

AUSGESTALTUNG EINER EFFEKTIVEN CORPORATE GOVERNANCE

Eine Analyse der Zusammensetzung, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Sorgfalt des Verwaltungsrats

Der Artikel untersucht die Ausgestaltung des Verwaltungsratsausschusses Audit Committee börsenkotierter und nicht-börsenkotierter Unternehmen in der Schweiz. Diese Analyse wird in vier Dimensionen vollzogen: Zusammensetzung, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Sorgfalt des Audit Committee. Für jede Dimension werden die Implikationen für die unternehmerische Praxis und den Standardsetzer ausgewiesen.

1. EINLEITUNG

Das Audit Committee stellt im Bereich der Rechnungslegung das wichtigste Instrument der Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle eines Unternehmens dar. Es sieht sich in dieser Rolle sowohl hohen regulatorischen Anforderungen gegenüber als auch einer gestiegenen Erwartungshaltung der Stakeholder bezüglich der Professionalität der Mandatsausübung. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist eine gezielte Ausgestaltung der Unternehmensüberwachung unabdingbar. Basierend auf einer aktuellen Umfrage unter Schweizer Verwaltungsräten [1] werden die empirischen Ergebnisse für die Ausgestaltung von Audit Committees vorgestellt und Implikationen für Unternehmen und den Standardsetzer abgeleitet. Die Untersuchung basiert auf einem umfangreichen Fragebogen, der an über 500 Schweizer Unternehmen versendet wurde und an dem 116 Verwaltungsräte und Verwaltungsrätinnen teilgenommen haben (Rücklaufquote 19%). Zur detaillierten Analyse der Unternehmen wurden die Antworten der Teilnehmer nach ihrer Mitarbeiteranzahl in verschiedene Grössenklassen eingeordnet und nach einer Börsenkotierung und ihrer Branchenzugehörigkeit unterschieden.

2. EMPIRISCHE ERKENNTNISSE UND IMPLIKATIONEN

2.1 Zusammensetzung des Audit Committee. Zentrales Merkmal der Zusammensetzung des Audit Committee stellt die *Unabhängigkeit* ihrer Mitglieder dar. Die besondere Bedeutung, welche der Unabhängigkeit für eine effektive Corporate Governance zugewiesen wird, zeigt sich in der hohen Umsetzung in der Praxis: Über 80% der Audit-Committee-Mitglieder werden als nicht-exekutiv tätige Mitglieder eingestuft. Unabhängigkeit kann damit als etablierte Best Practice gelten. Daraus resultieren jedoch zwei Probleme: Erstens ist es umstritten, ob die regulatorischen Vorgaben der formalen Unabhängigkeit der richtige Ansatzpunkt einer effektiven Corporate Governance sind, oder ob stärker auf eine innere Unabhängigkeit («mentale Unabhängigkeit» [2]) geachtet werden sollte. Interessenkonflikte werden nicht durch eine auf dem Papier bestehende Unabhängigkeit vermieden. Das zweite Problem der Forderung nach Unabhängigkeit zeigt sich bei der Besetzung von Audit Committees: Es kann von erheblichen Schwierigkeiten ausgegangen werden, unabhängige, qualifizierte und international erfahrene Mitglieder für das Audit Committee zu gewinnen. Aus die-



THOMAS BERNDT,
PROF. DR. RER. POL.,
DIREKTOR, INSTITUT
FÜR ACCOUNTING,
CONTROLLING
UND AUDITING,
UNIVERSITÄT ST. GALLEN,
ST. GALLEN



CHRISTIAN OFFENHAMMER,
DR. OEC. HSG,
MANAGEMENT
CONSULTANT,
LEHRBEAUFTRAGTER
AN DER UNIVERSITÄT
ST. GALLEN,
HORVÁTH & PARTNER AG,
ZÜRICH

sem Grund ist auf eine ausgewogene Zusammensetzung des Ausschusses zu achten. Zudem hat sich in der Untersuchung gezeigt, dass Unabhängigkeit nur für kotierte Unternehmen einen signifikanten Einfluss auf die Leistung des Audit Committee ausübt. Unabhängigkeit kann daher nicht – wie gerne unterstellt – als Allheilmittel angesehen werden. Für den Standardsetzer bedeutet dies, dass eine Ausweitung der Vorschriften des Swiss Codes of Best Practice for Corporate Governance auf kleine, nicht-kotierte Unternehmen wenig sinnvoll ist, sofern nicht eine Anpassung der Vorschriften damit einhergeht. Für die unternehmerische Praxis gilt es zudem, individuell zu unterscheiden, welche Zusammensetzungsmerkmale für das Unternehmen relevant sind, und ob die Unabhängigkeit eines Audit-Committee-Mitglieds im Hinblick auf die genannten Schwierigkeiten weiterhin so prominent in die Berufungskriterien eingebaut sein sollte, wie dies bisher der Fall ist.

