

len.<sup>318</sup> Über diese Kompetenz verfügen grundsätzlich nur die entsprechenden Linienstellen. Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen der Risikomanagement-Instanz und den anderen Instanzen sind in der Unternehmenspraxis bei der organisatorischen Integration festzulegen.

### 4.2.3 Hierarchische Einbindung

Abschließend ist zu prüfen, auf welcher Hierarchiestufe die zentrale Risikomanagement-Instanz zu integrieren ist. So kann man sie unmittelbar als Stab der Geschäftsführung oder auf hierarchisch niedrigerer Ebene etablieren.<sup>319</sup>

Etabliert man sie als Stabsstelle der Geschäftsführung auf oberster Ebene, verdeutlicht das Management seine Haltung zu diesem Thema. Durch die sichtbare Positionierung zeigt die Geschäftsführung der Organisation die Wichtigkeit und Verantwortung der Funktion. Damit unterstreicht das Management zudem, dass es seinen Sorgfaltspflichten in adäquater Weise nachkommt.<sup>320</sup>

Als weiterer Vorteil ist hervorzuheben, dass die Instanz durch ihre hierdurch gewährleistete Unabhängigkeit das Management und die Unternehmensfunktionen beraten und anstehende Entscheidungen aus Risikomanagement-Perspektive kritisch hinterfragen kann. Zudem sichert eine direkte Anbindung an das Management eine objektive Berichterstattung über bestehende Risiken. Außerdem kann die Funktion unabhängig prüfen, ob die Risikomanagement-Vorgaben der Geschäftsführung – wie zum Beispiel Risikolimits oder risikopolitische Grundsätze – flächendeckend eingehalten werden.

Die Etablierung auf einer hierarchisch niedrigeren Ebene und somit die Zuordnung zu einem bestimmten Ressort kann dagegen die Handlungsfähigkeit der Risikomanagement-Instanz einschränken. So wird es eine Organisation in einer Vielzahl von Fällen nicht zulassen, dass die Risikomanagement-Funktion Entscheidungen oder Aktivitäten hinterfragt oder gar beeinflusst. Außerdem können notwendige Kontroll- und Koordinationsaufgaben erschwert oder blockiert werden, da die Organisation die Funktion möglicherweise nicht als unabhängig wahrnimmt, wenn sie einem bestimmten Ressort zugeordnet ist.

Es ist zu resümieren, dass die Risikomanagement-Instanz ihre Aufgaben am ehesten wahrnehmen kann, wenn sie als Stab direkt an die Geschäftsführung berichtet. Dabei ist in der Unternehmenspraxis darauf zu achten, dass sie aufgrund der größeren Distanz zum operativen Geschäft in die Standardberichtsflüsse aus den operativen Bereichen mit eingebunden wird. Vor allem ist eine enge Schnittstelle zur Controlling-Funktion zu schaffen.

---

<sup>318</sup> Vgl. *Mugler* (1979), S. 233; *Seifert* (1980), S. 158.

<sup>319</sup> Vgl. hierzu und ff. *Mugler* (1979), S. 268 ff.; *Seifert* (1980), S. 157; *Brühwiler* (1980), S. 133; *Zellmer* (1990), S. 23; *Fasse* (1995), S. 356.

<sup>320</sup> Vgl. *Saitz* (1999), S. 87.

#### 4.2.4 Kritische Würdigung der allgemeinen Gestaltungsansätze

Es ist festzuhalten, dass das Risikomanagement nicht den Anspruch erheben kann, allein aufgrund seiner Aufgaben und Ziele bestehende Organisationsstrukturen, die sich bereits als wesentliche Faktoren der Unternehmenssicherheit etabliert haben, gänzlich neu zu strukturieren.<sup>321</sup> Auch sollte keine isolierte Parallel-Organisation im Unternehmen geschaffen werden. Das Risikomanagement ist vielmehr in die vorhandenen Organisations- und Führungsstrukturen zu integrieren und mit den Geschäftsprozessen zu verknüpfen.

