

Compliance-Organisation und die Neue Institutionen-ökonomik

Eine kurze ökonomische Vorteilhaftigkeitsbetrachtung von Compliance-Organisationen

Von Prof. Dr. Henning Herzog*

Warum gibt es Compliance überhaupt als Organisations-thema? Zudem stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen und in welcher Ausgestaltung ist eine Compliance-Organisation vorteilhafter als andere Organisations- oder Austauschformen zur Strukturierung der Compliance-Aufgaben?

Eine theoretische Grundlage für diese Diskussion stellt die Neue Institutionenökonomik dar. Im Rahmen dieses Kurzaufsatzes werden dabei einige der wichtigsten Fragestellungen aufgezeigt und diskutiert.

1. Einleitung

In den letzten Monaten sind im Dunstkreis der bekannt gewordenen Compliance-Verfehlungen eine Vielzahl von Compliance-Themen kontrovers diskutiert worden. Insbesondere der Inhalt und Umfang von Compliance-Aufgaben, deren Koordination in unterschiedlichsten formalen Strukturen sowie die organisatorische Ausgestaltung innerhalb der Unternehmensstruktur sind dabei Gegenstand theoretischer und praktischer Diskussionen¹.

Die zentralen Punkte dieser Diskussion beschäftigen sich mit den Fragestellungen

- ▶ warum Compliance überhaupt ein Organisationsthema und
- ▶ unter welchen Bedingungen und in welcher Ausgestaltung eine Compliance-Organisation vorteilhafter als andere Organisationsformen bzw. Institutionen zur Strukturierung und Koordination der Compliance-Aufgaben ist.

Eine theoretische Grundlage für diese Diskussion stellt die Neue Institutionenökonomik² dar. Im Rahmen dieses Kurzaufsatzes werden dabei einige der wichtigsten Fragestellungen aufgezeigt und diskutiert. Zuvor sind einige wichtige Rahmenbedingungen im Verhältnis zwischen Compliance und Organisation zu klären.



Prof. Dr. Henning Herzog

2. Compliance und Organisation

Die in den letzten Monaten in der Öffentlichkeit diskutierten Compliance-Themen sind vielschichtig und komplex: Subventionsbetrug, Preisabsprachen, Mitarbeiterscreening, Datenschutz, Anlagebetrug, Bestechung, Garantienstellung des Compliance-Officers, Geldwäschebekämpfungsergänzungsgesetz, Bilanzmodernisierungsgesetz u.v.a.m.

Sie führen zu der Fragestellung, wie die betroffenen Unternehmen mit dieser Vielzahl von Anforderungen umgehen. Konkret bedeutet dies, welche Compliance-Aufgaben sich dabei ergeben, und ob und wie diese innerhalb oder außerhalb der Unternehmung koordiniert und gestaltet werden.

Zur Klärung der o.g. Fragen ist es sinnvoll, folgende Ebenen zur Organisation der Compliance-Aufgaben zu analysieren³:

- ▶ **Institutional (Träger):** Personen oder Personengruppe, die Aufgaben wahrnehmen
- ▶ **Funktional (Aufgaben):** Beschreibung der Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden
- ▶ **Prozessual (Abfolge):** Logische Abfolgestruktur von Aufgaben
- ▶ **Instrumentell (Werkzeuge):** Gestaltung eines zweckbezogenen Sozialsystems unter komplexen und dynamischen Umweltbedingungen.

Als Gestaltungselemente einer Organisation bzw. Institution stehen dabei folgende Elemente zur Verfügung:⁴

- ▶ **Unternehmenspolitik:** Gestaltungselemente der Unternehmensverfassung, Strategie und der Stakeholderbeziehungen
- ▶ **Potential:** Beitragsleistungen zum Unternehmensziel wie finanzielle oder intangible Ressourcen
- ▶ **Organisation:** Gestaltungselemente der institutionellen, instrumentellen, prozessualen und funktionalen Organisation
- ▶ **Planung:** Gestaltungselemente der strategischen und operativen Planungsprozesse.

* Prof. Dr. Henning Herzog leitet den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Governance, Risk & Compliance an der School of Governance, Risk & Compliance. Gregor Stephan ist freier wissenschaftlicher Mitarbeiter an der School of Governance, Risk & Compliance und spezialisiert auf Organisations-themen.

1 Vgl. Hülsmann, M.: Management im Orientierungsdilemma. Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit, 1. Aufl., Wiesbaden 2003.

2 Vgl. Coase, R.H.: The Nature of the Firm, in: *Economica*, Heft 4 1937, S. 386 ff.; Williamson, O.E.: *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*, New York 1975; Richter, R. Furubot, E.: *Neue Institutionsökonomik*, 2. Aufl., Tübingen 1999.

3 Vgl. Hülsmann, M.: Management im Orientierungsdilemma. Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit, 1. Aufl., Wiesbaden 2003.

4 Vgl. Hülsmann, M.: Management im Orientierungsdilemma. Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit, 1. Aufl., Wiesbaden 2003.

Unter einer Compliance-Organisation wird eine formale Struktur verstanden, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitarbeiter auf das verfolgte Compliance-Ziel ausgerichtet werden.

