

Hinweisgebersysteme – Ein Trend setzt sich durch



Inhalt

Hinweisgebersysteme zur Abrundung von Compliance-Organisationen – für alle Beteiligten ein Gewinn	5
Praktische Ausgestaltung der Hinweisgebersysteme	8
Personelle und thematische Ausgestaltung der Hinweisgebersysteme	13
Die Befragung: Vorgehen und Methodik	15
Ergebnisse im Überblick und Diskussion	16
Ansprechpartner bei Baker Tilly	33



Hinweisgebersysteme zur Abrundung von Compliance- Organisationen – für alle Beteiligten ein Gewinn

Wer in einer Organisation Recht und Gesetz im Blick hat, kommt nicht mehr darum herum, sich auch mit Hinweisgebersystemen in der eigenen Organisation auseinanderzusetzen. Hinweisgebermöglichkeiten als Teil einer Compliance-Organisation ermöglichen es den Führungspersonen eines Unternehmens, Informationen über mögliches Fehlverhalten und Verbesserungsbedarf innerhalb des Unternehmens zu erlangen.¹ Hinweisgebersysteme sind daher inzwischen in einer Vielzahl von Unternehmen und Organisationen, zum Teil seit vielen Jahren, als fester Bestandteil der Compliance-Organisation im Einsatz und finden immer mehr Verbreitung.²

Zudem ist die Beschäftigung mit Hinweisgebersystemen in den Blickpunkt von gesetz- und normgeberischen Institutionen gelangt. So befasste sich die Regierungskommission für den Deutschen Corporate Governance Kodex bei der Änderung des Kodex im Jahr 2017 mit eben diesem Thema: In den dazugehörigen Erläuterungen wird ausgeführt, dass Hinweisgebermöglichkeiten, die den Beschäftigten und Dritten, wie u.a. Kunden und Lieferanten, einen geschützten Weg der Kommunikation von Fehlverhalten eröffnen, in der Praxis dazu beitragen können, Compliance-Verstöße aufzudecken und Fehlverhalten zu vermeiden. Zudem dienen diese auch als Frühwarnsystem für systematische Fehlentwicklungen.³ Auch die Kommission der Europäischen Union hat sich jüngst mit diesem Thema beschäftigt. Derzeit wird ein Vorschlag vom April 2018 diskutiert, mit welchem die EU einerseits Mindeststandards für den Schutz von Hinweisgebern garantieren und andererseits institutionelle Hinweisgebersysteme für Unternehmen ab 50 Beschäftigten und Verwaltungen für Regionen mit mehr als 10.000 Einwohnern verpflichtend etablieren will.⁴

Noch besteht in Deutschland – jenseits einiger spezialgesetzlicher Regelungen⁵ – keine generelle Pflicht, Hinweisgebermöglichkeiten in Unternehmen einzuführen. Allerdings umfasst der Pflichtenkreis der Geschäftsleitung insbesondere auch die Aufgabe, das Unternehmen derart zu organisieren, dass Rechtsverstöße innerhalb des Unternehmens verhindert werden.⁶

¹ Vgl. BAUR/HOLLE (2017), S. 379.

² Vgl. DIEPOLD/LOOF (2017), S. 25.

³ Deutscher Corporate Governance Kodex aus der Plenarsitzung vom 13. Oktober 2016, S. 3ff.

⁴ Vgl. ABELE (2018), S. 1.

⁵ Vgl. § 25a Abs. 1 Satz 6 Nr. 3 KWG, § 33 WpHG.

⁶ HAFFKE/MAUME (2016), S. 199-202.

Neben dieser Legalitätspflicht normieren die §§ 30, 130 des Ordnungswidrigkeitengesetzes eine bußgeldbewährte Aufsichtspflicht für die Führungspersonen des Unternehmens. Einige Literaturstimmen sehen aufgrund dieser Anforderungen sogar eine faktische Verpflichtung der Geschäftsleitung zur Einrichtung eines Hinweisgebersystems, da nur durch eine solche Einrichtung eine Compliance-Organisation komplettiert werde.⁷ Zudem lässt sich eine Entwicklung hin zur Verschärfung der allgemeinen Compliance-Pflichten von Geschäftsleitern erkennen.⁸ Die Einführung von Hinweisgebersystemen zur Unterstützung und Komplettierung der Compliance-Organisation wird zudem weitestgehend als „best practice“ verstanden.⁹ Dies nicht zuletzt deshalb, weil interne Hinweise das mit Abstand häufigste Mittel zur Erstaufdeckung von Wirtschaftskriminalität sind.¹⁰ Unabhängig von einer etwaigen (faktischen) Verpflichtung nimmt das Interesse der Firmen zu, Kenntnis über die internen Vorgänge ihres Unternehmens zu erhalten, um frühzeitig auf Vorgänge reagieren zu können, die von

gesetzlichen Vorgaben oder internen Regelungen abweichen. Häufig werden die Berichtslinien innerhalb der Unternehmen als nicht ausreichend empfunden; die Angst vor persönlichen Nachteilen führt regelmäßig dazu, dass Informationen nicht an die jeweiligen Entscheidungsträger weitergegeben werden.¹¹ Diesem Dilemma kann durch Hinweisgebersysteme abgeholfen werden.¹² Mit Hilfe der bottom-up-Kontrolle, die ein Hinweisgebersystem ermöglicht, wird der Unternehmensleitung ein Spiegel durch die eigene Belegschaft vorgehalten, der eine ganz neue Perspektive auf die internen Abläufe zulässt. Durch diese Informationen ist den Unternehmen eine Art „Selbstreinigung“ möglich.¹³ Zudem kann durch die Einführung eines geeigneten Hinweisgebersystems eine unbefangene Kommunikation mit der Belegschaft aufgebaut werden, von der sich die Unternehmen präventive Erfolge dergestalt versprechen, dass abweichende Verhaltensmuster oder Unregelmäßigkeiten aufgedeckt werden können, bevor daraus Straftaten oder Zuwiderhandlungen erwachsen.

