

---

## 2.1 Begriff und Entstehung von Audit Committees

Grundlegend für eine korrekte Abgrenzung des zu analysierenden Forschungsgebietes ist zunächst eine klärende Begriffsbestimmung. Aufgrund des Forschungsfokus dieser Arbeit auf die Schweiz und des starken Einflusses nationaler gesetzlicher und regulatorischer Regelwerke soll die Definition der Eidgenössischen Bankenkommission (EBK, seit Januar 2009 in die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA überführt) zu Grunde gelegt werden. Diese definiert das Audit Committee als einen „Ausschuss des Organs der Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle (unabhängiger Fachausschuss des Verwaltungsrates), der sich schwergewichtig mit der Methodik und Qualität der Externen Revision, der Qualität der finanziellen Berichterstattung sowie mit dem Zusammenwirken der Internen und Externen Revision und deren Unabhängigkeit befasst. Das „Audit Committee“ des Organs für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle ist der primäre Ansprechpartner der Prüfungsgesellschaft und entlastet das Organ der Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle nicht von seiner Verantwortung für Aufsicht und Kontrolle, sondern unterstützt es bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben.“<sup>1</sup>

Die Bezeichnung stammt ursprünglich aus dem Amerika der dreissiger Jahre, wenngleich massgebliche Elemente des heutigen Verständnisses eines Audit Committees erst in den siebziger Jahren diskutiert wurden.<sup>2</sup> Auf Empfehlung der United States Securities and Exchange Commission (SEC) und der New York Stock Exchange (NYSE) zur Einrichtung eines neutralen, selbstregulierenden Gremiums zur Minderung asymmetrischer Informationsverteilung bei börsenkotierten Gesellschaften verbreiteten sich die Audit Committees zunächst vor

---

<sup>1</sup>Eidgenössische Bankenkommission (2004), S. 1.

<sup>2</sup>Vgl. Böckli (2003), S. 559; Scheffler (2003), S. 236; Böckli (2005), Rn. 1; Huwer (2008), S. 38.

allen in Nordamerika, bis in den neunziger Jahren auch in Europa die Bildung eines solchen Ausschusses durch veränderte Börsenzulassungsvoraussetzungen beschleunigt wurde.<sup>3</sup> Den entscheidenden Anstoss zur vermehrten Einführung eines solchen Gremiums gaben jedoch die verschiedenen nationalen Corporate Governance-Kodizes, deren Erlass massgeblich durch den im Jahre 2002 aufgrund weitreichender Bilanzskandale verabschiedeten Sarbanes-Oxley Act initiiert wurde. So ist in der zeitlichen Entwicklung der Einführung von Audit Committees bei kapitalmarktorientierten Unternehmen ein deutlicher Anstieg in den nachfolgenden Jahren festzustellen. Beispielsweise war in Deutschland, wo im Jahr 2000 nur 25 % der DAX30-Unternehmen ein Audit Committee eingerichtet hatten, ein Anstieg auf immerhin schon 40 % im Jahr 2003 und auf volle 100 % in den letzten Jahren zu verzeichnen.<sup>4</sup> Eine ähnliche zeitliche Entwicklung der Einführung von Audit Committees ist in den meisten europäischen Ländern festzustellen, so auch in der Schweiz.

---

## **2.2 Das Audit Committee als Element der Corporate Governance**

### **2.2.1 Corporate Governance als Bezugsrahmen**

Zum besseren Verständnis der Funktion und Aufgaben von Audit Committees ist eine korrekte Einordnung in den theoretischen institutionellen Bezugsrahmen<sup>5</sup> der Corporate Governance von Nöten.

Die Bezeichnung Corporate Governance umfasst die grundlegenden Strukturen, Organe und Prozesse mit denen die Führung und Überwachung von Unternehmen sichergestellt werden soll. Die Notwendigkeit von Corporate Governance entsteht durch die Trennung von Management und Eigentum (Separation of Management

---

<sup>3</sup>Im Mai 1992 forderte der sog. Cadbury-Report für Grossbritannien als erstes europäisches Land die Einrichtung eines Audit Committees für alle börsenkotierten Unternehmen. Vgl. Cadbury-Report (1992).