Grundsätzlich werden zur formalen Ausgestaltung und Koordination der Compliance-Aufgaben eine Vielzahl von Organisations-/Institutionsformen praktiziert:⁵

- ▶ Einkauf der Compliance-Dienstleistungen am Markt (Einzel-fall)
- ▶ Aufbau von Rahmenverträge mit externen Dienstleistungsanbietern wie z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwälten, Beratern zur regelmäßigen Inanspruchnahme externer Dienstleistungen
- ▶ Internalisierung der Compliance-Aufgaben in die bestehenden Unternehmensprozesse (implizite Compliance-Organisation)
- ▶ Spezialisierung der Compliance-Aufgaben in Form von Stellen/Abteilungen innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur (explizite Compliance-Organisation)
- ▶ Mischformen aus den o.g. Organisationen/Institutionen

Die derzeit intensiv diskutierteste Form zur Bewältigung der zahlreichen Compliance-Aufgaben stellt die Compliance-Organisation dar. Dabei wird unter einer Compliance-Organisation eine formale Struktur verstanden, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitarbeiter auf das verfolgte Compliance-Ziel (normengerechtes Verhalten etc.)⁶ ausgerichtet werden. Umfang und Ausgestaltung der Compliance-Organisationen sind dabei häufig unklar.

3. Neue Institutionenökonomik

3.1 Ausgangspunkt

Die Neue Institutionenökonomik setzt sich im Wesentlichen aus drei Theorien zusammen: Property Rights⁷, Transaktionskostentheorie⁸ und Prinzipal-Agententheorie⁹.

Zentraler Ausgangspunkt der Neuen Institutionenökonomik ist die Fragestellung, warum neben dem Markt, der als effizientes Mittel zur Steuerung ökonomischer Aktivitäten angesehen wird noch weitere Formen/Institutionen des Leistungsaustausches wie z.B. Unternehmen, Verträge, Rechtssysteme existieren¹⁰. Nach Coase liegt der Grund darin, dass durch den Abschluss von Marktverträgen Kosten entstehen, die durch das Gründen von Unternehmen nicht oder nicht im selben Umfang entstehen würden.

Die o.g. drei Theorien untersuchen die Auswirkungen von Institutionen auf das menschliche Verhalten sowie die Vorteilhaftigkeit einzelner Institutionen. Sie untersuchen insbesondere die Möglichkeiten des effizienten Designs von Institutionen im Verhältnis zu anderen Formen.¹¹

Zur Beantwortung der o.g. Fragestellungen ist die bestehende Organisation unter den Kriterien der Property Rights, der Transaktionskostentheorie sowie der Prinzipal-Agententheorie zu analysieren. Daraus ergeben sich die Erkenntnisse inwieweit Compliance ein Organisationsthema ist bzw. warum und in welcher Form Compliance-Organisationen vorteilhafter als andere Formen sind.

3.2 Property Rights und Compliance

Der Property Rights Ansatz setzt sich mit der Gestaltung von Verfügungsrechtsstrukturen sowie ihrer effizienten Verteilung

und Übertragung auf Wirtschaftssubjekte auseinander.

Verfügungsrechte an materiellen und immateriellen Gütern charakterisieren sich durch folgende Elemente:¹²

- (1) Usus: das Recht, ein Gut zu nutzen
- (2) Usus fructus: das Recht, Erträge einzubehalten und Verluste auch aus Compliance-Verfehlungen zu tragen
- (3) Abusus: das Recht, die Form und Substanz des Gutes zu modifizieren
- (4) das Recht, das Gut und/oder einzelne Verfügungsrechte auf andere zu übertragen.

Die Bildung, Zuordnung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten erzeugen Kosten z.B. in Form von Informations-, Verhandlungs- oder Vertragskosten. Diese Kosten werden Transaktionskosten bezeichnet. Es müssen somit institutionelle Arrangements gefunden werden, die die Verfügungsrechte effizient, d.h. bei möglichst geringen Transaktionskosten, verteilen.¹³

Unternehmen setzen sich aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Verfügungsrechten zusammen, die sich bspw. aus der gewählten Gesellschaftsform, den verbundenen Tochtergesellschaften in den jeweiligen Ländern mit den entsprechenden

⁵ Vgl. Kieser, A.: Organisationstheorien, 4. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 2001; Picot, A./Dietl, H./Franck, E.: Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997, S. 79.

⁶ Vgl. Kieser, A./Walgenbach, P.: Organisation, 5. Aufl., Stuttgart 2007.

⁷ Vgl. Demsetz, H.: Towards a Theory of Property Rights, in: The American Economic Review, Heft 2 1967, S. 347ff.

⁸ Vgl. Williamson, O.E.: Markets an hierachies, analysis and antitrust implications, New York 1975

⁹ Vgl. Berle, A. A./Means, G.C.: The Modern Corporation and Privat Property, New York 1932; Vgl. Kieser, A.: Organisationstheorien, 4. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 2001.

¹⁰ Vgl. Coase, R.H.: The Nature of the Firm, in: Economica, Heft 4 1937, S. 386 ff.

¹¹ Vgl. Lattemann, Ch.: Corporate Governance im globalisierten Informationszeitalter, München 2010, S. 13.

¹² Vgl. Ebers, M./Gotsch, W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin, Köln 1993, S. 193 ff., Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1998.

¹³ Vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E.: Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997, S.62.