessenkonflikt ist offenzulegen.
- **§ 114 AktG:** Verträge mit Aufsichtsratsmitgliedern können eine Stimmenthaltung erfordern.
- **§ 115 AktG:** Kreditgewährungen an Aufsichtsratsmitglieder können im Extremfall eine Mandatsniederlegung nach sich ziehen.
- **§ 116 AktG:** Die Verschwiegenheitspflicht gilt uneingeschränkt

(6) § 116 AktG verweist für die Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder auf § 93 AktG; § 93 Abs. 1 AktG formuliert den Sorgfaltsmaßstab und die Business-Judgement-Regel. https://dejure.org/gesetze/AktG/93.html (Abruf: 22.10.2026).

4.2 Typische Konfliktkonstellationen

- Eigengeschäfte mit der Gesellschaft
- zu große Nähe zum Vorstand
- Interessen entsendender Aktionäre gegenüber dem Gesellschaftsinteresse
- Mandatskumulation und Wettbewerbstätigkeit
- Sonderfall „client-owned entities“: Gesellschaft, Kunde und Eigentümer sind nicht identisch, und die Interessen können auseinanderlaufen

4.3 Spannungsfelder in der Praxis

- **Nähe vs. Kontrolle:** Zu große Nähe zum Vorstand kann zum Kontrollverlust führen.
- **Aktionärs- vs. Gesellschaftsinteresse:** Vertreter dürfen nicht nur Partikularinteressen verfolgen.
- **Fachliche Expertise vs. Unabhängigkeit:** Spezialisierung kann Abhängigkeiten schaffen.
- **Konzern- oder Verbundinteressen:** Sie können die Unabhängigkeit beeinflussen

In der GmbH ist das Gesetz weniger detailliert. Maßgeblich sind dann die Treuepflicht, die gesellschaftsrechtlichen Sorgfaltspflichten und die allgemeine Organhaftung. Einfluss dominierender Gesellschafter, etwa bei Mehrheit im Familienbesitz, ist hier oft stärker politisch geprägt.

Ein besonders sensibler Fall ist der Wechsel von Vorstandsmitgliedern in den Aufsichtsrat oder in Strategieausschüsse.

Leitgedanke: Aufsichtsratsmitglieder sind keine Interessenvertreter, sondern Treuhänder des Gesellschaftsinteresses.

5. Ausschüsse und Vorsitz

5.1 Delegation nach § 107 AktG

Der Aufsichtsrat kann aus seiner Mitte Ausschüsse bilden, um Beschlüsse vorzubereiten oder deren Umsetzung zu überwachen (§ 107 Abs. 3 AktG). Ausschüsse ermöglichen Spezialisierung und entlasten das Plenum. (7)

Grenzen:

- Die Gesamtverantwortung ist nicht delegierbar. Das Plenum bleibt verantwortlich.
- Grundsatzentscheidungen gehören regelmäßig ins Gesamtgremium.
- Die Haftung bleibt bei allen Mitgliedern.
- Ausschussarbeit entlastet nicht automatisch: Aufgaben sind delegierbar, Verantwortung nicht

5.2 Typische Ausschüsse

- **Prüfungsausschuss:** Rechnungslegung, internes Kontrollsystem, Risikomanagement, Überwachung der Abschlussprüfung inklusive Auswahl und Unabhängigkeit des Prüfers
- **Präsidial- bzw. Personalausschuss:** Vorbereitung der Vorstandsbestellung
- **Nominierungsausschuss:** Suche nach Kandidaten der Anteilseignerseite
- **ESG-Ausschuss:** Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren, Nachhaltigkeitsziele, Chancen und Risiken

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats soll nach DCGK nicht zugleich den Vorsitz im Prüfungsausschuss übernehmen. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses sollen über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in Rechnungslegung, internem Kontrollsystem und Abschlussprüfung verfügen.(8)

Hinweis zur Pflicht: Eine gesetzliche Pflicht zur Einrichtung eines Prüfungsausschusses kann sich je nach Unternehmens- und Prüfungssituation aus dem HGB ergeben; für Unternehmen von öffentlichem Interesse gelten zusätzliche Anforderungen. Die Empfehlung des DCGK geht darüber hinaus.