Außerdem wurde gezeigt, dass nicht zuletzt aufgrund fehlender Koordinationsmöglichkeiten von Linieninstanzen ein rein dezentraler Ansatz zu kurz greift. Die Aufgaben des Risikomanagements müssen vielmehr zwischen der bestehenden Organisation und der zu etablierenden, zentralen Risikomanagement-Instanz aufgeteilt werden. So liegt die Verantwortung für die Erkennung, Beurteilung und Steuerung der Risiken vornehmlich in den Linienfunktionen. Der zentralen Instanz obliegen in erster Linie Koordinations- und Beratungsaufgaben. Damit nimmt sie dem Management und den Linienfunktionen die Entscheidungen über zu treffende Risikobewältigungsmaßnahmen nicht ab, trägt aber dazu bei, widersprüchliche oder zielbedrohende Entscheidungen zu vermeiden.<sup>322</sup> Außerdem muss sie die unternehmensweite Risikokommunikation durch ein einheitliches Risikoberichtswesen unterstützen. Hierzu gehört auch die zusammenfassende Risikoberichterstattung an die Geschäftsführung. Die zentrale Instanz stellt damit das koordinierende Bindeglied zwischen Geschäftsführung und den Linienfunktionen dar.

Da die Aufgaben der zentralen Instanz überwiegend koordinierenden Charakter haben, ist sie als Stabsstelle zu etablieren. Allerdings sind auch spezielle Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zu übertragen, da die Koordinationsaufgaben auch die Überwachung der Maßnahmen zur Risikobewältigung beinhalten sollten und bei Bedarf korrigierende Eingriffe notwendig sind. Die Instanz sollte zudem dazu ermächtigt sein, gegen bestimmte Entscheidungen der Linie Einspruch erheben zu können oder gegebenenfalls die Einschaltung des Managements anzuordnen.<sup>323</sup> Auch hierzu sollten die Stäbe über bestimmte Befugnisse gegenüber anderen Instanzen verfügen, ohne die eine Ausübung der Überwachungsfunktion nur bedingt möglich ist. Damit die Instanz ihren Aufgaben gerecht werden kann, sollte sie hierarchisch auf der obersten Führungsebene, also in direkter Berichtslinie zur Geschäftsführung angesiedelt werden.

### 4.3 Praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen

Eine Möglichkeit, den allgemeinen Gestaltungsansätzen in der Unternehmenspraxis gerecht zu werden, besteht in der Installierung eines Risikomanagers und in der Bildung eines Risikoausschusses.

---

<sup>321</sup> Vgl. *Braun* (1984), S. 278 ff.; *Haller* (1986a), S. 33 ff.; *Wittmann* (1999), S. 130, 141.

<sup>322</sup> Vgl. *Damary* (1978), S. 281.

<sup>323</sup> Vgl. *Braun* (1984), S. 282; *Fasse* (1995), S. 356 und S. 358.

### 4.3.1 Risikomanager

Jede Organisation benötigt eine koordinierende Stelle, die sie bei ihren Risikomanagement-Aufgaben unterstützt und die unternehmensweite Risikoberichterstattung begleitet und sicherstellt.<sup>324</sup> Die Aufgaben können in Abhängigkeit von Größe, Branche und Struktur des Unternehmens in Personalunion (wie zum Beispiel durch das Controlling), durch eine Person oder durch eine Funktion mit mehreren Mitarbeitern wahrgenommen werden (Risikomanagement-Abteilung). In den folgenden Ausführungen wird – stellvertretend für alle drei Optionen – nur von einem Risikomanager gesprochen.

