

► **Alle Anpassungsmaßnahmen müssen darauf ausgerichtet sein, den veränderten Erwartungen der Öffentlichkeit an das externe Qualitätskontrollsystem gerecht zu werden.** ◀

tät? Das Festhalten am Peer-Review-System aufgrund fehlender empirischer Evidenz der Überlegenheit des Monitoring-Systems muss scheitern, denn die Erwartungen der Öffentlichkeit werden vernachlässigt. Die Bestrebungen der USA, die Erwartungen an ein externes Qualitätskontrollsystem auch in grenzüberschreitenden Fällen zu erfüllen, zwingt die Länder Europas zu einer zumindest funktionalen Angleichung ihrer externen Qualitätskontrollsysteme. Fraglich ist allerdings, ob eine rein funktionale Angleichung die Erwartungslücke zu reduzieren vermag. Alle Anpassungsmaßnahmen müssen darauf ausgerichtet sein, den veränderten Erwartungen der Öffentlichkeit an das externe Qualitätskontrollsystem gerecht zu werden. Die veränderten Erwartungen fokussieren die Unabhängigkeit: die Unabhängigkeit des Qualitätsprüfers vom zu prüfenden Abschlussprüfer und die Unabhängigkeit des externen Qualitätskontrollsystems vom Berufsstand der Wirtschaftsprüfer.

Einzelnen Ausgestaltungsbestandteile können die Unbefangenheit, d.h. die innere Einstellung des Abschlussprüfers, unvoreingenommen tätig zu werden und nur sachgerechte Erwägungen anzustellen (sog. innere Unabhängigkeit oder *independence in fact*), gefährden. Andere wiederum können das Ergebnis der Interpretation der Unabhängigkeit durch Dritte beeinträchtigen. Bei dieser sog. äußeren Unabhängigkeit (*independence in appearance*) erscheint der Qualitätsprüfer bzw. das externe Qualitätskontrollsystem objektiv als unabhängig und unbefangen. Im österreichischen bzw. deutschen System wird der Qualitätsprüfer bzw. Prüfer für Qualitätskontrolle vom zu prüfenden Abschlussprüfer honoriert. Dies kann sowohl seine innere als auch die äußere Unabhängigkeit beeinträchtigen.

Obwohl beide Systeme explizite Regelungen zur inneren Unabhängigkeit kennen (z.B. kapitalmäßige, finanzielle und persönliche Unabhängigkeit), wird die *independence in appearance*, die für das öffentliche Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des externen Qualitätskontrollsystems gleichermaßen von Bedeutung ist, vernachlässigt. So ist z.B. der *Arbeitsausschuss für externe Qualitätsprüfungen* zwar formal von der Organisation des Berufsstands

unabhängig, da ihm unabhängige, nicht weisungsgebundene Mitglieder angehören. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Öffentlichkeit den *Arbeitsausschuss für Qualitätsprüfungen* nicht als unabhängig wahrnimmt, denn dessen Mitglieder sind aktive Wirtschaftsprüfer und werden von der KWT und den weiteren Berufsverbänden bestellt. Ähnliches gilt für das deutsche System, das der Gefahr der äußeren Unabhängigkeit des Qualitätskontrollsystems die APAK entgegengesetzt.

Hier ist kritisch zu hinterfragen, ob durch eine weitere Aufsichtsinstanz, die nun die „Kontrollreue der Kontrollreue der Rechnungslegung“ kontrolliert, die äußere Unabhängigkeit und folglich die äußere Akzeptanz positiv beeinflusst werden kann. Im Innenverhältnis ist dieser Kaskadeneffekt der Überwachung als nichteffizient zu würdigen. Der Kaskadeneffekt der Überwachung ist auch beim österreichischen System zu beobachten. Allerdings hat die *Qualitätskontrollbehörde* im Vergleich zur APAK geringere Befugnisse und stellt in dieser Hinsicht das schwächere *public-oversight*-Gremium

dar. Es besteht die Gefahr, dass die *Qualitätskontrollbehörde* den öffentlichen Erwartungen an die Systemaufsicht – die wiederum durch gesetzliche Regelungen in anderen Ländern beeinflusst werden könnten – nicht gerecht wird.