<sup>4</sup>Vgl. Velte (2009), S. 131.

<sup>5</sup>Unter einem Bezugsrahmen versteht Wolf (2005) ein forschungsleitendes Ordnungsgerüst, das „der Systematisierung, Ordnung und geistigen Durchdringung der den jeweiligen Untersuchungsbereich charakterisierenden Ursachen, Gestaltungen und Wirkungen, aber auch der Erleichterung der Kommunikation der Forschungsbemühungen und -ergebnisse“ dient. Wolf (2005), S. 30.

and Ownership)<sup>6</sup> und den daraus resultierenden Problemen, in dem Sinne, dass Eigentümer aufgrund der Grösse und Komplexität einer Unternehmung nicht mehr die Führung und Überwachung ihres Unternehmens selbst übernehmen können, sondern diese an beauftragte Angestellte delegieren. Zusammengefasst lässt sich sagen: „Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.“<sup>7</sup>

Im Hinblick auf die erstrebte Angleichung der Interessen des Managements an die der Aktionäre identifizieren Wang und Chen vier unternehmensinterne Corporate Governance-Mechanismen: Explizite Verträge, implizite Verträge, Reputation und Vertrauen. Sobald eine Lücke in diesen Mechanismen beobachtet wird und diese Lücke nicht anderweitig kompensiert werden kann, scheitert das ganze Corporate Governance-System.<sup>8</sup> Aufgrund dieser Abhängigkeit des Gesamtsystems vom Funktionieren aller einzelnen Systemteile, ist es wichtig, die Determinanten erfolgreicher und guter Corporate Governance zu bestimmen.<sup>9</sup>

Innerhalb des Unternehmens wird die Überwachungsfunktion repräsentativ für die Aktionäre von dem obersten Führungsgremium (Verwaltungsrat) übernommen.<sup>10</sup> Dieser beauftragt dann insbesondere das Audit Committee und die interne Steuerung und Kontrolle mit der Sicherstellung einer effektiven Corporate Governance.

## 2.2.2 Corporate Governance-Systeme

Wie bereits angesprochen tragen alle Regelungen der Corporate Governance gemeinsam zur unternehmerischen Überwachung bei, sie funktionieren also als

---

<sup>6</sup>Vgl. Berle und Means (1930), S. 65.

<sup>7</sup>Shleifer und Vishny (1997), S. 737.

<sup>8</sup>Zudem existiert ein gemeinsamer Faktor in allen vier Mechanismen, der Informationsaustausch innerhalb des Corporate Governance-Systems. Vgl. Wang und Cheng (2004), S. 708; Lazarides und Drimpetas (2008), S. 74.

<sup>9</sup>Sog. Corporate Governance-Ratings aggregieren daher Einzelinformationen und stellen einen empirisch nachweisbaren Zusammenhang mit Erfolgsindikatoren der Unternehmensführung her. Vgl. Khanchel (2007), S. 740, der vier Determinanten-Gruppen guter Corporate Governance empirisch nachweist. Dieses Corporate Governance-Rating basiert auf den Governance-Indizes Board of Directors, Board Committees, Audit Committee und ein totaler Index. Die separate Hervorhebung des Audit Committees als eigene Erfolgsdeterminante unterstreicht zudem die Relevanz dieses Gremiums für das gesamthafte Wirken der unternehmerischen Überwachung.

<sup>10</sup>Vgl. Carver (2007), S. 1031.

ein gesamthafte Corporate Governance-System. Diese Corporate Governance-Systeme entwickeln sich abhängig von verschiedenen Umgebungs-determinanten wie dem Rechtssystem, den vorherrschenden Finanzierungsstrukturen und kulturellen Variablen.<sup>11</sup> Die vorherrschenden Corporate Governance-Systeme werden somit weltweit recht unterschiedlich ausgestaltet, gelten aber als gleichsam erfolgreich.<sup>12</sup> So erkennt auch die EU verschiedene Formen a priori als ebenbürtig an und überlässt die Auswahl der konkreten Ausgestaltungsform den Unternehmen.<sup>13</sup>

Der grundlegende Unterschied zwischen den verbreiteten Formen besteht vornehmlich in der Ausgestaltung der Leitungs- und Kontrollfunktion, insbesondere der Board-Struktur. Aus theoretischer Sicht bieten sich hier zwei Ausgestaltungsmöglichkeiten an: Das aus den USA stammende One Tier-Boardmodell und das vor allem in Kontinentaleuropa<sup>14</sup> verbreitete Two Tier-Boardmodell.