#### 4.3.1.1 Aufgaben des Risikomanagers

Der Risikomanager ist im Auftrag der Geschäftsführung verantwortlich für das Vorhandensein, die Eignung und die unternehmensweite Funktionsfähigkeit des gesetzlich geforderten Risikomanagements. Durch die Beobachtung der Anforderungen seitens der Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie die etwaige Anpassung des Risikomanagement-Systems gewährleistet er, dass Aufbau- und Ablauforganisation der herrschenden Meinung entsprechen. Damit nimmt er in der Risikomanagement-Organisation eine zentrale Rolle ein.

Außerdem sollte der Risikomanager die Geschäftsführung bei der Aufrechterhaltung des unternehmensweiten Risikobewusstseins unterstützen. So kann er durch Informationsprogramme, Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie Workshops die Risikokultur und Risikophilosophie fördern. Zudem sollte der Risikomanager die Organisation durch Bereitstellung von Methoden und Instrumenten unterstützen. Bei Sonderthemen kann er eine beratende Funktion einnehmen. Der Risikomanager trägt damit zur Akzeptanz und Qualität des Risikomanagements im Unternehmen wesentlich bei.

Der Risikomanager ist verantwortlich für die Risikoberichterstattung. Er hat die Risiken zu erheben, analysieren und aggregieren und anhand von Berichten an die Entscheidungsträger zu kommunizieren. So sollte er zum Beispiel einen komprimierten und kommentierten Risikobericht für die Geschäftsführung erstellen, der alle wesentlichen Risiken einschließlich der Beurteilungen und eingesetzten Risikosteuerungsmaßnahmen enthält.

Daneben erstellt der Risikomanager den Risikobericht im Lagebericht. Er gewährleistet, dass das Risikomanagement-System, die wesentlichen Risiken und eingesetzten risikosteuernden Maßnahmen sachgerecht und angemessen dargestellt werden. Er stimmt sich bezüglich der Inhalte mit den Verantwortlichen der entsprechenden Linieninstanzen oder den anderen operativen Organisationseinheiten sowie der Geschäftsführung und dem Wirtschaftsprüfer ab.

Zudem kann der Risikomanager das Unternehmen gegenüber dem Abschlussprüfer vertreten und den Prüfer bei der Planung und Durchführung der Prüfung des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems begleiten. Außerdem kann er das Prüfungsergebnis in Abstimmung mit der Geschäftsführung und den verantwortlichen Mitarbeitern der geprüften Bereiche gegenüber dem Prüfer abnehmen.

---

<sup>324</sup> Vgl. *Diederichs/Form/Reichmann* (2004), S. 195.

Der Risikomanager ist verantwortlich für die Erstellung und Weiterentwicklung der Risikomanagement-Richtlinie des Unternehmens, auf die später näher eingegangen wird. Neben der internen Revision überwacht er die Einhaltung der Richtlinie. Damit unterstützt er die Sicherstellung der Compliance in diesem Bereich.

Schließlich ist er verantwortlich für die Koordination und Organisation des Risikoausschusses. In dem ressortübergreifenden Gremium werden die Risikosituation und risikorelevante Themen von unternehmensweiter Bedeutung analysiert, diskutiert sowie Empfehlungen für die Geschäftsführung erarbeitet. Als festes Mitglied unterstützt der Risikomanager damit die Geschäftsführung bei der Risikosteuerung und der Formulierung der Risikomanagement-Strategie.

#### **Der Risikomanager ist verantwortlich für**

- ▶ das Vorhandensein, die Eignung und Funktionsfähigkeit des Risikomanagements
- ▶ die Unterstützung der Geschäftsführung bei der Formulierung der Risikomanagement-Strategie, Risikosteuerung und Aufrechterhaltung des Risikobewusstseins
- ▶ die interne Risikoberichterstattung und die Erstellung des Risikoberichts im Lagebericht
- ▶ die Koordination und Organisation des Risikoausschusses als festes Mitglied
- ▶ die Unterstützung der Organisation durch Bereitstellung von Methoden und Instrumenten
- ▶ die Erstellung und Weiterentwicklung der Risikomanagement-Richtlinie und deren Einhaltung
- ▶ die Begleitung des Abschlussprüfers bei der Planung und Durchführung der Prüfung

Abb. 4-1: Aufgaben des Risikomanagers

Auf die Aufgaben des Risikoausschusses sowie die Aufgaben des Risikomanagers innerhalb dieses Gremiums wird nach einer Beschreibung der an die Stelle des Risikomanagers zu stellenden Anforderungen eingegangen.

