

Risiken erkennen, bewerten und managen: Unternehmerische Pflicht

Das Risikomanagement ist für börsennotierte Aktiengesellschaften gesetzlich vorgeschrieben und **Aufgabe der Unternehmensführung**. Sie muss, so steht es im Aktiengesetz, „geeignete Maßnahmen [...] treffen, insbesondere ein Überwachungssystem ein[...]richten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG). Dabei wird sie vom **Aufsichtsrat überwacht** (§ 111 AktG).

Der Aufsichtsrat kontrolliert insbesondere, ob die Entscheidungen der Geschäftsführung im Unternehmensinteresse sind.

Im Einzelnen prüft er, ob sie

- nachhaltig sind (**Wirtschaftlichkeit**). Die Unternehmensführung muss stets Kosten und Nutzen von Entscheidungen gegeneinander abwägen.
- den Gesetzen und Normen entsprechen (**Rechtmäßigkeit**). Die Entscheidungen der Unternehmensführung müssen beispielsweise ethisch vertretbar sein.
- richtig umgesetzt werden (**Ordnungsmäßigkeit**), d. h., dass neue Maßnahmen oder Entscheidungen nach vorgegebenen Standards etabliert werden.
- effektiv zur Zielerreichung beitragen (**Zweckmäßigkeit**). Die Entscheidungen sollen den eigentlichen Geschäftszweck erfüllen.

Mithilfe eines **Risikomanagementsystems** und geeigneter **Frühwarnindikatoren** können sowohl die Unternehmensführung als auch der Aufsichtsrat diesen Aufgaben nachkommen und Unternehmensrisiken wirksam identifizieren, bewerten und steuern.

Rolle des Wirtschaftsausschusses im Risikomanagementsystem

Was hat nun der Wirtschaftsausschuss mit dem Risikomanagementsystem zu tun? Auch für den Wirtschaftsausschuss sind die Chancen und Risiken des Unternehmens relevant. Denn diese wirken sich in der Regel sowohl auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens als auch auf das Personal aus. In beiden Fällen muss die Unternehmensleitung Sie beratend hinzuziehen. Denn Ihre zentrale Aufgabe im Wirtschaftsausschuss ist es ja, sich mit dem Unternehmer über wirtschaftliche Angelegenheiten zu beraten und den Betriebsrat darüber zu unterrichten (§106 Abs.1 BetrVG). Darunter fallen neben der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens auch „sonstige Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer [...] wesentlich berühren“ (§106 Abs.3 Ziffer 10). Damit sind alle Vorgänge im Unternehmen, die sich auf das Personal positiv oder negativ auswirken können, Beratungsgegenstand mit dem Wirtschaftsausschuss.

Lagebericht und Wirtschaftsprüferbericht als Informationsquelle für den Wirtschaftsausschuss

Woher bekommen Sie die nötigen Informationen? Einen ersten guten Überblick über das Risikomanagementsystem bietet Ihnen im Wirtschaftsausschuss der Lagebericht, in dem die Ziele und Methoden des Risikomanagements beschrieben sind. Wie im Betriebsverfassungsgesetz geregelt, muss die

Geschäftsführung dem Wirtschaftsausschuss den Jahresabschluss erläutern (§ 108 Abs.5 BetrVG). Nach herrschender Meinung muss auch der Lagebericht in diese Erläuterung miteinbezogen werden.

Um Informationen zur individuellen Risikobewertung und zur laufenden Überwachung im Frühwarnsystem zu erhalten, müssen Sie allerdings noch weitere Unterlagen von der Unternehmensführung einholen, wie z. B. den **Risikobericht** oder **Unterlagen zur Risikoinventur**.

Eine Beurteilung, ob das Risikomanagementsystem angemessen und wirksam ist, liefert auch der **Wirtschaftsprüfer** in seinem Prüfungsbericht. Er prüft u. a., ob die Beschreibung des Risikomanagementsystems noch auf aktuellem Stand ist und ob der Risikomanagementprozess im Unternehmen eingehalten wurden. Seine Ergebnisse enthalten Feststellungen zum Risikofrüherkennungssystem, auf die Sie sich im Wirtschaftsausschuss stützen können.