Im One Tier-Boardmodell erfolgt die Leitung und Kontrolle des Unternehmens in einem einzigen Organ, dem Board of Directors oder Verwaltungsrat, ist also nicht institutionell getrennt. Das One Tier-Board ist in verschiedene themenspezifische Gruppen und Ausschüsse (z. B. Audit Committee, Nomination Committee und Compensation Committee) unterteilt, die je nach Bedarf zusammentreffen.

Das Two Tier-Boardmodell hingegen zeichnet sich durch eine dualistische Trennung der Aufgaben der Leitung (Vorstand) und der Kontrolle (Aufsichtsrat) aus. Wesentliches Merkmal ist die Unabhängigkeit beider Organe voneinander. Dem Vorstand obliegt die eigenverantwortliche Geschäftsführung, während der Aufsichtsrat den Vorstand bestellt und die Tätigkeiten der Geschäftsführung überwacht. Weitere Kontrolle wird durch die Instanzen Anteilseigner (Hauptversammlung) und Abschlussprüfung ausgeübt. Im dualistischen Modell ist der Einfluss im Vorstand bzw. Aufsichtsrat prinzipiell gleich verteilt, d.h. es gibt

---

<sup>11</sup>Vgl. Mintz (2005), S. 583; Weiterführend La Porta et al. (1997). Die kulturellen Variablen Individualism versus Collectivism; Large versus Small Power Distance; Strong versus Weak Uncertainty Avoidance und Masculinity versus Femininity können den Werken von Hofstede entnommen werden. Vgl. Hofstede (1984).

<sup>12</sup>Vgl. Shleifer und Vishny (1997), S. 737.

<sup>13</sup>So besteht ein explizites Wahlrecht für kapitalmarktorientierte Unternehmen zur Implementierung der Führungs- und Kontrollstrukturen im Rahmen der Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE). Vgl. EU-Kommission (2001), S. 1–21.

<sup>14</sup>Klassischerweise in Deutschland mit Vorstand und Aufsichtsrat, allerdings besteht bspw. auch in Frankreich die Möglichkeit für Unternehmen, das oberste Führungs- und Überwachungsorgan getrennt als „Directoire“ und „Conseil de Surveillance“ auszugestalten. Vgl. Witt (2006); Millet-Reyes und Zhao (2010).

keine dominanten Untergruppen.<sup>15</sup> Nur in einer Pattsituation hat der Aufsichtsratsvorsitzende ein stärkeres Stimmgewicht (sog. Doppelstimmrecht bei Abstimmungsparität).<sup>16</sup>

Allerdings findet in den letzten Jahren aufgrund verschiedener Faktoren eine Konvergenz der beiden Systeme statt. Nicht zuletzt durch den Einfluss global agierender Fonds und internationaler Investorengruppen<sup>17</sup>, welche auf eine Angleichung von Transparenz- und Publikationsansprüchen drängen, und eine verbesserte Komparabilitätsmöglichkeit mit Unternehmen anderer Rechtsräume suchen, entwickeln sich die beiden Systeme aufeinander zu. Diese Entwicklung vollzieht sich in zwei Richtungen:<sup>18</sup>

- Annäherung des One Tier-Boardmodells an das Two Tier-Boardmodell:
  - Forderungen nach unternehmensunabhängigen Direktoren (Non-Executive, Outside Directors)
  - Trennung von Vorstandsvorsitzendem (Chief Executive Officer, CEO) und Boardvorsitzendem (Chairman)
  - Unabhängigkeit der Outside-Direktoren durch separate Treffen und eigene Geschäftsordnung
- Annäherung des Two Tier-Boardmodells an das One Tier-Boardmodell:
  - Einbeziehung des Aufsichtsrates in die Entscheidungsfindung durch ständige Informationsversorgung
  - Einrichtung von diversen Ausschüssen (v. a. ein Audit Committee)

Eine vollständige weltweite Konvergenz von Corporate Governance-Systemen ist hingegen unwahrscheinlich und erscheint in ihrer Gesamtheit ebenso nicht erstrebenswert.<sup>19</sup> Die zugrundeliegenden rechtlichen, Finanzierungs- und kulturellen Variablen verhindern eine global einheitliche Ausgestaltung, nichtsdestotrotz können erwiesenermaßen erfolgreiche Einzelelemente in andere Cor-

---

<sup>15</sup>Vgl. Jackson und Moerke (2005), S. 359.