#### **4.3.1.2 Stellenanforderung**

Als zentraler Ansprechpartner für das Risikomanagement bewegt sich der Risikomanager an der Schnittstelle zwischen der Geschäftsführung, den Linienfunktionen oder anderen operativen Organisationseinheiten, der internen Revision, dem Wirtschaftsprüfer und möglicherweise auch dem Aufsichtsrat. Dementsprechend sind an die Person, die die Stelle des Risikomanagers bekleidet, hohe Anforderungen zu stellen. So sollte sie sowohl ein betriebs- und volkswirtschaftliches Verständnis haben als auch über umfangreiche Spezialkenntnisse in den Bereichen Risikomanagement, Controlling und Corporate Governance verfügen. Zudem ist ein juristisches Grundverständnis förderlich. In einer Vielzahl der Fälle wird eine entsprechende Hochschulausbildung und eine sich anschließende langjährige Berufserfahrung die Grundvoraussetzung bilden.

Die Person sollte über ausgeprägte analytische und konzeptionelle Fähigkeiten verfügen und ein Verständnis für Gesamtzusammenhänge haben. Zudem muss sie sehr gute Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten besitzen. Da sie in ihrem Aufgabenbereich mit einer Vielzahl von Mitarbeitern zusammenarbeitet, sollte sie über eine große Teamkompetenz und ein hohes Integrationspotential verfügen. Außerdem sollte die Person eine große Überzeugungskraft und eine ausgeprägte Beratungs- und Schulungskompetenz mit sich bringen.

### 4.3.2 Risikoausschuss

Je nach definierter Rolle und Aufgabenzuschnitt kann der Risikomanager an kapazitative Grenzen oder an Kompetenzgrenzen stoßen. Deshalb kann es sinnvoll sein, einen Risikoausschuss als ergänzende und unterstützende Kontroll-, Überwachungs- und Steuerungsinstanz innerhalb der Risikomanagement-Organisation zu installieren.<sup>325</sup> Wie bereits erwähnt, sollte der Risikomanager dann Mitglied des Risikoausschusses sein.

Bevor auf die Aufgaben, Zusammensetzung und Geschäftsordnung eingegangen wird, sollen zunächst die allgemeinen Charakteristika und die besondere Eignung eines Ausschusses für das Risikomanagement erörtert werden.

#### 4.3.2.1 Charakteristika und Eignung

Als Teil der Sekundärorganisation stellt ein Ausschuss ein hierarchieübergreifendes Gremium dar, dessen Mitglieder der Primärorganisation entstammen. Ein Ausschuss kann zeitlich unbefristet zur Bewältigung von Daueraufgaben oder zeitlich befristet zur Bearbeitung von Sonderaufgaben eingerichtet werden. Im Vordergrund steht nicht die arbeitsteilige Aufgabenbewältigung, sondern die ganzheitliche und gemeinsame Bearbeitung von Themen. Der Vorteil ist, Mitarbeiter mit einem entsprechendem Wissen und Erfahrungen zusammenzubringen, um Problemlösungs- und Koordinationsaufgaben wahrzunehmen. Die Zusammenführung komplementärer Fähigkeiten und unterschiedlicher Standpunkte verbessert den Informationsstand der Mitglieder und schafft eine Grundlage, um Entscheidungen auf eine breite Informationsbasis zu stellen und Fehler zu vermeiden.<sup>326</sup>

Da ein Ausschuss nach den situativen Erfordernissen zusammengesetzt werden kann, stellt er eine flexible Organisationsform dar. Außerdem lässt er sich unabhängig von spezifischen Gegebenheiten mit verhältnismäßig wenig Aufwand einsetzen. Charakteristisch für einen Ausschuss ist, dass die Mitglieder nur zu bestimmten Terminen zusammenarbeiten. Zudem ist die fehlende hierarchische Struktur im Ausschuss zu nennen, die eine gleichberechtigte Zusammenarbeit gewährleistet.