---

(7) Vgl. § 107 Abs. 3 AktG zur Ausschussbildung sowie zur Grenze der Delegation von Aufgaben. Aktuelle Fassung: https://dejure.org/gesetze/AktG/107.html (Abruf: 22.10.2026).
(8) Deutscher Corporate Governance Kodex 2022, Empfehlung D.3: https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/220517_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex_2022.pdf (Abruf: 22.10.2026).

5.3 Die Rolle des Vorsitzenden

Der Vorsitzende beruft den Aufsichtsrat ein, bereitet die Sitzungen vor und leitet sie. Er befasst die Ausschüsse, sorgt für die Einbringung der Ergebnisse ins Plenum und ist ständiger Ansprechpartner des Vorstands. Er vertritt den Aufsichtsrat nach außen. Bei der AG leitet er die Hauptversammlung und hat bei Patt-Situationen eine Zweitstimme.

Der Stellvertreter übernimmt den Vorsitz nur im Verhinderungsfall. Eine Zweitstimme hat er nicht. Die Wahl erfolgt in der Regel in der konstituierenden Sitzung. Bei voll mitbestimmten Aufsichtsräten ist eine Zwei-Drittel-Mehrheit nach Köpfen erforderlich. Wird sie nicht erreicht, folgt eine Gruppenwahl mit einfacher Mehrheit.

6. Besondere Pflichten in der Krise

6.1 Was ist eine Krise?

Drei Blickwinkel sollten unterschieden werden:

- **Juristisch:** keine Sicherstellung der Finanzierung von außen, keine Erlangung von Fremdkapital zu marktüblichen Bedingungen, Überschuldung oder drohende Zahlungsunfähigkeit
- **Betriebswirtschaftlich:** Infragestellung der Leistungsfähigkeit, unmittelbare Gefährdung wesentlicher Ziele, Existenzbedrohung
- **Kommunikativ:** Schadensfall mit Reputationswirkung, Compliance-Verstoß mit Reputationsrisiko, Verlust eines Schlüsselkunden

Eine kommunikative Krise fällt nicht ohne Weiteres in die Zuständigkeit des Aufsichtsrats. Als wesentlicher Stakeholder ist er jedoch auf Transparenz angewiesen.

6.2 Verschärfte Überwachung

In der Krise genügt keine routinemäßige Kontrolle mehr. Die Überwachung wandelt sich von begleitend zu krisenkontrollierend. Der Aufsichtsrat muss:

- intensiver nachfragen und engmaschigere Berichte verlangen,
- die Liquiditätsplanung prüfen,
- Sanierungsmaßnahmen kritisch begleiten.

Mittel der Wahl sind Sondersitzungen, kürzere Berichtsrhythmen (Daily oder Weekly) und Sonderprüfungen. Dafür kann er externe Sachverständige hinzuziehen (§ 111 Abs. 2 AktG). Operative Tätigkeiten darf der Aufsichtsrat dabei nicht übernehmen.

6.3 Verstärkte Informationspflicht

Der Vorstand muss in der Krise unverzüglich über bestandsgefährdende Entwicklungen berichten, Liquiditäts- und Fortbestehensprognosen vorlegen und Sanierungskonzepte darlegen. Der Aufsichtsrat darf sich nicht mit oberflächlichen Informationen zufriedengeben. Bei Zweifeln zieht er externe Sachverständige hinzu.

6.4 Reaktionspflichten

Der Aufsichtsrat muss insbesondere:

- auf eine ordnungsgemäße Insolvenzantragstellung hinwirken,
- den Vorstand bei Untätigkeit zur Antragstellung drängen,
- bei grober Pflichtverletzung die Abberufung prüfen (§ 84 AktG).

Er darf nicht abwarten, Beschönigungen akzeptieren oder offensichtliche Risiken ignorieren.