⁷ Vgl. HAFFKE/MAUME (2016), S. 199, 202; SÄNGER (2011), S. 240ff; BAUR/HOLLE (2017), S. 379f.

⁸ Vgl. HAFFKE/MAUME (2016), S. 199-202; GASCHLER (2018), S. 81.

⁹ Vgl. GASCHLER (2018), S. 81; BAUR/HOLLE (2017), S. 379ff.

¹⁰ Vgl. BUSSMANN/NESSLER/SALVENMOSER (2013), S. 13.

¹¹ Vgl. BAUR/HOLLE (2017), S. 379; HAFFKE/MAUME (2016), S. 199f.

¹² Vgl. BAUR/HOLLE (2017), S. 379f.

¹³ Vgl. KÖLBEL/HEROLD (2015), S. 375ff; BUSSMANN/MASCHKE (2008), S. 88ff.



Überdies ändert sich auch die Einstellung hinsichtlich des Einsatzes von Hinweisgebersystemen. Während diesen anfangs aus Sicht der Führungspersonen, aber auch aus Sicht der Belegschaft oder Belegschaftsvertreter, aus Sorge vor Missbrauch – beispielsweise durch Denunziation von Kollegen oder zum böswilligen Schaden der eigenen Organisation – mit Vorbehalt begegnet wurde,¹⁴ findet in vielen Unternehmen ein Umdenken statt. Hinweisgebersysteme werden zunehmend als bereichernde Möglichkeit wahrgenommen, Abweichungen und Missstände innerhalb des eigenen Unternehmens aufzuarbeiten, ohne dass damit ein Reputationsverlust einhergeht.¹⁵ Den Mitarbeitern, die das Verlangen verspüren, Missstände offen zu legen, um damit einer ethischen Verantwortung gerecht zu werden, wird eine Plattform geboten, auf der dies geschehen kann. Gleichzeitig werden die Hinweise hierdurch auch kanalisiert und in einem geordneten Verfahren bearbeitet, ohne dass beispielsweise eine tendenziöse Berichterstattung in den Medien zu einer Vorverurteilung in der Öffentlichkeit führt.¹⁶

Aus Sicht der Hinweisgeber stellen derartige Systeme zudem ein Instrument dar, das diese vor persönlicher Haftung und Repressalien schützen kann. Bedauerlicherweise fürchten Hinweisgeber nicht ohne Grund – das zeigen unsere Erfahrungen – neben strafrechtlichen und arbeitsrechtlichen Sanktionen häufig auch, als Denunziant oder Nestbeschmutzer angesehen zu werden.¹⁷

Die Benutzung der Hinweisgebersysteme kann hingegen in vielen Fällen eine Möglichkeit sein, beobachtete Missstände und Abweichungen zu gesetzlichen oder unternehmensinternen Vorgaben zu melden, ohne sich selbst der Strafbarkeit auszusetzen oder disziplinarische Konsequenzen und Stigmatisierung erleiden zu müssen.



¹⁴ Vgl. FLEISCHER/SCHMOLKE (2012), S. 1013, 1017; HAFFKE/MAUME (2016), S. 199f.

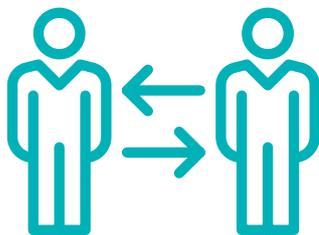
¹⁵ Vgl. KÖLBEL (2013), S. 499, 503; BAUR/HOLLE (2017), S. 379f.

¹⁶ Vgl. BAUR/HOLLE (2017), S. 379f.

¹⁷ Vgl. BUCHERT (2008), S. 148.

Praktische Ausgestaltung der Hinweisgebersysteme

Die Erfahrungen aus der tatsächlichen Anwendung von Hinweisgebermöglichkeiten haben gezeigt, dass es darauf ankommt, effektive Hinweisgebersysteme aufzubauen, um dem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, Fehlverhalten unabhängig von Hierarchieebenen vorzubeugen oder ggf. aufzudecken und sich somit vor negativen Konsequenzen zu schützen. Im Folgenden werden dafür zunächst die unterschiedlichen Formen der Hinweisgebersysteme vorgestellt und zugleich anhand ihrer individuellen Chancen und Herausforderungen bewertet.



Die Implementierung eines Hinweisgebersystems bedeutet neben der Prävention von unternehmensinternem Fehlverhalten auch ein deutliches Zeichen sowohl an die eigene Belegschaft als auch an Geschäftspartner und nicht zuletzt an die Öffentlichkeit, Fehlverhalten nicht tolerieren zu wollen, sondern vielmehr eine positive Unternehmenskultur zu schaffen. Diese Bestrebungen können allerdings nur dann ihre Effektivität entfalten, wenn die Hinweisgebersysteme so ausgestaltet sind, dass sie alle Ebenen der Verwaltung, Wirtschaft und Organisation jedweder Form durchdringen. Insbesondere muss gewährleistet sein, dass alle potentiellen Hinweisgeber von der Möglichkeit zur Nutzung des Hinweisgebersystems erfahren.¹⁸ Zudem ist insbesondere das Vertrauen der Hinweisgeber in die zweckgemäße Verwendung ihrer Hinweise ein großer Erfolgsfaktor für Hinweisgebersysteme.¹⁹ Überdies gilt die möglichst sichtbare und erfolgreiche Bearbeitung gemeldeter Fälle und eine Deeskalation interner Konflikte als ausschlaggebend für den Erfolg von Hinweisgebersystemen.²⁰ Ein geordneter Feedbackprozess, mit dem der Hinweisgeber über den Verbleib und die Bearbeitung seines Hinweises informiert wird, ist somit eine Grundvoraussetzung dafür, dass das Hinweisgebersystem in der Belegschaft angenommen wird.²¹

Eine besondere Funktion und Verantwortung wird bei der Implementierung und Unterhaltung von Hinweisgebersystemen den Führungspersonen innerhalb einer Organisation zuteil. Ihre Aufgabe ist es, einen rechtlichen und organisatorischen Rahmen zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter an geltendes Recht und Gesetz halten.