Für die *Qualifikation und Erfahrung* der Audit-Committee-Mitglieder zeigt sich in der Selbsteinschätzung, dass grundsätzlich noch Defizite hinsichtlich des fachlichen Wissens zu Rechnungslegung und Abschlussprüfung bestehen. Die Abweichung des Ist- von einem Ziel-Zustand ist nach der Unternehmensgrösse am stärksten ausgeprägt, d. h. kleine Unternehmen haben eher Schwierigkeiten, qualifizierte Audit-Committee-Mitglieder zu berufen. Allerdings zeigt sich auch, dass ein ideales Audit Committee nach der Börsenko-

tierung, der Unternehmensgrösse und der Branchenzugehörigkeit unterschiedlich zusammengesetzt sein sollte. Insofern stellt dies eine Abkehr vom «One size fits all»-Gedanken dar. Die Qualifikation von Audit-Committee-Mitgliedern hat sich zudem in der Untersuchung als besonders wichtig für die Zusammenarbeit mit der internen Revision gezeigt [3]. Für den Standardsetzer bedeuten diese Erkenntnisse, dass eine detailliertere Beschäftigung mit der fachlichen Qualifikation und Erfahrung erfolgen sollte. Hier existieren vornehmlich im angelsächsischen Rechtsraum detaillierte Definitionsvorschläge, welche für eine stärkere Kodifizierung herangezogen werden könnten [4]. Auf jeden Fall sollte in die Bestimmung der Qualifikation eine zeitliche Dimension eingebaut werden, da diese sich als ebenso hilfreiche Determinante der Leistung erwiesen hat wie die Qualifikation an sich.

Weiterhin deuten die Untersuchungsergebnisse auf die Formierung eines Marktes für professionelle Audit-Committee-Mitglieder hin. Bereits 40% der Audit-Committee-Mitglieder kotierter Unternehmen üben mehrfache Mandate aus, besitzen umfangreiche Erfahrung bei ihrer Tätigkeit (im Mittel über fünf Jahre) und arbeiten innerhalb des Ausschusses in einer professionellen Führungsstruktur. Zusammengefasst können diese Ergebnisse als *Professionalität* interpretiert werden, welche einen signifikant positiven Einfluss auf die Überwachung der externen Revision und die

Qualität der Finanzberichterstattung ausübt. Allerdings zeigt sich auch, dass eine Obergrenze der Anzahl an Mehrfachmandaten existiert, ab welcher der Zusatznutzen von Mehrfachmandaten (mehr Erfahrung, andere Unternehmensblickwinkel) durch potenzielle Nachteile (Überbeanspruchung, wenig Zeit für einzelnes Unternehmen) überkompensiert werden kann. Für den Standardsetzer bedeutet dies, dass die Beschränkung von gleichzeitig ausgeübten Mandaten zu überlegen ist, ähnlich wie es bei der Reform des *Obligationenrechts* (OR) bereits angedacht wurde. Für die unternehmerische Praxis in der Schweiz weist die Professionalisierung der Audit-Committee-Mitglieder erneut auf die Besetzungsproblematik hin, da fachlich exzellente, internationale und unabhängige Audit-Committee-Mitglieder rar sind.