<sup>16</sup>Vgl. z. B. für Deutschland § 29 II MitbestG.

<sup>17</sup>Z. B. CalPers (California Public Employees' Retirement System) als grösster öffentlicher Pensionsfonds der USA, der als „One of America's most powerful shareholder bodies“ (Griffith 2004) wahrgenommen wird oder der Total Return Fonds von Pacific Investment Management Company (Pimco), als grösster Publikumsfonds der Welt mit einem Anlagevolumen von über 200 Mrd. \$.

<sup>18</sup>Vgl. Lattemann (2010), S. 21.

<sup>19</sup>Vgl. Mintz (2005), S. 595.

porate Governance-Systeme importiert und unter Berücksichtigung nationaler Gegebenheiten in das vorherrschende Modell sinnvoll implementiert werden.

Diese Hinterfragung der Transferfähigkeit von Strukturen ist nicht nur im Hinblick auf die Ausgestaltung der Corporate Governance im Allgemeinen, sondern auch auf die Einrichtung eines Audit Committees im Besonderen relevant. Da das Audit Committee ursprünglich ein Element im institutionellen Rahmen eines anderen Rechtsraumes, nämlich der USA, darstellt, ist ex-ante nicht klar, ob und wie ein solches Gremium unter einem zum Teil grundlegend unterschiedlichen europäischen Verständnis von unternehmerischer Überwachung funktioniert. Diesen Unterschieden zum Trotz ist das Audit Committee inzwischen ein Element in allen Corporate Governance-Systemen weltweit, wenn auch Arbeitsweisen, Anforderungen und Aufgabenzuweisungen in Abhängigkeit der konkreten Ausgestaltung der Boardstruktur und weiterer Faktoren unterschiedlich sind.<sup>20</sup>

So variiert das Kompetenzprofil, welches in den jeweiligen nationalen Corporate Governance-Kodizes gefordert wird, nach fundamentalen Rechtsgebräuchen (Common Law vs. Code Law), nach regionaler Herkunft (EU vs. Nicht-EU) und eben nach dem Führungs- und Kontrollmodell im Unternehmen (One Tier vs. Two Tier). Empirisch zeigt sich, dass Audit Committee-Mitglieder in der jeweils erst genannten Kategorie c.p. höhere Anforderungen erfüllen müssen als Audit Committee-Mitglieder in der zweit genannten Kategorie.<sup>21</sup>

Weiterhin zeigt sich empirisch, dass die Unabhängigkeit der Audit Committee-Mitglieder besonders im One Tier-Board wichtig ist, Finanzexpertise hingegen besonders im Two Tier-Board.<sup>22</sup> So sehen die Pläne der EU-Kommission eine Gleichwertigkeit der Unabhängigkeit und Finanzexpertise im Audit Committee vor. „Ursächlich hierfür ist, dass in den EU-Mitgliedstaaten sowohl das One Tier- als auch das Two Tier-System vertreten sind und eine systemübergreifende Anwendung diese Gleichsetzung erfordert. Dieser Kompromisscharakter der Richtlinie

---

<sup>20</sup>Vgl. zur Gegenüberstellung bspw. Velte (2009). Im Regelfall werden drei verschiedene charakteristische Überwachungs- und Leitungsmodelle unterschieden: Das monistische Modell in den USA, das Keiretsu-Modell in Japan und das dualistische Trennungs- und Mitbestimmungsmodell in Deutschland. Vgl. Dennery et al. (2010), S. 6; Chizema und Shinozawa (2011), S. 1. Siehe auch Kap. 2.3.