¹⁸ Vgl. HAFFKE (2015), S. 36.

¹⁹ Vgl. RODHE-LIEBENAU (2017), S. 112-115.

²⁰ Vgl. RODHE-LIEBENAU (2016), S. 385ff.

²¹ Vgl. AUER (2013), S. 1-4.

Dazu gehört beispielsweise auch die Einführung unternehmensinterner Regelwerke, die mit ausreichender Klarheit die gewünschte Unternehmens-Ethik verdeutlichen. Entscheidend ist, dass dies durch die Top-Führungskräfte des Unternehmens verkörpert, transportiert und gelebt wird. Nur durch dieses klare Bekenntnis der Führungsebene zu gesetzestreuem Verhalten kann in einem Unternehmen eine Kultur entstehen, bei der auch die Belegschaft in ihrem rechtstreuen Handeln gestärkt wird.²²

Neben diesem generellen Bekenntnis zu einer positiven Unternehmenskultur ist für die Einführung von Hinweisgebersystemen maßgeblich, dass deren Benutzung so einfach und intuitiv wie möglich gestaltet wird. So sollte bereits vor Etablierung eines Hinweisgebersystems formuliert werden, welche Sachverhalte von Hinweisgebenden gemeldet werden können, wer der meldeberechtigte Personenkreis ist, welche Mechanismen einen Hinweisgeber vor Vergeltungsaktionen oder Diffamierung schützen werden und nicht zuletzt, welche Meldewege überhaupt genutzt werden können. Diese müssen so aufgebaut sein, dass sie insbesondere Mitarbeitern, Projektpartnern und anderen mit der Organisation verbundenen Personen die Möglichkeit geben, begründete Beschwerden und Hinweise auf eine niedrighschwellige Art und Weise zu melden. Aber auch der Schutz der von einem Hinweis betroffenen Personen ist in angemessener Weise zu gewährleisten.²³ Je nachdem, wie ein Unternehmen diese Fragen individuell beantwortet, ergeben sich daraus die verschiedenen Arten von Hinweisgebersystemen.

²² Vgl. HEROLD (2016), S. 330.

²³ Vgl. hierzu auch Ziffer 4.1.3 DCGK.



Allen gemein ist jedoch, dass fünf Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit das System auch erfolgreich sein kann.

Aus den unterschiedlichen Wegen der Gestaltung lassen sich nun grundsätzlich drei Arten von Hinweisgebersystemen unterscheiden: Der Briefkasten, eine Softwarelösung oder externe Dienstleister – welche jeweils auch offen für Dritte oder nur für die Belegschaft sein können. In der Praxis werden verschiedene Aspekte der drei Arten auch miteinander verzahnt, um eine noch größere Effektivität in der Zielerreichung sicher zu stellen. Eine Flankierung aller Arten von Hinweisgebersystemen durch einen Compliance-Officer als zentraler Ansprechpartner bei Nachfragen zu den Regelungen und regelmäßig stattfindende Mitarbeiterschulungen können dazu beitragen, die Annahme dieser Systeme aus Mitarbeitersicht zu erhöhen.

²⁴ Insbesondere müssen Hinweisgebende sowohl vor arbeitsrechtlichen Maßregelungen als auch persönlichen Vergeltungsaktionen geschützt werden.

1

Hinweise sind ausdrücklich gewünscht und werden von den Leitungsorganen der jeweiligen Organisation unterstützt.

2

Gutgläubige Hinweisgeber werden entweder in ihrer Anonymität geschützt oder es wird ihnen im Rahmen des gesetzlich Möglichen Vertraulichkeit garantiert, so dass eine Meldung zu keinen (persönlichen) Nachteilen führt.²⁴

3

Verstöße gegen geltendes Gesetz und gegen die unternehmensinternen Verhaltensregeln werden innerhalb der Organisation nicht geduldet und sanktioniert.

4

Die Bedeutung des Hinweisgebersystems wird intern wie extern kommuniziert. Insbesondere im Unternehmen werden die Mitarbeiter aktiv auf die systemischen Erwartungen und Angebote hingewiesen.

5

Es gibt einen niederschweligen Zugang zum gewählten Meldeweg des Hinweisgebersystems, der je nach Wahl des meldeberechtigten Personenkreises niemanden aufgrund von räumlicher Distanz oder anderen Hürden ausschließt.

Briefkastensystem

Das klassische und in der Anschaffung günstigste Instrument, Hinweise aufzunehmen, ist der unternehmensinterne Briefkasten. So können anonyme Hinweise aufgenommen und im einfachsten Sinne eine Kultur der Offenheit geschaffen werden. Wichtig ist bei der Aufstellung des Briefkastens jedoch, eben diese anonyme Abgabe zu ermöglichen: Er darf nicht videoüberwacht werden oder im direkten Sichtfeld eines oder mehrerer Mitarbeiter sein. Ebenso muss es dann Verantwortliche geben, die diesen Briefkasten regelmäßig leeren und eingehende Nachrichten auswerten. Ein entscheidender Nachteil dieser Methode liegt somit auf der Hand: Nach der Abgabe des Hinweises besteht strukturell keine Möglichkeit, Nachfragen zu stellen oder den Hinweisgebenden zu kontaktieren. So können Hinweise zwar benannt werden, aber die Möglichkeit der sachgerechten Verfolgung der Hinweise ist eingeschränkt. Dies kann in der Folge zu Mehrarbeit und/oder eingeschränktem Erfolg in der Nachverfolgung führen.