Schliesslich zeigt sich in der empirischen Untersuchung, dass die *Internationalität* der Audit-Committee-Mitglieder tatsächlich eine relevante Determinante einer effektiven Corporate Governance ist, deren Bedeutung noch weiter zunehmen wird. Hier haben insbesondere kleine Unternehmen im Vergleich zu grossen Unternehmen einen Nachholbedarf (10% vs. 40% internationale Mitglieder) und auch Banken. Zwar können Vorbehalte gegenüber internationalen Audit-Committee-Mitgliedern bestehen (fehlende Vernetzung, wenig Fokus auf Schweizer Gegebenheiten), allerdings weisen die Ergebnisse auf einen überwiegend positiven Einfluss auf die Leistung des Audit Committee hin. Da zudem die Internationalität förderlich für die Qualifikation der Mitglieder ist, sollte der Standardsetzer durch eine Positivformulierung (etwa: «Auf eine Internationalität der Audit-Committee-Mitglieder sollte bei der Besetzung geachtet werden.») auf eine ausgewogene Zusammensetzung des Audit Committee hinwirken. Die Aufhebung der Einheimischen-Klausel im OR im Jahr 2008 kann als Schritt gedeutet werden, den Markt an potenziellen qualifizierten Audit-Committee-Mitgliedern auf das europäische Ausland zu erweitern.

2.2 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Audit Committee. Hinsichtlich der *Aufgaben und Verantwortlichkeiten* des Audit Committee zeigt sich der vom Regulator intendierte Dreiklang der Arbeitsinhalte, für den über 80% der Arbeitszeit verwendet werden:

→ Überwachung der externen Revision; → Überwachung der internen Steuerung und Kontrolle; → Überwachung der Qualität der Finanzberichterstattung.

Den Hauptanteil der Arbeitszeit (28%) stellt die Überwachung der Finanzberichterstattung dar, wobei kleine, nicht-kotierte Industrieunternehmen generell weniger Zeit benötigen. Dies lässt sich unter Umständen darauf zurückführen, dass sie nicht der höheren Komplexität der IFRS-Rechnungslegung unterliegen. Aus diesem Grund ist die bereits angestossene Entwicklung von vereinfachten Rechnungslegungsstandards für kleine und mittlere Unternehmen (IFRS für KMU) oder im Rahmen der Swiss GAAP FER zu begrüßen. Weiterhin zeigt sich, dass eine Verschiebung der Arbeitszeit hin zum Risikomanagement und dem *internen Kontrollsystem*

(IKS) stattfindet. Diese verstärkte Risikoorientierung ist besonders bei nicht-kotierten Unternehmen ausgeprägt, welche seit dem Geschäftsjahr 2008 die Existenz des IKS nach Art. 728a OR durch die externe Revision prüfen lassen müssen. Das Audit Committee hat somit einen wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung des Risikomanagements und des IKS und greift an dieser Stelle aktiv in das Unternehmen ein (Lenkungsfunktion). Auch findet keine rein stichtagsbezogene Tätigkeit mehr statt (Jahresabschlussprüfung), sondern durch die Ausweitung der Tätigkeit wird eher eine prozessorientierte Arbeitsweise etabliert. Das Audit Committee versteht sich hier auch als «Sparringspartner des CFO», was abermals die hohe Relevanz einer fachlichen Qualifikation und Erfahrung der Mitglieder unterstreicht. Aufgrund dieser Aufgabenerweiterung entwickelt sich das Audit Committee zu einem «Audit, Risk and Compliance Committee» [5].

Die Untersuchung des Einflusses der *Arbeitszeit* auf die Leistung des Audit Committee hat zudem gezeigt, dass ein hoher zeitlicher Aufwand mit einer effektiven Überwachung der entsprechenden Aufgabe einhergeht. Umso mehr Arbeitszeit ein Audit Committee für die Überwachung der internen Revision aufwendet, desto besser wird die Überwachung der internen Steuerung und Kontrolle vollzogen und entsprechend schlechter ist die Überwachung der externen Revision und der Finanzberichterstattung. Die vorliegende Untersuchung zeigt somit die Substitutionsmöglichkeit von Überwachung (intern oder extern) und verwirft einen Komplementärzusammenhang (intern und extern).

Hinsichtlich der *Haftung* von Audit-Committee-Mitgliedern stellen die Antworten keine Überraschung dar: Alle befragten Teilnehmer der empirischen Untersuchung befürworten die Beibehaltung der derzeitigen rechtlichen Regelungen zur Haftung des Verwaltungsrats und sprechen sich gegen ein differenzierteres Haftungsmodell des Audit Committee aus. Als Gründe werden insbesondere die Gleichbehandlung aller Verwaltungsratsmitglieder («Es gibt keinen VR zweiter Klasse»), die beratende Funktion des Audit Committee und die bestehenden gesetzlichen Regelungen hervorgehoben. Auch könnte durch eine Haftungsverschärfung die Rekrutierung neuer Audit-Committee-Mitglieder weiter erschwert werden, wenn das Risiko unverhältnismässig vom Verwaltungsrat in den Ausschuss verschoben würde.