<sup>21</sup>Vgl. Zattoni und Cuomo (2010), S. 73. Dies ist vor allem auf die unterschiedliche Rolle des Audit Committees in Two Tier-Systemen zurückzuführen, da dort oftmals eine andere Art von interner und externer Kontrolle stattfindet. So ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse der US-amerikanischen Corporate Governance-Forschung auf das Two Tier-System durch die „abweichende Stärke hinsichtlich der Disziplinierung durch den Kapitalmarkt begrenzt.“ Velte (2009), S. 123.

<sup>22</sup>Siehe hierzu Rüdissler und Mauer (2011), S. 718.

verschleiert, dass die Dominanz des Unabhängigkeitspostulats eher im One Tier-System und die Betonung der Finanzexpertise eher im Two Tier-System infolge der Leitungsferne des Prüfungsausschusses notwendig sind.<sup>23</sup> Auch ist eine Konkretisierung der Unabhängigkeits- sowie der Finanzexpertise-Anforderungen durch den Gesetzgeber eher im One Tier-System gegeben.<sup>24</sup>

### **2.2.3 Die interne Steuerung und Kontrolle eines Unternehmens**

Das Audit Committee ist massgeblich für die Überwachung der internen Steuerung und Kontrolle verantwortlich. Um ein differenziertes Verständnis der Ausgestaltung der unternehmerischen Steuerung und Kontrolle erzielen zu können, ist eine grundlegende Abgrenzung und eine klärende Begriffsbestimmung ihrer Hauptelemente von Nöten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass durch die blossen Übersetzung englischer Begriffe oftmals Inhalte nicht adäquat sprachlich abgebildet werden und wesentliche Elemente verloren gehen können. So umfasst der englische Ausdruck des Control nicht ausschliesslich die nachgelagerten, aufdeckenden Kontrolltätigkeiten, sondern stellt gleichsam auf die lenkenden, präventiven Steuerungsaktivitäten ab.<sup>25</sup> Daher werden im Folgenden die wichtigsten Begriffe der internen Steuerung und Kontrolle anhand des „Three Lines of Defence“-Modells näher erläutert (Abb. 2.1).<sup>26</sup>

In der ersten Verteidigungslinie wird festgehalten, dass das operative Management die organisatorische und disziplinarische Verantwortung und Rechenschaftspflicht über den Umgang mit Risiken innehat. Dies beinhaltet die Bewertung, Steuerung und Minimierung von Risiken im Unternehmen und wird massgeblich durch die prozessualen Massnahmen des internen Kontrollsystems vollzogen. Das interne Kontrollsystem kann mit engem und breitem Fokus sowie im engeren und weiteren Sinne ausgestaltet werden.<sup>27</sup> Unter engerem Fokus versteht man die primäre Zielsetzung, die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung im Unternehmen zu gewährleisten. Der breite Fokus hingegen stellt auf eine umfassendere,

---

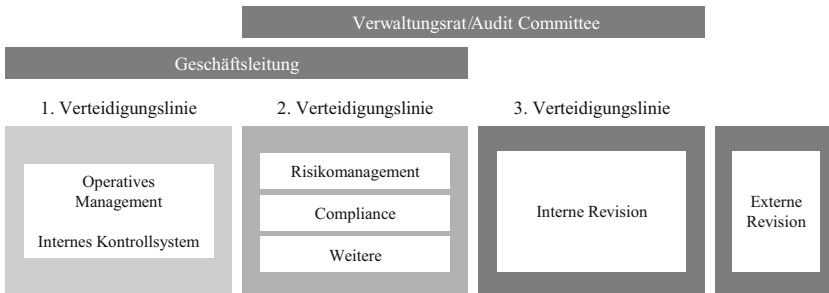
<sup>23</sup> Velte (2009), S. 166.

<sup>24</sup> So bspw. im SOA Section 401 und Section 407 mit Regelungen zur Definition und zur Berichterstattung darüber. Vgl. SOA (2002), Sec. 401 und Sec. 407; Velte (2009), S. 139.

<sup>25</sup> Vgl. Ruud und Isufi und Friebe (2008), S. 938; Ruud und Rüdisser (2008), S. 33.

<sup>26</sup> Vgl. Dennery et al. (2010), S. 9 f.