Einflussmöglichkeiten des Wirtschaftsausschusses im Risikomanagementprozess

Wie sieht Ihre Beratungsfunktion im Wirtschaftsausschuss in Bezug auf das Risikomanagementsystem konkret aus? Welche Möglichkeiten haben Sie, sich aktiv einzubringen und Entscheidungen im Interesse der Arbeitnehmer zu beeinflussen?

1. Der **Risikobericht** sollte regelmäßiger Bestandteil der Wirtschaftsausschuss-Sitzungen sein. Gemeinsam mit dem Unternehmer sollten Sie im Wirtschaftsausschuss die Einstufung und Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken diskutieren. Interessant ist auch die Frage, wie oft die Geschäftsleitung eine Neubewertung der Risiken vornimmt. Vor dem Hintergrund der aktuellen Klimadiskussion kann z. B. eine aktuelle Bewertung der Risiken im Bereich Umweltschutz und Nachhaltigkeit sinnvoll sein.
2. Unternehmensspezifische Kennzahlen aus dem **Controllingbericht** dienen nicht nur der Unternehmenssteuerung, sondern können auch zur Kontrolle und Überwachung der Risikolage verwendet werden. Im Wirtschaftsausschuss sollten Sie überprüfen, ob die Unternehmenssteuerung und das Risikomanagement mit den gleichen Parametern arbeiten. Nur so ist sichergestellt, dass die Risikoakzeptanz der Unternehmensleitung in der Unternehmenssteuerung berücksichtigt wird.
3. Häufig ist es auch sinnvoll, im Wirtschaftsausschuss eine **eigene Risikoinventur** vorzunehmen und diese mit den identifizierten Risiken der Unternehmensführung zu vergleichen. Durch Gespräche mit Kollegen und eigene Erfahrungen am Arbeitsplatz haben Sie als Mitglied des Wirtschaftsausschusses eine andere Perspektive auf das Unternehmen und dessen Risiken. Die Risikoinventur des Wirtschaftsausschusses sollten Sie im Anschluss aktiv mit der Unternehmensführung diskutieren. Sie kann auch Teil des Berichts auf der Betriebsversammlung sein.
4. Häufig gibt es in Unternehmen ein sogenanntes „**Risikokomitee**“, das die Geschäftsleitung bei der Identifizierung und Beurteilung der Risiken unterstützt. Auch die regelmäßige Überwachung im Rahmen der Risikofrüherkennung gehört zu seinen Aufgaben. Schlagen Sie vor, ein Mitglied des Wirtschaftsausschusses in dieses Risikokomitee zu berufen. So können die durch den Wirtschaftsausschuss identifizierten Risiken direkt bei der Erstellung der Risikostrategie berücksichtigt werden. So ist der Wirtschaftsausschuss aktiver Teil des Risikomanagementprozesses und zeitnah in die Risikofrüherkennung involviert.
5. Verfügt Ihr Unternehmen über einen mitbestimmten Aufsichtsrat, sollten **regelmäßige Besprechungen zwischen den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat** und dem

Wirtschaftsausschuss stattfinden. Der Aufsichtsrat überwacht die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und liefert Ihnen im Wirtschaftsausschuss wertvolle Hinweise zu Schwachstellen in der Risikofrüherkennung.

Mit den genannten Maßnahmen beteiligen Sie sich im Wirtschaftsausschuss aktiv am Risikomanagementsystem im Unternehmen. So bekommen Sie einen umfassenden Überblick über die aktuellen Chancen und Risiken Ihres Unternehmens. Und können Ihrer Verantwortung als Beratungs- und Informationsgremium für die Geschäftsleitung und den Betriebsrat optimal nachkommen.

Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!

redaktion-dbr@ifb.de

Institut zur Fortbildung von Betriebsräten GmbH & Co. KG © 2025