Elektronisches Hinweisgebersystem/Softwarelösung

Softwarelösungen denken die Idee des analogen Briefkastens weiter: Durch elektronische Postfächer oder Portale wird den Hinweisgebenden ortsunabhängig und mehrsprachig die Möglichkeit gegeben, jederzeit Meldungen zu verschicken. Die Vorteile gehen hierbei Hand in Hand mit der individuellen Ausgestaltung und Implementierung: Durch Pseudonymisierung des Hinweisgebenden kann einerseits die Vertraulichkeit der Identität gewährleistet, im konkreten Vorfall dennoch Interaktion ermöglicht werden. Darüber hinaus senken elektronische Meldewege die Hemmschwelle, Verstöße zu melden und tragen so zu einer höheren internen Akzeptanz bei.²⁵ Im Schadensfall gehen durch die digitale Archivierung keine Vorgänge verloren (analoge Briefe können auch mal verschwinden), was zusätzliche Sicherheit schafft.²⁶ Gelegentlich werden solche Hinweisgebersysteme beispielsweise mit einem externen Ansprechpartner kombiniert. Die Herausforderungen dieser Art liegen jedoch ebenfalls in der Implementierung, da bereits im Vorfeld wesentlich mehr bedacht werden muss. Welche Personen verantworten die Auswertung der elektronischen Meldung? Wie kann die Kommunikation nach eingehenden Meldungen organisiert werden? Und nicht zuletzt muss genauestens überlegt werden, wo das fragliche Portal angegliedert wird. Auch aufgrund dieser Vielzahl an Überlegungen werden die Softwarelösungen gelegentlich mit externen Dritten gekoppelt.

²⁵ Vgl. BAUR/HOLLE (2017), S. 379, 382; HAFFKE/MAUME (2016), S. 199, 203.

²⁶ Damit geht unter Umständen allerdings ein erhöhtes Risiko der Beschlagnehmung einher.

Externe Dienstleister

Externe Dienstleister sind insbesondere anwaltliche Ombudspersonen, die diese Funktion für eines oder mehrere Unternehmen erfüllen. Der externe Ansprechpartner kann per Telefon oder E-Mail Informationen von Mitarbeitern oder den beteiligten Personen zu Verdachtsfällen von Korruption, Vorteilsnahme oder anderen rechtlich nicht zulässigen Handlungen aufnehmen. Er ist als externer und unabhängiger Ansprechpartner in der Lage, diese vorab auf Plausibilität zu prüfen und diese Vorwürfe anschließend gemeinsam mit der betroffenen Organisation diskret aufzuarbeiten. Insbesondere der Einsatz von anwaltlichen Ombudspersonen kann das Vertrauen der Hinweisgeber stärken, da der Entgegennehmende durch die fachliche Kompetenz ein hilfreicher Gesprächspartner für den Hinweisgeber ist.²⁷ Auch die tatsächliche Möglichkeit eines Gesprächs kann für Hinweisgeber, die

nicht selten auch psychisch durch die von ihnen beobachteten Vorgänge belastet sind, eine sehr willkommene menschliche Interaktion sein.²⁸ Die Ombudsperson bekommt somit eine mediatorenartige Funktion als allparteilicher, kommunikativer Mittler zwischen den Beteiligten.²⁹

Das Wissen darüber, dass es so einen Ansprechpartner für eine Organisation gibt, kann direkt präventiv auf Personen wirken, die sich darüber Gedanken machen, Recht und Gesetz zu brechen. Die Anonymität des Hinweisgebers kann so geschützt werden. Das persönliche Gespräch – damit auch die Sorge, erkannt zu werden – kann natürlich trotzdem ein Hemmschuh für einen Hinweisgeber sein, sich telefonisch zu melden. Daher ist die Möglichkeit, sich auch per E-Mail oder elektronischem Portal an den externen Ansprechpartner wenden zu können, eine gute und oftmals zielführende Ergänzung.



²⁷ Vgl. BAUR/HOLLE (2017), S. 379, 382; HAFFKE/MAUME (2016), S. 199, 204.

²⁸ Vgl. BUCHERT (2008), S. 148ff.

²⁹ Vgl. ROHDE-LIEBENAU (2016), S. 385.

Personelle und thematische Ausgestaltung der Hinweisgebersysteme

Einhergehend mit der Auswahl des Hinweisgebersystems fällt die Entscheidung, das System geschlossen – also nur für die eigenen Angestellten – oder offen für externe Hinweisgeber zu implementieren. Ein geschlossenes System ist in der Mehrzahl der Fälle einfacher zu organisieren und zu verwalten; besonders in kleineren Unternehmen mit eher funktionalen (Briefkasten)Systemen ist die Öffnung häufig auch gar nicht umsetzbar. Bedacht werden muss dann jedoch, dass die Gruppe der potentiellen Hinweisgebenden stark beschränkt wird.