6.5 Vergütung in der Krise

Der Aufsichtsrat hat in der Krise die Bezüge des Vorstands fortlaufend zu prüfen und gegebenenfalls zu reduzieren, damit sie zur wirtschaftlichen Lage passen (vgl. § 87 Abs. 2 AktG). Unterlässt er das, kann er schadensersatzpflichtig werden.

Praxis-Checkliste Krise:

- Sondersitzung und Zeitplan festlegen
- Liquiditätsplanung und Fortbestehensprognose prüfen lassen
- Schriftlich dokumentieren, welche Informationen vorlagen und welche Fragen gestellt wurden
- Externe Expertise frühzeitig prüfen
- Vergütungsfragen laufend bewerten

7. Nachhaltigkeit, ESG und CSRD

7.1 Einordnung

Der DCGK sieht vor, dass Nachhaltigkeitsfragen zur Überwachung und Beratung des Aufsichtsrats gehören. Die Identifizierung und Bewertung der Risiken und Chancen aus Sozial- und Umweltfaktoren ist eine Vorstandsaufgabe. Das Kompetenzprofil des

Aufsichtsrats soll Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen.(9)

Der Aufsichtsrat als Gesamtorgan braucht Kompetenz zu allen relevanten Nachhaltigkeitsaspekten. Einzelne Mitglieder sollten Grundkenntnisse zur Transformation des Geschäftsmodells, zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und zum Lieferkettengesetz haben.

7.2 Die CSRD im Überblick

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (Richtlinie (EU) 2022/2464) ersetzt die bisherige NFRD. Sie macht Nachhaltigkeitsberichterstattung von einem freiwilligen Kommunikationsinstrument zu einer verpflichtenden, standardisierten Offenlegung. Ziele sind Transparenz über Nachhaltigkeitsrisiken und -auswirkungen, Vergleichbarkeit und verlässliche Entscheidungsgrundlagen.(10)

Die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) konkretisieren die Anforderungen. Berichtspflichtig sind Themen, die in der doppelten Wesentlichkeitsanalyse als relevant gelten: die Auswirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft sowie Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen mit finanzieller Relevanz.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist Bestandteil des (Konzern-)Lageberichts und muss digital ausgezeichnet sein.

7.3 Vereinfachung durch die Omnibus-Initiative

Die Omnibus-Initiative der Europäischen Kommission soll Bürokratie abbauen und den Kreis der betroffenen Unternehmen verkleinern, ohne die grundlegende Verankerung der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Unternehmensrecht zu ändern. Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz hat einen eigenen, niedrigeren Schwellenwert von 1.000 Beschäftigten.(11)

---

(9) Deutscher Corporate Governance Kodex 2022, insbesondere Grundsatz 6 und Empfehlungen zur Nachhaltigkeitskompetenz sowie zum Prüfungsausschuss: https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/220517_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex_2022.pdf (Abruf: 22.10.2026).
(10) Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14.12.2022, EUR-Lex: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj?locale=de (Abruf: 22.10.2026).
(11) Zur Richtlinie (EU) 2026/470, den geänderten Schwellenwerten und dem Stand der Umsetzung: RSM Ebner Stolz, „CSRD & CSDDD: Einigungen aus dem Omnibus im Amtsblatt der EU veröffentlicht“, 03.03.2026: https://www.ebnerstolz.de/de/unser-angebot/leistungen/wirtschaftspruefung/nachhaltigkeitsberichterstattung/csrd-csddd-einigungen-omnibus-final-veroeffentlicht-102048.html (Abruf: 22.10.2026).

7.4 Rollenverteilung Vorstand und Aufsichtsrat

Vorstand bzw. Geschäftsführung	Aufsichtsrat
Erstellt die Nachhaltigkeitsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie	Genehmigt die Nachhaltigkeitsstrategie (Geschäftsordnung)
Verantwortet die CSRD-Berichterstattung	Überwacht Berichterstattung und Risikomanagement
Hält ein nachhaltigkeitsorientiertes Risikomanagement vor	Prüft den Lagebericht einschließlich der Nachhaltigkeitsangaben (§ 171 AktG)
Erweitert den Bilanzeid auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung	Berichtet darüber an die Hauptversammlung