Schliesslich wurde die *Zusammenarbeit* des Audit Committee mit anderen Abteilungen im Unternehmen untersucht. Insgesamt zeigt sich ein positives Bild: Der engste Austausch findet mit der Geschäftsleitung statt, während die Zusammenarbeit mit der IT zwar als zukünftig relevant, aber aktuell noch als eher unwichtig eingestuft wird.

2.3 Ressourcen des Audit Committee. Eng mit der Zusammenarbeit des Audit Committee mit anderen Abteilungen verknüpft ist die *Informationsversorgung* in quantitativer und qualitativer Hinsicht. In der empirischen Untersuchung zeigen sich die Mitglieder zufrieden und erwarten in den nächsten drei Jahren keine Veränderung. Kotierte Unternehmen profitieren aufgrund der Komplexität besonders von einer guten Informationsversorgung für die Überwachung. Nicht-kotierte Unternehmen hingegen weisen einen negativen Zu-

sammenhang mit der Qualität der Finanzberichterstattung auf, was auf eine Informationsübersorgung hindeutet. Audit-Committee-Mitglieder dürfen demnach nicht mit unnützen Informationen überfrachtet werden, da sonst die Effektivität ihrer Überwachungstätigkeit gemindert wird.

Die Informationsversorgung des Audit Committee muss vorwiegend durch Dritte erfolgen, da das Audit Committee keine eigenen Prüfungshandlungen vollzieht und daher über keine unmittelbaren Kenntnisse bezüglich der zu überwachenden Unternehmensbereiche verfügt. Überlegenswert erscheint in diesem Zusammenhang die Etablierung eines formalisierten Audit-Committee-Informationssystems. Der Ausschuss sollte eigene Überlegungen zur optimalen Informationsversorgung anstellen und so der Holschuld der Informationsversorgung gerecht werden.

Für die *Fort- und Weiterbildung* von Audit-Committee-Mitgliedern zeigt sich, dass diese nicht die erwartet exponierte Rolle in der Effektivität der Corporate Governance ausübt. Mit durchschnittlich 22 Stunden Weiterbildungsaufwand pro Audit-Committee-Mitglied scheint der Fokus eher auf tätigkeitsinhärenter fachlicher Entwicklung zu liegen (sog. Training on the Job). Dass der kurzfristige Einfluss auf die Leistung des Audit Committee nicht deutlich nachzuweisen und der Weiterbildungsumfang am ehesten von wirtschaftlichen Schwankungen in Krisen betroffen ist, deutet darauf hin, dass der Einfluss für eine effektive Überwachung vermutlich eher überschätzt wird. Stattdessen findet vermehrt eine fallweise externe Beratung statt. Dies ist insofern plausibel, als dass es sich bei den meisten Fragestellungen um komplexe unternehmensindividuelle Herausforderungen handeln dürfte, welche nur bedingt durch allgemeine Schulungen abzudecken sind. Audit Committees kotierter Unternehmen setzen dabei eher auf externe Beratung als nicht-kotierte Unternehmen, da die Sensibilität für eine haftungsrechtliche Absicherung in der Regel höher liegen dürfte.

Die Zufriedenheit mit den *finanziellen Ressourcen*, mit denen ein Audit Committee ausgestattet ist und mit denen sich der fallweise Beizug von Experten finanzieren lässt, ist für alle untersuchten Unternehmen gleichermassen gegeben. Ein mittlerer Einschätzungswert und eine im Vergleich zur aktuellen Situation unveränderte Zukunftseinschätzung zeigen, dass das Budget insgesamt kein drängendes Problem darstellt.