<sup>27</sup> Vgl. Jenal (2006), S. 3; Sommer (2010), S. 20 f. Zur Definition siehe auch COSO (1992), S. 13; Pfaff und Peters (2011), S. 67; Pfaff und Ruud (2011), S. 23; Ruud et al. (2011b), S. 175.



**Abb. 2.1** Three Lines of Defence-Modell der internen Steuerung und Kontrolle (Quelle: In Anlehnung an Dennerly et al. 2010, S. 9)

da ganzheitliche Definition des Zielumfangs ab und beinhaltet zusätzlich eine wirksame und effiziente Gestaltung von operativen Geschäftsprozessen sowie die Sicherstellung der Gesetzes- und Normenkonformität. Das interne Kontrollsystem im engeren Sinne beschreibt die prozessabhängigen Elemente der unternehmerischen Steuerung und Kontrolle. Prozessunabhängigen Elementen wie der internen Revision kommt dagegen zumeist die Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit der internen Kontrollmechanismen zu. Auch die externe Revision fokussiert in ihrer Existenzprüfung nach Art. 728 OR auf die prozessabhängige Komponente der internen Steuerung und Kontrolle. Ein internes Kontrollsystem im weiteren Sinne würde hingegen auch die prozessunabhängige Tätigkeit der internen Revision umfassen. Um der Reichhaltigkeit der internen Steuerung und Kontrolle gerecht zu werden und die einzelnen Elemente gezielt abgrenzen zu können, wird in den folgenden Ausführungen das Definitionsverständnis des internen Kontrollsystems mit breitem Fokus, aber im engeren Sinne zugrunde gelegt, auch um die Funktion der internen Revision separat abbilden zu können. Diese Auffassung folgt zudem den Empfehlungen der massgeblichen Frameworks wie dem International Professional Practices Framework (IPPF) des Institut of Internal Auditors (IIA) und weiteren regulatorischen Bestimmungen.<sup>28</sup>

In der zweiten Verteidigungslinie wird die Funktion des Risikomanagements, der Compliance und weiterer Überwachungselemente dargelegt. Das Risikomanagement unterstützt und überwacht die Implementierung einer effektiven Vorgehensweise durch das operative Management und dient der Festlegung der Risikoneigung der residual anspruchsberechtigten Risikoträger des Unternehmens.

<sup>28</sup>Vgl. IIA (2011), Standard 2130; SVIR (2011), Standard 2130.



Das interne Kontrollsystem stellt einen integrierten Bestandteil des Risikomanagements dar, welches die Umsetzung der durch das Risikomanagement definierten Massnahmen sicherstellt.<sup>29</sup> Neben der zentralen Risikomanagementfunktion haben einige Unternehmen eine separate Compliance-Abteilung geschaffen, welche die Einhaltung anzuwendender Gesetze, Regulierungen und interner Richtlinien überwacht und direkt an das obere Management Bericht erstattet. Die weiteren Überwachungselemente können Bestimmungen zu Gesundheit, Sicherheit, Supply Chain, Umwelt oder Qualität umfassen.

In der dritten Verteidigungslinie wird schliesslich die interne Revision<sup>30</sup> beschrieben. Nach der massgeblichen berufsständigen Norm des IIA (in der Schweiz: Schweizerischer Verband für Interne Revision, SVIR) erbringt die interne Revision „unabhängige und objektive Prüfungs- (Assurance-) und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Wirksamkeit der Risikomanagement-, der Internen Steuerungs- und Kontroll- sowie der Governance-Prozesse bewertet und diese verbessern hilft.“<sup>31</sup> In dieser Definition sind alle wesentlichen Merkmale eines modernen Verständnisses von interner Revision enthalten.<sup>32</sup> Mittels risikoorientiertem Ansatz vermittelt die interne

---

<sup>29</sup>Vgl. Sommer (2010), S. 23; Auch COSO (2006), S. 6; IIA (2011), Standard 2120; Ruud et al. (2011a), S. 711. Im Gegensatz zum gängigen Verständnis des Verhältnisses von internem Kontrollsystem und Risikomanagement formulieren einige regulatorische Bestimmungen das Risikomanagement umgekehrt als Bestandteil des internen Kontrollsystems, da sie auf dessen Definition im weiteren Sinne abstellen und entsprechend die interne Revision in das umfassende Begriffsverständnis integrieren.