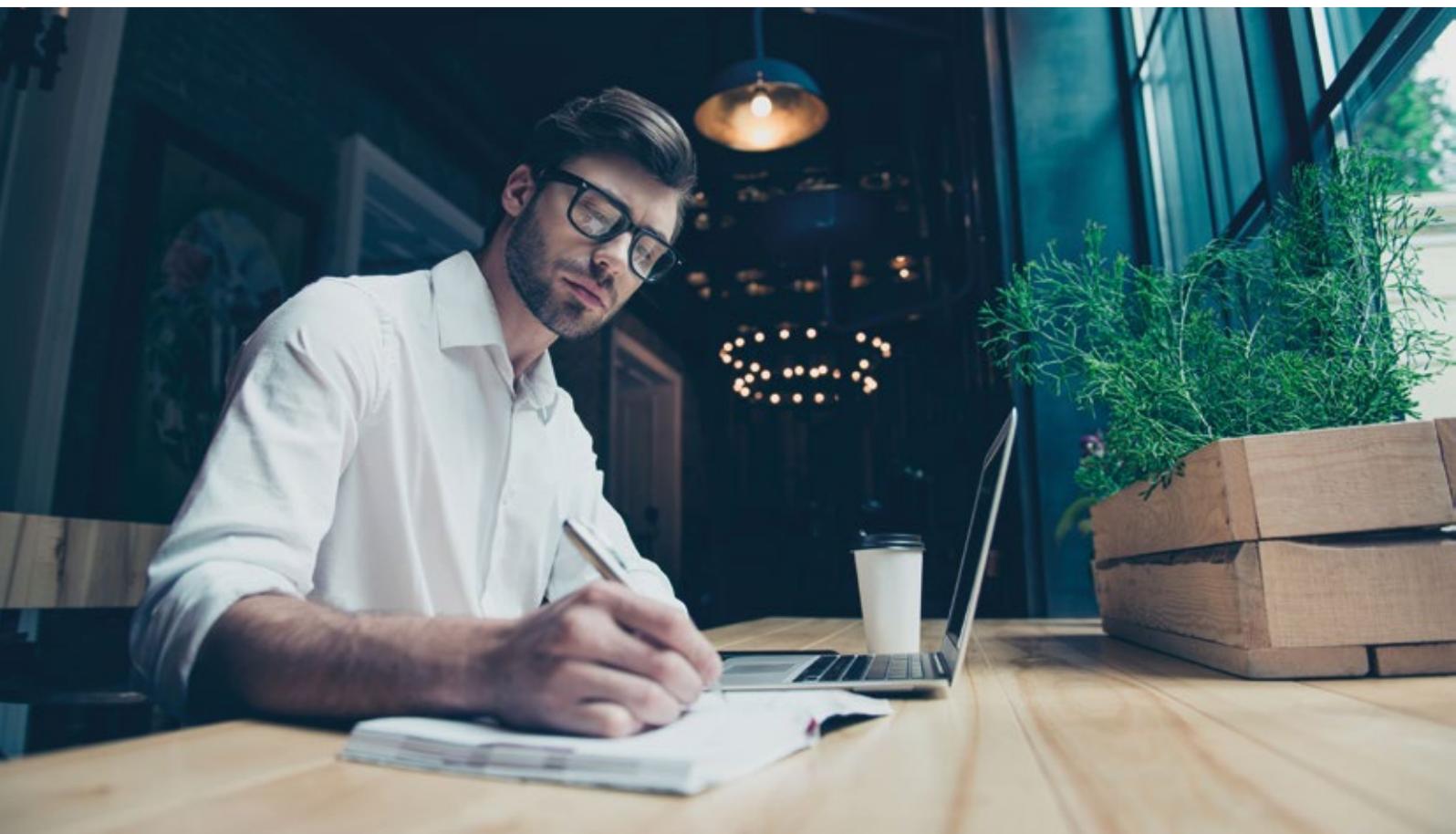
Durch die Öffnung des Hinweisgebersystems für unternehmensexterne Personen, wie Geschäftspartner oder Kunden, kann dessen Wirksamkeit verstärkt werden.³⁰ So können insbesondere Fälle von Korruption oder Kartellverstöße nicht nur von internen „Mitwissern“, sondern auch von den Geschäftspartnern oder Wettbewerbern selbst gemeldet werden. Hierbei kann das Hinweisgebersystem gerade in den Situationen hilfreich sein, in denen eine faktische Abhängigkeit der Geschäftspartner zu dem Unternehmen besteht. In diesen Fällen mag die Hemmschwelle für eine offene Meldung gegenüber der Geschäftsleitung möglicherweise groß sein; dem kann das Hinweisgebersystem positiv entgegenwirken.³¹ Auch für externe Hinweise kann hiermit eine entsprechende Kanalisierung und Weiterleitung an die zuständigen Stellen erreicht werden. Allerdings geht mit der Öffnung des Systems denklogisch ein erhöhter organisatorischer Aufwand einher. „Offenheit“ ist hierbei auch skalierbar zu verstehen: Sorgfältig abgewogen werden sollte, ob ein „vollkommen“ offenes System, beispielsweise ein Portal auf dem eigenen Webauftritt, welches für jeden aufrufbar ist, zielführend ist. Die Missbrauchs- und Störanfälligkeit könnte die Vorteile überwiegen und bei den für das System Verantwortlichen zu unverhältnismäßigem Mehraufwand führen. Es mag sinnvoll sein, das System abgewogen zu beschränken. Zu denken wäre beispielsweise an eine Öffnung nur für Unternehmen innerhalb der eigenen Wertschöpfungs- und Lieferkette.

³⁰ Vgl. BAUR/HOLLE (2017), S. 379f.

³¹ Vgl. BAUR/HOLLE (2017), S. 379, 383.

Eine weitere Weichenstellung bei der Einführung von Hinweisgebersystemen ist die thematische Reichweite der gewünschten Hinweise. Hierbei können die Hinweisthemen beispielsweise auf strafrechtlich relevante Sachverhalte beschränkt werden (z.B. Korruptionsverdachtsmeldungen oder potentielle Kartellrechtsverstöße). Eine weitere Möglichkeit besteht darin, bestimmte Themenkreise wie beispielsweise arbeitsrechtliche Fragestellungen aus dem Anwendungsbereich des Hinweisgebersystems herauszunehmen. Mit dieser thematischen Eingrenzung kann zwar einerseits eine Bündelung relevanter Sachverhalte erreicht werden. Andererseits mag es in manchen Fällen für den juristisch nicht vorgebildeten Laien schwer sein,

zu unterscheiden, welcher Sachverhalt etwa kartellrechtliche Relevanz aufweist. Mit einer Eingrenzung der Hinweisthemen könnten somit die Hinweisgeber abgeschreckt werden, was im Ergebnis dazu führt, dass möglicherweise für das Unternehmen interessante Hinweise doch nicht gemeldet werden. Überdies können auch auf den ersten Blick vermeintlich uninteressante Hinweise in der Zusammenschau ein Muster von beispielsweise Führungsschwächen in bestimmten Regionen aufdecken, die für das Unternehmen im Ergebnis doch wieder bei der Weiterentwicklung der Compliance-Organisation von großer Bedeutung sein können.



Die Befragung: Vorgehen und Methodik

Baker Tilly hat sich auf den Weg gemacht, sich intensiver mit der Thematik der Hinweisgebersysteme im Rahmen von Compliance-Organisationen auseinanderzusetzen. Das Thema Compliance ist nicht nur im Rahmen der täglichen Arbeit bei Baker Tilly ein wichtiges Element der Beratung, sondern auch im weitesten Sinne Gegenstand bisheriger wissenschaftlicher Auseinandersetzungen.