Eine formale Kenntnisnahme genügt nicht. Der Aufsichtsrat muss sich ein eigenes Urteil bilden: Er prüft die Nachvollziehbarkeit der Wesentlichkeitsanalyse, die Plausibilität der Angaben und die Einbindung in Risikomanagement und internes Kontrollsystem.(12)

7.5 Prüfung und Haftung

Eine eigene „CSRD-Haftungsnorm“ für den Aufsichtsrat gibt es nicht. Die Haftung ergibt sich aus den allgemeinen Organpflichten (§ 116 i.V.m. § 93 AktG). Haftungsrisiken entstehen bei unzureichender Überwachung der Umsetzung, dem Ignorieren offensichtlicher Mängel, der Billigung erkennbar fehlerhafter Angaben und fehlender Einbindung in die Steuerung. Die Praxisrelevanz dieses Haftungsregimes hält sich bislang in Grenzen. Mit der Prüfpflicht wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung jedoch faktisch haftungsrelevant.

Praxis-Checkliste ESG:

- Ist die Nachhaltigkeitsexpertise im Kompetenzprofil abgebildet?
- Ist die Wesentlichkeitsanalyse dokumentiert und nachvollziehbar?
- Sind ESG-Risiken im Risikomanagement und im IKS verankert?
- Ist klar geregelt, welcher Ausschuss die Berichterstattung begleitet?
- Ist die Prüfung durch den Abschlussprüfer eingeplant?

(12) Zur aktiven Informationsbeschaffung und kritischen Prüfung durch den Aufsichtsrat: BGH, Urteil vom 14.10.2025 – II ZR 78/24, zusammengefasst bei Ströhmann, Deutscher AnwaltSpiegel, 26.02.2026: https://www.deutscheranwaltspiegel.de/compliancebusiness/compliance/die-rolle-des-aufsichtsrats-161863/ (Abruf: 22.10.2026).

8. Haftung und Haftungsvermeidung

8.1 Haftungsmaßstab

Der Aufsichtsrat haftet nach § 116 i.V.m. § 93 AktG, wenn er die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsrats verletzt. Die Anforderungen steigen in der Krise deutlich. Die Haftung betrifft alle Mitglieder. Aufgaben lassen sich delegieren, die Verantwortung nicht.(13)

8.2 Business Judgement Rule

Die Business Judgement Rule ist für den Vorstand entwickelt worden, gilt aber auch für den Aufsichtsrat. Ermessensentscheidungen sind geschützt, wenn sie: (14)

- unternehmerisch getroffen werden,
- in gutem Glauben erfolgen,
- auf der Grundlage angemessener Informationen beruhen und
- zum Wohl der Gesellschaft getroffen werden.

Der Ermessensspielraum schrumpft auf null bei gesetzeswidrigem oder besonders risikoreichem Vorstandshandeln sowie bei Abberufungen aus wichtigem Grund. Die Dokumentation der Informationsgrundlage ist deshalb entscheidend.

8.3 Vergütungskontrolle

Eine unangemessene Vorstandsvergütung kann den Aufsichtsrat schadensersatzpflichtig machen. Der Schaden entspricht der Differenz zwischen gewährter und angemessener Vergütung. Die Gesamtbezüge dürfen die übliche Vergütung nicht ohne besondere Gründe überschreiten. Nachträgliche Sonderprämien sind nur unter bestimmten Voraussetzungen zulässig.

8.4 Entlastende Maßnahmen

- Entscheidungen sorgfältig vorbereiten und dokumentieren
- externe Berater einbeziehen, wenn die Frage es erfordert (Legal Opinion)
- Aus- und Fortbildung eigenverantwortlich nutzen; eigenes Sonderwissen einbringen
- eine Directors-&-Officers-Versicherung (D&O) prüfen, die Organmitglieder vor Vermögensschäden schützt.

---

(13) § 116 AktG in Verbindung mit § 93 AktG. https://dejure.org/gesetze/AktG/93.html (Abruf: 22.10.2026).
(14) § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG schützt unternehmerische Entscheidungen bei angemessener Informationsgrundlage und Handeln zum Wohl der Gesellschaft; die Anwendung auf Aufsichtsratsentscheidungen erfolgt über § 116 AktG. https://dejure.org/gesetze/AktG/93.html (Abruf: 22.10.2026).