Allerdings sei erwähnt, dass die Beteiligung von Mitarbeitern unterschiedlicher hierarchischer Ebenen und Ressorts ein hohes Konfliktpotential in sich birgt. Die Entscheidungsfindung kann beeinträchtigt oder verzögert werden. Daneben kann sich in der Unternehmenspraxis die Überwindung hierarchischer Strukturen innerhalb des Gremiums als schwierig erweisen, so dass eine offene Kommunikation erschwert wird. Damit sind hohe Anforder-

---

<sup>325</sup> Vgl. hierzu und ff. *Mugler* (1979), S. 210; *Gutmannsthal-Krizanits* (1994), S. 468 f.; *Kendall* (1998), S. 49 ff.; *Vahs* (1999), S. 78 ff. *Schulte-Zurhausen* (2002), S. 279 ff.

<sup>326</sup> Vgl. *Grochla* (1995), S. 270; *Fasse* (1995), S. 358; *Vahs* (1999), S. 79.

rungen an die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit der Mitglieder zu stellen. Zudem ist darauf zu achten, dass durch die Gruppenentscheidung kein Risikoschub eintritt. Mitglieder können aufgrund der scheinbar fehlenden unmittelbaren Verantwortung im Ausschuss unter Umständen eine riskantere Alternative präferieren, als sie aus eigenverantwortlichem Ermessen heraus eingehen würden.<sup>327</sup>

Es sei vorab angemerkt, dass der Risikoausschuss für seine Aufgabenerfüllung angemessene Informationen benötigt. Auf Gestaltungsempfehlungen, wie sich eine Risikoberichterstattung im Unternehmen etablieren lässt, wird später ausführlich eingegangen. An dieser Stelle sei vorausgesetzt, dass dem Ausschuss alle zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen vorliegen.

#### 4.3.2.2 Aufgaben und Kompetenzen

Neben dem Risikomanager stellt der Risikoausschuss die zentrale Kontroll-, Überwachungs- und Steuerungsinstanz innerhalb der Risikomanagement-Organisation dar.<sup>328</sup>

Die Hauptaufgabe des Risikoausschusses besteht darin, Risiken aus Gesamtunternehmensperspektive unabhängig zu analysieren. Dies kann zum Beispiel auf Basis eines durch den Risikomanager vorbereiteten Risikogesamtberichts erfolgen. Dabei hat der Ausschuss auch zu prüfen, ob alle wesentlichen Risiken identifiziert wurden und ob er zu den gleichen Risikobeurteilungen wie die operativen Organisationseinheiten gelangt, die die Risiken im Rahmen der Risikoberichterstattung dokumentiert haben.

Der Ausschuss hat zudem die bestehenden Bewältigungsmaßnahmen der Risiken kritisch zu hinterfragen, die funktionsübergreifend wirken oder einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage oder die Reputation des Unternehmens haben können. Damit wird vorgebeugt, dass sich der Ausschuss nicht mit jeder Maßnahme und jedem Risiko beschäftigt. Sollten Lücken bei den Bewältigungsmaßnahmen identifiziert werden, kann er risikobewältigende Programme und Maßnahmen in Abstimmung mit der jeweils betroffenen Organisationseinheit aufsetzen und koordinieren. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt in den Linienfunktionen.