So erschienen – im Jahr 2009 „Der Wirtschaftsstraftäter in seinen sozialen Belangen“ und im Jahr 2013 „Das Unternehmen als Opfer von Wirtschaftskriminalität“ – in Zusammenarbeit mit der Universität Leipzig zwei Publikationen, die sich dieser Thematik angenommen haben. Die vorliegende Publikation baut nun auf diesen Erkenntnissen auf und verknüpft die juristische und betriebswirtschaftliche Theorie mit einer quantitativen Erhebung, wie verschiedene Hinweisgebersysteme in Organisationen angenommen werden.

Hierfür hat Baker Tilly 375 Personen, die in Unternehmen Verantwortung für die Einhaltung der Compliance-Standards tragen, angeschrieben und mit einem standardisierten Fragebogen um Auskunft zu verschiedenen Dimensionen der Hinweisgebersystemnutzung gebeten. Der verwendete Fragebogen findet sich im Anhang. Mithilfe des Fragebogens wurde zunächst die Größe des Unternehmens anhand von Umsatz und Mitarbeiteranzahl abgefragt. Zudem wurde unterschieden, welcher Führungsebene der Bearbeiter des Fragebogens an-

gehört. Mithilfe von neun Fragen, die teilweise Ankreuzoptionen vorgaben und teilweise Felder für offene Antworten beinhalteten, wurden verschiedene Fakten rund um die Nutzung von Hinweisgebersystemen abgefragt. Hierbei ging es sowohl um die Motive zur Einführung eines Hinweisgebersystems, als auch um die Art des eingeführten Hinweisgebersystems, die Zufriedenheit und die erlebte Nutzungshäufigkeit. Abgefragt wurde neben den für die statistische Auswertung notwendigen Parametern vor allem, ob Hinweisgebersysteme von der jeweilig befragten Organisation verwendet werden und welche Gründe zur Implementierung ebenjenes geführt haben bzw. aus welchen Gründen noch keines eingeführt worden ist. Die Gründe für die Implementierung wurden als Auswahlmöglichkeiten vorgegeben. Hierbei wurden zwei unternehmensinterne Gründe („Entscheidung des Managements oder des Aufsichtsrats“ und „Verdachtsfälle“) sowie zwei Gründe außerhalb der Unternehmenssphäre („gesellschaftlicher Druck“ und „regulatorische Anforderungen“) zur Auswahl gestellt. Überdies wurde abgefragt, welche Art(en) implementiert wurde(n) und welche Aspekte bei der Einführung nicht treffend eingeschätzt wurden und „nachjustiert“ werden mussten.

Schlussendlich wurden dann noch die Anzahl der Inanspruchnahmen des Systems pro Jahr, die Gründe für ein offenes/geschlossenes System, die Zufriedenheit mit der Einführung des Systems, die zweckentsprechende Verwendung des Systems und zuletzt die Erwartungen an den Gesetzgeber bei diesem Thema abgefragt.



Ergebnisse im Überblick und Diskussion

Die Rücklaufquote der Fragebögen lag bei knapp 10 %. 33 Rückmeldungen konnten ausgewertet werden.

Beschreibung der Stichprobe

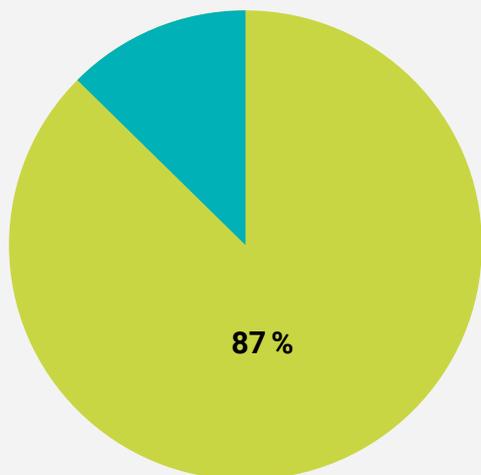
Die Unternehmen beschäftigen durchschnittlich 4.553 Mitarbeiter bei durchschnittlich einer Milliarde Euro Umsatz im Jahr. Hierbei reichte die Spannweite hinsichtlich der Mitarbeiter von kleinstenfalls 90 Mitarbeitern zu im größten Fall 20.000 Mitarbeitern. Die Spannweite des Umsatzes erstreckte sich von 11 Mio. € im geringsten Fall zu 6.400 Mio. € im höchsten Fall. Die Unternehmen wurden zur weiteren Auswertung in zwei Kategorien aufgeteilt. Hierbei wurden zum einen kleine und mittelständische Unternehmen (im Folgenden „KMUs“) einerseits und größere Unternehmen andererseits betrachtet. Ausgehend von der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung wurde die Kategorie KMU anhand einer Mitarbeiterzahl von unter 500 und einem Jahresumsatz bis 50 Mio. € definiert.³² Der prozentuale Anteil der KMUs betrug 12 %. Zum anderen wurden die Unternehmen anhand der Mitarbeiteranzahl klassifiziert. Ca. ein Drittel der Unternehmen beschäftigte unter 500 Mitarbeiter (im Folgenden „Unternehmen unter 500 Mitarbeitern“).

³² Diese Definition findet sich unter www.ifm-bonn.org.

³³ Vgl. HAFFKE (2015), S. 33.

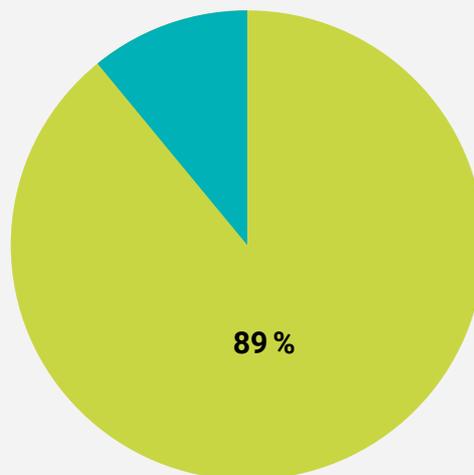
³⁴ Vgl. BUSSMANN/NESSLER/SALVENMOSER (2013), S. 44.