Die optimale *Anzahl* der Audit-Committee-Mitglieder muss anhand einer Vor- und Nachteilsabwägung ermittelt werden. Für ein kleineres Audit Committee spricht der geringere Abstimmungsaufwand. Zudem wird eine einheitliche Aussen-darstellung sichergestellt und die Ausschussorganisation erleichtert. Sofern einerseits die gleiche Arbeitsleistung mit einer geringeren Anzahl an Audit-Committee-Mitgliedern erreicht wird, kann auch der geringere finanzielle Aufwand bedeutsam sein. Andererseits kann bei einem kleinen Ausschuss eher die Gefahr der Überforderung der Mitglieder bestehen, insbesondere wenn die Ausschusstätigkeit als Mehrfachmandat ausgeübt wird. Für ein grösseres Audit Committee sprechen zudem die unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründe, welche die Mitglieder in den Sitzungen einbringen können. Einem Unternehmen wird es so ermöglicht, auch komplexe fachliche Fragestellungen intern zu klären. Eine grössere Anzahl an Audit-Committee-Mitgliedern wirkt in der empirischen Untersuchung positiv auf die ökonomische Leistung des Unternehmens und ist insbesondere bei nicht-kotierten Unternehmen ausgeprägt. Das durchschnittliche Audit Committee ist mit drei Mitgliedern besetzt, was sowohl im internationalen Vergleich als auch aus den Grössenüberlegungen nicht überdimensioniert erscheint. Eine regulatorische Festsetzung der Anzahl an Audit-Committee-Mitgliedern erscheint hinsichtlich der bestehenden Unternehmensdiversität also unangemessen.

Schliesslich zeigt sich bei der *Anerkennung*, dass das Audit Committee als Eckpfeiler einer effektiven Corporate Gover-

nance nicht mehr wegzudenken ist. Mit einem guten Einschätzungswert wird dies auch von den Mitgliedern selbst so empfunden. Überraschenderweise fällt die Zufriedenheit bei kotierten Unternehmen leicht geringer als bei nicht-kotierten

«In der Praxis haben auch zahlreiche private Unternehmen auf freiwilliger Basis einen separaten Ausschuss des Verwaltungsrats eingerichtet.»

ten Unternehmen aus: Entweder ist der anfängliche Enthusiasmus über das Gremium inzwischen verflogen oder die Audit-Committee-Mitglieder sind inzwischen mit zu vielen Aufgaben und Zuständigkeiten belastet. Diese Erkenntnis ist insofern zu begrüssen, da damit die Diskussion über die sinnvollen Grenzen der Verantwortlichkeiten eines Audit Committee angestossen und der Leaning-Back-Gefahr anderer Überwachungsinstanzen vorgebeugt wird. Gleichzeitig zeigt dieser Unterschied, welche besondere Wertschätzung Audit-Committee-Mitglieder in nicht-kotierten Unternehmen erfahren.

2.4 Sorgfalt des Audit Committee. Die durchschnittliche Anzahl von Sitzungen, welche ein Audit Committee pro Jahr durchführt, beläuft sich in der empirischen Untersuchung auf 4,7 mit einer Dauer von 3,4 Stunden. Eine höhere Anzahl an Sitzungen fördert die Qualifikation der Audit-Committee-Mitglieder und trägt zu einer effektiveren Überwachung der Revisionen bei. Faktoren zur Anzahl und Dauer der Audit-Committee-Sitzungen sind die Unternehmenssituation (normale Entwicklung vs. Krise), das regulatorische Umfeld (Europäisches Code Law vs. US-amerikanisches Case Law), der Sitzungsinhalt (ordentliche Sitzung vs. umfängliche Jahresabschlussbesprechung) und die Ziele und Aufgaben des Audit Committee (geringere Einbindung vs. unternehmensweite Verantwortung).

Neben der Ausgestaltung der Sitzungen sind insbesondere die Bewertung und Vergütung des Audit Committee für dessen Sorgfalt relevant. Die Bewertung dient dazu, festzustellen, welche Ziele und Fortschritte im abgelaufenen Geschäftsjahr erreicht wurden, inwieweit das Audit Committee seiner Verantwortung nachgekommen ist und ob weitere Verbesserungen notwendig sind. In der empirischen Unter-

suchung hat sich gezeigt, dass die Bewertung der Audit-Committee-Tätigkeit bisher eher nachrangig behandelt wird. Zwar führen 84% der befragten Unternehmen eine Bewertung durch, allerdings wird diese überwiegend durch Selbstevaluation, als Kollektiv und ohne konkrete Konsequenz aus dem Bewertungsergebnis vollzogen. Für die Durchführung einer Bewertung durch Dritte, für Einzelpersonen und mit Konsequenzen wurde ein positiver Effekt auf die Überwachungsleistung des Audit Committee festgestellt. Damit ist die Bewertung aus unternehmerischer und regulatorischer Perspektive erstrebenswert.