Zugleich ist der Kaskadeneffekt im Kontext der Corporate Governance kritisch zu würdigen. Der *Swiss Code of Best Practice* (2002) definiert Corporate Governance als „die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.“ „Effizienz“ und „Ausgewogenheit von Führung und Kontrolle“ – beides sind Maßstäbe, die nicht nur für die Corporate Governance im Sinne einer „gute(n) und verantwortungsvolle(n) Unternehmensführung“⁵⁵ als Ganzes, sondern auch für

55 Deutscher Corporate Governance Kodex (in der geltenden Fassung vom 14.6.2007), Präambel.

ZCG-Nachrichten

Aktuelle Studie: „Aufsichtsrat: Effizienz – Frauen – Interne Revision“

Eine aktuell an der Hochschule Augsburg unter der Leitung von Prof. Dr. Marcus Labbé durchgeführte Studie zur Aufsichtsratsarbeit hat die Themenbereiche „Effizienz – Frauen – Interne Revision“ analysiert. Die cross-sektional angelegte Studie hatte als Zielgruppe Aufsichtsräte und Leiter der Internen Revision von in Deutschland ansässigen Kapitalgesellschaften mit eingerichtetem Aufsichtsrat und einer Mitarbeiterzahl zwischen 2.000 und 10.000. Zentrale Ergebnisse der Befragung von 240 Unternehmen (Rücklaufquote von 28 %) sind:

(1) Zur Effizienz der Aufsichtsratsarbeit: Die Nominierung von Aufsichtsräten entspricht noch nicht den Anregungen des DCGK. Der Vorstandsvorsitzende hat zu viel Einfluss bei der Besetzung von Vorstandsposten. Die Mehrheit der befragten

Aufsichtsräte befürwortet weiterhin das dualistische Modell.

(2) Zu Frauen in Aufsichtsräten: Von einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis ist man weit entfernt. Hierbei spielt offenbar das „Old Boys Network“ noch immer eine bedeutende Rolle. Eine Quote zur Besetzung von Aufsichtsratspositionen durch Frauen wird generell abgelehnt. Eine stärkere Qualifizierung für Mandate wird befürwortet.

(3) Zur Stellung der Internen Revision: Die unterschiedliche Eigen- und Fremdwahrnehmung der Bedeutung der Internen Revision im Bereich Corporate Governance ist signifikant. Ein Informationsaustausch mit den Aufsichtsräten findet nur selten statt. Die Bedeutung der Internen Revision wird zunehmen.

► Die Studie ist unter Info@Labbe-Cie.de erhältlich. Der Aufsichtsratsexperte

(Fortsetzung auf S. 184)

► Sowohl ein Peer-Review-System als auch ein Monitoring-System können dazu beitragen, die Qualität der Abschlussprüfung objektiv zu sichern. ◀

einen einzelnen Corporate-Governance-Baustein – für den Abschlussprüfer und dessen Überwachung – gelten sollten.

Das Dilemma, in dem sich das deutsche und österreichische System befinden, wird am schweizerischen externen Qualitätskontrollsystem besonders deutlich. Ohne die „Altlast“ eines Peer-Review-Systems kann ein Monitoring-System etabliert werden, das ohne die „geborgte ‚Glaubwürdigkeit‘ des Peer Review“⁵⁶ durch ein ausgeprägtes *public-oversight*-Element auskommt, da die Inspektoren der Eidg. Revisionsaufsichtsbehörde unabhängig sind und auch so wahrgenommen werden. Um Revisor(inn)en und Revisionsexpert(inn)en sowie „kleinere“ Revisionsunternehmen nicht unnötig zu belasten und neue Erwartungen zu wecken, ist das Monitoring auf staatlich

beaufsichtigte Revisionsunternehmen beschränkt. Damit wird zugleich die Einheit des Berufsstands aufgegeben. Das schweizerische System vermag es am besten, die Öffentlichkeit von der Funktionsfähigkeit der Schutz Einrichtung „externe Qualitätskontrollen“ zu überzeugen und folglich die Qualität der Abschlussprüfung (subjektiv) zu sichern.

Sowohl ein Peer-Review-System als auch ein Monitoring-System können dazu beitragen, die Qualität der Abschlussprüfung objektiv zu sichern. Erzeugt wird die Qualität dagegen bei der Durchführung von Abschlussprüfungen, denn Qualität lässt sich nicht ex post in eine Dienstleistung „hineinkontrollieren“⁵⁷. Insofern sind Peer Review und Monitoring nur Maßnahmen „of the last resort“. Wichtiger sind beispielsweise kompetente, er-

fahrene und motivierte Abschlussprüfer, eine auf Qualität ausgerichtete Organisation der Wirtschaftsprüferpraxis sowie die Einsicht in die Notwendigkeit von Qualität, die sich in der Unternehmenskultur widerspiegelt.