Nutzung von HWGS in Großunternehmen



■ Nutzung ■ keine Nutzung

Nutzung von HWGS in Unternehmen unter 500 Mitarbeitern



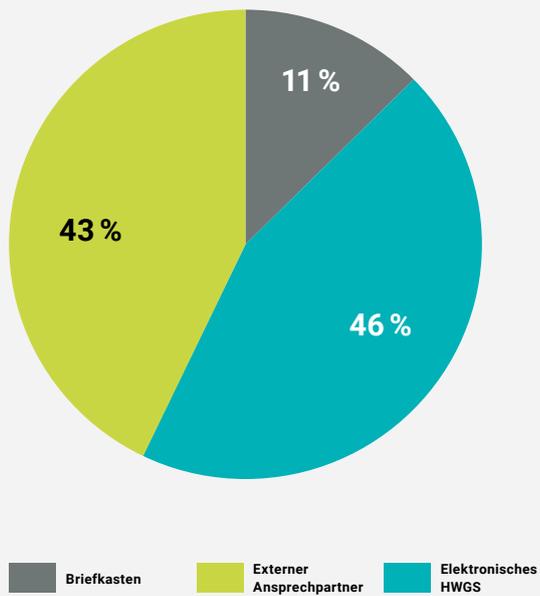
Nutzung von Hinweisgebersystemen

88 % der Unternehmen haben bereits ein Hinweisgebersystem implementiert. Dieses Ergebnis deckt sich mit den anderweitig durchgeführten Studien und zeigt zudem, dass Hinweisgebersysteme wachsende Verbreitung finden. Während sich bei einer Erhebung von Haffke aus dem Jahr 2015 bereits ein prozentualer Anteil von 70 % ergibt,³³ zeigt eine Erhebung von Bussmann, Nessler und Salvenmoser (2017) einen prozentualen Anteil von 86 %.³⁴ Somit kann aus der Zusammenschau der bereits vorgenommenen Studien und der hier durchgeführten Studie gefolgert werden, dass die Verbreitung von Hinweisgebersystemen stetig zunimmt. Die genauere Betrachtung zeigte, dass von den Unternehmen unter 500 Mitarbeitern bereits ca. 89 % ein Hinweisgebersystem nutzen. Hinsichtlich der übrigen Unternehmen zeigte sich, dass 87 % der Unternehmen ein Hinweisgebersystem im Einsatz haben.

Bei Unternehmen ohne etabliertes Hinweisgebersystem dominierte der Grund „bisher keine Veranlassung“ für die Entscheidung gegen das Hinweisgebersystem. Die vorliegenden Daten lassen hingegen keinen Rückschluss von der Größe des Unternehmens auf die Entscheidung für oder gegen ein Hinweisgebersystem zu. Die Bandbreite derer Unternehmen, die bislang kein Hinweisgebersystem eingeführt haben, variiert von einem Jahresumsatz von 50 Mio. € und einem Jahresumsatz von 1.400 Mio. € sowie einer Mitarbeiterzahl von 300 Mitarbeitern bis zu 4.000 Mitarbeitern. Hierin zeigt sich eine deutliche Entwicklung der letzten Jahre. Während Haffke (2015) feststellte, dass große Unternehmen dreimal häufiger ein Hinweisgebersystem eingeführt haben als mittelgroße und kleine Unternehmen,³⁵ ist diese Unterscheidung heutzutage nicht mehr in dieser Art ausgeprägt. Vielmehr ist auch im Bereich der kleineren Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl unter 500 Personen der Nutzen und Mehrwert eines Hinweisgebersystems fest verankert.

³⁵ Vgl. HAFFKE (2015), S. 33.

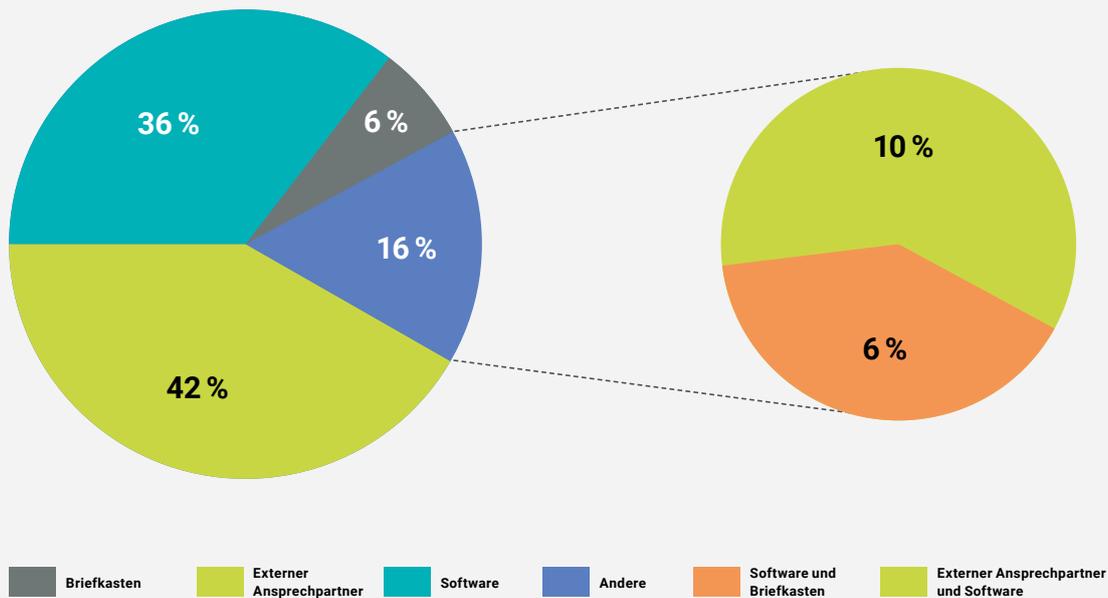
Anteil der implementierten HWGS



Arten der Hinweisgebersysteme

Von den Unternehmen, die bereits ein Hinweisgebersystem etabliert haben, haben 43 % die Ausgestaltung der externen Ansprechperson gewählt. 46 % der Unternehmen mit Hinweisgebersystem nutzen ein elektronisches Hinweisgebersystem. 11 % der Unternehmen haben als Hinweisgebersystem einen Briefkasten eingerichtet.