<sup>30</sup>Anstelle des Begriffs interne Revision wird in der Praxis häufig auch Internal Audit verwendet, um dem Eindruck einer ausschliesslich nachgelagerten Funktion entgegenzuwirken und dem heutigen Spektrum an Aufgaben gerecht zu werden. Aufgrund des Forschungsfokus auf die Schweiz wird dennoch der deutsche Begriff in einem umfänglichen Verständnis verwendet. Vgl. auch Ruud und Rüdiger (2008), S. 33; Ruud et al. (2010), S. 574; Rüdiger und Mauer (2011), S. 716; SVIR (2011), S. 5.

<sup>31</sup>IIA (2011), S. 5. Es handelt sich hierbei um die den Schweizerischen Gegebenheiten angepasste Definition. Daneben existiert die offizielle deutsche Übersetzung der englischen Originalfassung. Siehe auch Ruud et al. (2009), S. 649; SVIR (2011), S. 5.

<sup>32</sup>Vgl. Sommer (2010), S. 59. Diese Merkmale umfassen Unabhängigkeit und Objektivität, die Erbringung von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die Unterstützung bei der Erreichung der Unternehmensziele und die Beurteilung der Risikomanagement-, IKS- (im weiteren Sinne) und Governance-Prozesse mittels systematischen und zielgerichteten Ansatz. Vgl. auch IIA (2011), Attribute- und Performance-Standards; Rüdiger und Mauer (2011), S. 716.

Revision dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung einen Überblick, wie effektiv das Unternehmen seine Risiken beurteilt und managt und wie die erste und zweite Verteidigungslinie funktionieren und zusammenspielen.

Die externe Revision agiert als vierte Verteidigungslinie ausserhalb des Unternehmens und richtet ihre Tätigkeit eher auf die Anteilseigner, den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung aus. Die externe Revision überwacht mittels eines risikoorientierten Prüfungsansatzes, dass die Ergebnisse im Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage darstellen. Im Hinblick auf diese gesetzlich definierte Funktion und Aufgabe beschränken sich die risikobezogenen Informationen auf Risiken der externen Finanzberichterstattung und beinhalten nicht die Steuerung und Kontrolle der unternehmensweiten Risiken (strategisch, operativ und auf Compliance ausgerichtet), da diese insbesondere durch das Risikomanagement, die Compliance-Funktion und die interne Revision abgedeckt sind.<sup>33</sup>

Um eine effektive Corporate Governance sicherzustellen, ist eine unternehmensspezifische Ausgestaltung der Strukturen der unternehmerischen Steuerung und Kontrolle von Nöten, da nur auf diese Weise der jeweiligen Wachstumssituation, den Überwachungs- und den Führungscharakteristika eines Unternehmens gebührend Rechnung getragen werden kann.<sup>34</sup> Dies ist insbesondere im Hinblick auf die seit jeher geäusserte Kritik an den Strukturen und der Wirkungsweise von Corporate Governance wichtig. So moniert Drucker: „Boards do not function“.<sup>35</sup> Auch Mace befürchtete, dass Boards als rein schmückende Beiwerke missbraucht werden könnten, anstatt Funktionsträger effektiver Corporate Governance darzustellen: Boards seien blosse „Ornamente“.<sup>36</sup> Das Ziel muss es daher sein, durch Kenntnis der relevanten Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge eine adäquate und effiziente Ausgestaltung der mit der Überwachungsfunktion betrauten Instrumente zu erreichen und folglich solche geartete Meinungen zu entkräften.

---

<sup>33</sup>Vgl. Dennery et al. (2010), S. 10.

<sup>34</sup>Vgl. Boone et al. (2007), S. 69.

<sup>35</sup>Drucker (1974), S. 628; Carver (2007), S. 1031.

<sup>36</sup>Mace (1971); Carver (2007), S. 1031.

**Audit Committee Essentials**

Theoretische und regulatorische Grundlagen zur  
Einrichtung und Ausgestaltung

Offenhammer, C.

2014, VII, 58 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04641-5