Zur gesonderten Vergütung eines Audit-Committee-Mitglieds und deren Struktur ist Folgendes festzuhalten: Die Tätigkeit eines Audit-Committee-Mitglieds wird in 60% der Unternehmen gesondert vergütet und setzt sich aus 85% fixem Grundgehalt, 11% variabler Barentschädigung und 4% variabler Aktienentschädigung zusammen. Keines der befragten Unternehmen bietet eine Bezahlung in Aktienoptionen an, wohl insbesondere aus Fragen der Unabhängigkeit der Audit-Committee-Mitglieder [6]. Eine gesonderte Vergütung der Tätigkeit des Audit Committee ist häufiger bei Audit-Committee-Mitgliedern mit Mehrfachmandaten anzutreffen. Aus regulatorischer Perspektive erscheint es erstrebenswert, den Überwachungsaspekt einer professionellen Audit-Committee-Tätigkeit auch in der Vergütung zu unterstreichen und die Vergütung als fixe Barentschädigung auszugestalten.

3. FAZIT

Die Einrichtung eines Audit Committee ist grundsätzlich nur für kotierte Unternehmen aufgrund der Zulassungsbestimmungen der SIX Swiss Exchange und für Banken ab einer bestimmten Grössenordnung verbindlich. In der Praxis aber haben auch zahlreiche private Unternehmen auf freiwilliger Basis einen separaten Ausschuss des Verwaltungsrats eingerichtet, der sich schwergewichtig mit der Qualität der Finanzberichterstattung und der Überwachung der internen und externen Revision befasst. Dabei gilt es, die Audit Committees differenziert zu betrachten, da sich das Anforderungsprofil nach der Börsenkotierung, der Unternehmensgrösse und der Branche unterscheidet. Der vorliegende Beitrag zeigt anhand der Ergebnisse einer empirischen Studie hinsichtlich der Zusammensetzung (wer?), der Aufgaben und Verantwortlichkeiten (was?), der Ressourcen (womit?) und der Sorgfalt (wie?) auf, wie das Audit Committee einen Beitrag zu einer effektiven Corporate Governance leisten kann. ■

Anmerkungen: 1) Der vorliegende Artikel stellt eine Zusammenfassung der empirischen Erkenntnisse der Dissertation von Herrn Offenhammer dar. Diese ist als «Effektivitätsorientierte Ausgestaltung von Audit Committees – Eine Analyse der Zusammensetzung, Aufgaben, Ressourcen und Sorgfalt des Verwaltungsrats» seit Oktober 2012 im Buchhandel erhältlich. 2) Zattoni/Cuomo (2010): How Independent, Competent and Incentivized Should Non-Executive Directors Be? An Empirical Investigation of Good Governance Codes, in: British Journal of Management, 21. Jg., S. 75. 3) Vgl.

auch Pfaff/Ruud (2011): Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), 5. Aufl., Zürich 2011. 4) Beispielsweise der oftmals zitierte Sarbanes-Oxley-Act der USA (2002), der Auditing-Standard Nr. 5 des Public Company Accounting Oversight Board (2007), aber auch neuere Corporate-Governance-Regelungen wie der UK Corporate Governance Code aus Grossbritannien (2012). Public Company Accounting Oversight Board (2007): Auditing Standard No. 5 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of Financial Statements, PCAOB

Release No. 2007-005A vom 12. Juni 2007; Sarbanes-Oxley-Act vom 30. Juli 2002, Public Law 107-204, 107th Congress und The UK Corporate Governance Code, Guidance on Audit Committees, September 2012. 5) Berndt/Offenhammer/Räbsamen (2011): Ein Blick in die Zukunft – Entwicklungen für Audit Committees in der Schweiz, Meinungspapier, Zürich 2011, S. 5. 6) Vgl. Cullinan/Du/Jiang (2010): Is Compensating Audit Committee Members with Stock Options Associated with the Likelihood of Internal Control Weaknesses?, in: International Journal of Auditing, 14. Jg., Heft 3, S. 257.