Der Risikoausschuss kann anstehende Entscheidungen der Geschäftsführung aus Risikomanagement-Perspektive kritisch analysieren und Empfehlungen aussprechen. Außerdem hat er sich mit Themen auseinanderzusetzen, die durch die Organisation an das Gremium herangetragen werden. Zudem kann er die Unternehmensbereiche bei der Risikoidentifikation, -beurteilung und -steuerung beraten. Außerdem hat er zu überwachen, ob Beschlüsse und Risikolimits durch die Organisation eingehalten werden und ob Maßnahmen im gewünschten Sinne greifen.

Daneben kann er den Risikomanager bei der Gestaltung und Entwicklung des Risikomanagement-Systems unterstützen. So kann der Risikomanager Vorschläge zu neuen Instrumenten, Verfahren und Abläufen in das Gremium einbringen, die sodann – eine Entschei-

---

<sup>327</sup> Vgl. *Fasse* (1995), S. 358; *Seifert* (1980), S. 162.

<sup>328</sup> Vgl. *Braun* (1984), S. 278; *Gutmannsthal-Krizanits* (1994), S. 468 f.; *Hornung/Reichmann/Diederichs* (1999), S. 322; *Diederichs/Eberenz/Eickmann* (2009), S. 270.

derung vorausgesetzt – entsprechend umzusetzen sind. Schließlich kann der Risikoausschuss den durch den Risikomanager erstellten Risikobericht, der auch Aussagen zu den zuvor genannten Aspekten enthalten sollte, für die Geschäftsführung freigeben.

**Der Risikoausschuss**

- ▶ analysiert die wesentlichen Risiken aus Gesamtunternehmensperspektive
- ▶ hinterfragt die bestehenden Bewältigungsmaßnahmen
- ▶ analysiert anstehende Entscheidungen der Geschäftsführung aus Risikomanagement-Perspektive und spricht Empfehlungen aus
- ▶ unterstützt Unternehmensbereiche bei der Risikoidentifikation, -beurteilung und -steuerung
- ▶ setzt bei Bedarf Programme und Maßnahmen zur Risikobewältigung auf und koordiniert sie
- ▶ überwacht, ob Beschlüsse und Limits eingehalten werden und ob Maßnahmen greifen
- ▶ unterstützt den Risikomanager bei der Entwicklung des Risikomanagement-Systems

Abb. 4-2: Aufgaben des Risikoausschusses

Um die Aufgaben wahrnehmen zu können und eine Reduzierung auf eine Beraterrolle zu vermeiden, sollte der Risikoausschuss an die Geschäftsführung berichten, entsprechend besetzt und mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet sein. Allerdings sind den Befugnissen Grenzen zu setzen.<sup>329</sup> So wird der Ausschuss in der Unternehmenspraxis nicht über weitreichende, risikopolitische Maßnahmen wie zum Beispiel eine Unternehmensverlagerung, Akquisition oder Desinvestition entscheiden können. Folglich soll und kann der Ausschuss nicht die Verantwortung der Geschäftsführung oder von Überwachungsgremien wie dem Aufsichtsrat übernehmen. Allerdings lässt sich das Problem dadurch teilweise lösen, indem man Mitglieder der Geschäftsführung in den Risikoausschuss integriert. So wird von vornherein eine Informationsrückkopplung gewährleistet.

#### 4.3.2.3 Besetzung

Um die Aufgaben adäquat wahrnehmen zu können, sollten Mitglieder des Risikoausschusses auch über eine individuelle Weisungsbefugnis verfügen.<sup>330</sup> Deshalb bietet es sich an, Hauptverantwortliche aus den Primär- und Sekundärfunktionen in den Ausschuss zu berufen. Dabei sollten vornehmlich die Hauptverantwortlichen nominiert werden, die in ihrer Linienfunktion mit den Themen Risikomanagement oder Risikocontrolling täglich konfrontiert sind. So kann es zum Beispiel sinnvoll sein, Führungskräfte aus den Bereichen Control-

---

<sup>329</sup> Vgl. Kendall (1998), S. 60 ff.