Wichtig: Eine D&O-Versicherung ersetzt keine sorgfältige Amtsführung. Sie wirkt als Absicherung, nicht als Freibrief. Der Vorstand trägt bei vielen Policen einen Selbstbehalt. Versicherungsbedingungen sind im Einzelfall zu prüfen.

8.5 Berater des Aufsichtsrats

- Der Aufsichtsrat kann externe Berater im Namen der Gesellschaft hinzuziehen, aber nur zu konkreten Einzelthemen. Dauerhafte Beraterunterstützung ist unzulässig.
- Einzelne Mitglieder dürfen Berater nur ausnahmsweise hinzuziehen, etwa wenn eine gesellschaftsinterne Klärung erfolglos war. Der Vertrag kommt dann unmittelbar mit dem Mitglied zustande.
- Beraterverträge mit einzelnen Mitgliedern setzen unter anderem voraus, dass der Aufsichtsrat zustimmt und die Tätigkeit klar von der Aufsichtsratsarbeit abgrenzbar ist. Unzulässige Verträge sind nicht genehmigungsfähig und begründen Rückforderungsansprüche der Gesellschaft.

8.6 Verschwiegenheit

Vertrauliche Beratungen, Abstimmungsverhalten sowie Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse sind geheim zu halten, auch nach dem Ausscheiden aus dem Amt. Die Pflicht bezieht sich auf den gesamten Konzern. Bei Verletzung drohen strafrechtliche Verfolgung, Schadensersatz und Abberufung.

8.7 Reformen im Blick behalten

Aktuelle Reformrichtungen sind:

- kleinere Gremien und stärkere Begrenzung der Mandate
- kürzere Amtszeiten und ein gestaffeltes Verfahren
- regelmäßige Selbstbeurteilung der Gremienarbeit
- klarere Rolle des Vorsitzenden und Informationsaustausch nach außen

9. Fazit und Praxis-Check

Gute Corporate Governance lebt von klaren Strukturen und offener Kommunikation. Vorstand und Aufsichtsrat agieren partnerschaftlich, aber unabhängig. Die Grundpfeiler sind Transparenz, Vertrauen und Professionalität.

Praxis-Check für neue Aufsichtsratsmitglieder:

- Kenne ich die Rechtsform, die Mitbestimmung und die Satzung meines Gremiums?
- Habe ich meine Mandate und Interessenkonflikte offengelegt?
- Kenne ich das Berichtswesen und die Informationsrechte?
- Sind die Zuständigkeiten der Ausschüsse und des Plenums klar?
- Ist die Protokollführung geregelt und dokumentiert?
- Habe ich einen Plan für Krisensituationen, inklusive Sondersitzungen?
- Ist mein Wissen zu Nachhaltigkeit und CSRD auf dem aktuellen Stand?
- Habe ich geprüft, ob eine D&O-Versicherung besteht?

Hinweis

Dieses Dokument stellt keine Rechtsberatung dar. Bei konkreten Datenschutzfragen wenden Sie sich an Ihre*n Datenschutzbeauftragte*n.

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Weiterbildung zum Thema Recht

Finden Sie aus unserem erstklassigen Weiterbildungsangebot die für Ihre Bedürfnisse passende Fortbildung. Profitieren Sie von unseren maßgeschneiderten Seminaren und Lehrgängen mit erfahrenen, hochkarätigen Experten rund um das Thema Recht. Jetzt informieren.

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.
Jetzt unverbindlich testen.

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als Inhouse-Training.
Jetzt individuelles Angebot anfordern.

Wir garantieren fachlich hochwertige Weiterbildung für Ihren Erfolg – unsere ISO-Zertifizierungen nach 9001 und 21001 unterstreichen dies. Jetzt informieren

FORUM · Institut für Management GmbH · Postfach 10 50 60 · 69040 Heidelberg · Germany
Telefon: +49 6221 500-500 · Fax: +49 6221 500-555 · www.forum-institut.de