56 Niehus, Der Peer Review-Beirat für die externe Qualitätskontrolle der Abschlussprüfung, WPg 2000 S. 458.

57 Gl. A. offenbar Theisen: „Pauschale Bedenken gegen die ‚Qualität‘ der Pflichtprüfungen kann in der Öffentlichkeit wohl nur schwer mit dem pauschalen Hinweis, dass eben diese ‚Qualität‘ nunmehr zwingend einer regelmäßigen (und professionalisierten) Kontrolle zu unterziehen ist, wirksam begegnet werden.“ Theisen, Das Peer-Review-System in der Wirtschaftsprüfung aus der Sicht der Öffentlichkeit, in: IDW (Hrsg.), Kapitalmarktorientierte Unternehmensüberwachung: Chancen und Risiken; 26. und 27. 10. 2000 in München, 2001, S. 467.

ZCG-Nachrichten

(Fortsetzung von S. 183)

und Studienleiter Prof. Dr. Marcus Labbé* hat auf der Grundlage der Befragungsergebnisse die folgenden Thesen aufgestellt:

- Die dauerhafte Kompetenz des Aufsichtsrats wird gewährleistet durch regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen. Erfahrung allein wird nicht als ausreichend bewertet.
- Von der Einrichtung eines Personalausschusses als Gremium im Gremium zu Fragen der Berufung und Bestellung von Geschäftsführungsmitgliedern wird zunehmend Gebrauch gemacht.
- Die Erstellung von Auswahlvorschlägen zur Besetzung von Positionen auf höchster Unternehmensführungsebene wird häufig noch dem Vorsitzenden der Geschäftsführung überlassen. Selten richtet sich die Besetzung nach einem Besetzungsplan mit Hilfe eines externen Executive Search-Beraters.
- In einem Verwaltungsratsmodell einer Europa-AG wird kein Beitrag zur Erhöhung der Effizienz gesehen. Eine deutliche Mehrheit der Aufsichtsräte lehnt eine Umstellung auf eine Societas Europaea (SE) ab und bevorzugt

weiterhin eine strikte Trennung von Geschäftsführung und Kontrolle.

- Die Überprüfung der Effizienz der Aufsichtsratsaktivität durch externe Berater ist wenig erwünscht. Fragebogen und Selbstevaluierung sind hingegen grundsätzlich als Mittel der Effizienzüberprüfung akzeptiert.
- Frauen schaffen es selten in die höchsten Management- und Kontrollorgane deutscher Kapitalgesellschaften. Am ehesten gelingt ihnen das dank Mitbestimmung: als Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat.
- Mehrjährige Führungserfahrung (intern bzw. extern) wird von ca. 60% der Befragten als ein wichtiges Qualifikationskriterium für eine Aufsichtsratsposition für Frauen genannt.
- Als sinnvoll wird die Aufnahme einer Empfehlung im DCGK erachtet, um ein ausgeglicheneres Geschlechterverhältnis herzustellen. Die Bindungswirkung von Empfehlungen wird von der Mehrheit als hoch eingeschätzt.
- Der Zusammenhang zwischen Frauen in Aufsichtsratspositionen und Profitabilität der Gesellschaften ist signifikant und wird bejaht.
- Die Selbsteinschätzung der Stellung der Internen Revision im Bereich

Corporate Governance fällt weit besser aus als die durch den Aufsichtsrat.

- Interne Revision hat eine Machtposition, die es auszubauen gilt, insbesondere durch Informationsaustausch mit dem Aufsichtsrat.
- Nur in etwa jeder vierten Internen Revision wird eine regelmäßige Leistungsbeurteilung durchgeführt. Eine regelmäßige Leistungsmessung in Verbindung mit besserer Kommunikation könnte das Image und die Stellung der Internen Revision im Unternehmen erhöhen.
- Trotz ausreichender Qualifikationen und ausgeprägten Unternehmenskenntnissen kann die interne Revision nicht eindeutig als Sprungbrett ins höhere Management gesehen werden.

* Marcus Labbé ist Professor für International Finance & Governance an der Hochschule Augsburg. Er ist Inhaber von Labbé & Cie. Aufsichtsrats- und Beiratsservices und verantwortet als Exklusivpartner des TÜV Rheinland im Rahmen der TÜV-Aufsichtsratszertifizierung (www.Aufsichtsratszertifizierung.de) die Qualifizierung von Aufsichtsräten (www.Aufsichtsratsqualifizierung.de). Im Auftrag renommierter Unternehmen führt er Intensiv-Schulungen durch und ist Aufsichtsratsmitglied u. a. im Verein zur Förderung von Aufsichtsräten – Aufsichtsrat des Jahres® e.V.