<sup>330</sup> Vgl. hierzu und ff. Braun (1984), S. 281; Gutmannsthal-Krizanits (1994), S. 468 ff.; Fasse (1995), S. 354; Kendall (1998), S. 63 ff.; Cleemann/Kreutzer (1998), S. 67; Hornung/Reichmann/Diederichs (1999), S. 322.

ling, Strategie, Treasury, Recht, Qualitätsmanagement oder Arbeits-, Umwelt-, IT- und Unternehmenssicherheit einzubeziehen. Zudem kann es auch sinnvoll sein, Personen aus den markt- und produktnahen Bereichen wie dem Vertrieb, Marketing oder der Forschung- und Entwicklung einzubinden. Wie bereits erwähnt sollten zudem Vertreter der Geschäftsführung und der Risikomanager feste Mitglieder des Risikoausschusses sein. Durch die Besetzung wird ein interdisziplinäres Wissen sichergestellt.

Abhängig von den aktuellen Herausforderungen und der Tagesordnung sollten weitere Personen zu den Ausschusssitzungen hinzugezogen werden. Die Einladung wird immer dann notwendig sein, wenn es sich um spezielle Themen oder Risikobereiche handelt, welche das Fachwissen eines oder mehrerer Spezialisten auf diesem Gebiet erfordern. Zum Beispiel können die interne Revision, der Abschlussprüfer, operative Verantwortliche aus der Linie oder auch unabhängige Unternehmensberater als Know-how-Träger zur Darstellung und Beurteilung spezieller Sachverhalte herangezogen werden.

Schließlich ist die Zusammensetzung des Risikoausschusses abhängig von der Branche, Größe und Struktur des Unternehmens. Die optimale Anzahl von Mitgliedern kann unternehmensindividuell stark variieren.<sup>331</sup> Deshalb kann auch keine allgemeingültige Aussage getroffen werden, welche Anzahl von Personen zweckmäßig ist. Da im Allgemeinen die Kommunikationsintensität mit steigender Gruppengröße abnimmt und ein zu großer Ausschuss die notwendige Handlungsflexibilität einschränken kann, ist die Mitgliederanzahl tendenziell eher klein zu halten.<sup>332</sup> Die Mitglieder des Risikoausschusses sollten durch die Geschäftsführung nominiert werden.

Auch lässt sich nicht abschließend festlegen, ob Entscheidungen durch Mehrheitsbeschluss oder einstimmig zu treffen sind. Entsprechendes gilt auch für die Frage, welche Aufgaben und Kompetenzen dem Risikoausschuss letztlich zuteilwerden. Sie sind von jeder Geschäftsführung unternehmensindividuell festzulegen.

#### 4.3.2.4 Geschäftsordnung

Neben Aufgaben, Kompetenzen und Besetzung ist der Sitzungszyklus festzulegen.<sup>333</sup> Um einen kontinuierlichen Erfahrungs- und Informationsaustausch sicherzustellen und den Aufgaben zeitgerecht nachzukommen, sollten sich die Ausschussmitglieder regelmäßig – persönlich, via Video- oder Telefonkonferenz – treffen. Bei einem unregelmäßigen Sitzungszyklus oder zu großen Zeitabständen zwischen den Sitzungen besteht die Gefahr, dass die Tragweite unternehmensübergreifender Risiken oder die Auswirkungen verfehlter Maßnahmen nicht rechtzeitig erkannt und keine korrigierenden Aktionen eingeleitet werden.

Zwar lässt sich keine allgemeingültige Aussage über einen optimalen Sitzungszyklus machen, da dieser abhängig von der Branche, der Dynamik der Unternehmensrisiken sowie des Aufgabenspektrums des Ausschusses ist. Allerdings sollte sich das Gremium mindestens in einem Drei-Monats-Rhythmus treffen.

---

<sup>331</sup> Vgl. *Kendall* (1998), S. 63.

<sup>332</sup> Vgl. *Vahs* (1999), S. 78 ff.

<sup>333</sup> Vgl. *Gutmannsthal-Krizanits* (1994), S. 468.