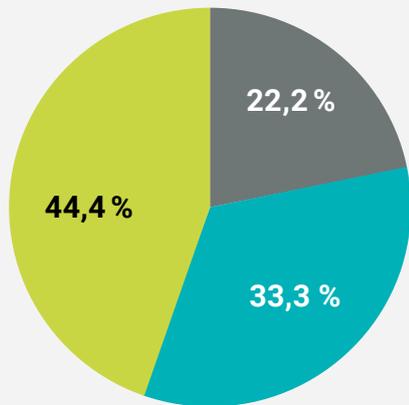
Arten der verwendeten Hinweisgebersysteme



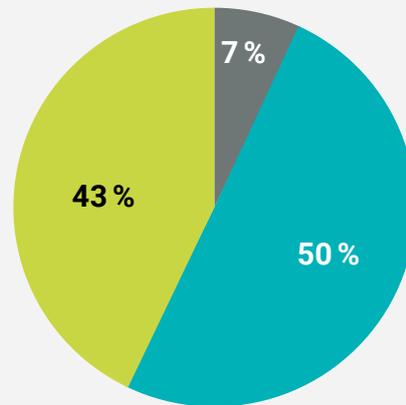
In den überwiegenden Fällen wurden sowohl die elektronischen Hinweisgebersysteme als auch die Ausgestaltung des Hinweisgebersystems mit externer Ombudsperson alleinstehend genutzt. So nutzen 81 % der Unternehmen mit Ombudsmann diese Ausgestaltung von Hinweisgebersystem alleinstehend. Von den Unternehmen mit implementierter Softwarelösung nutzen 64 % dies alleinstehend und 18 % kombinierten dieses System mit einem externen Ansprechpartner.



Art des Systems bei Unternehmen unter 500 Mitarbeitern (n = 9)

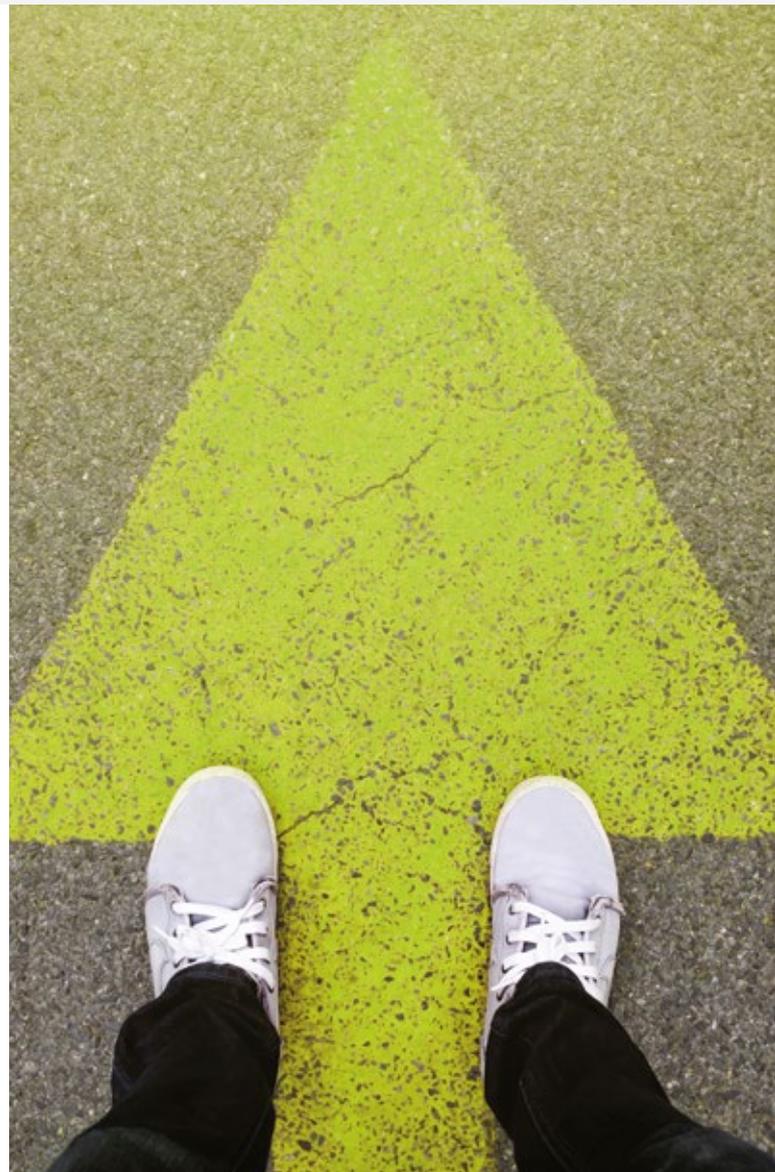


Art des Systems bei großen Unternehmen (n = 20)

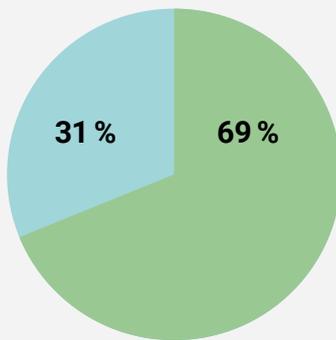


Briefkasten
 Externer Ansprechpartner
 Software

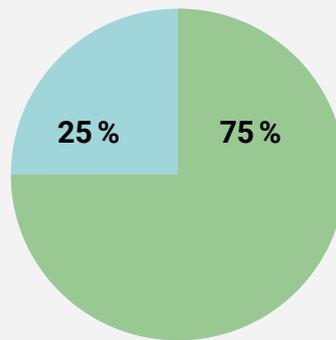
Die Art der Nutzung des Hinweisgebersystems variiert zudem je nach Größe des Unternehmens. Während 22 % der Unternehmen unter 500 Mitarbeitern mit Hinweisgebersystem auf den Briefkasten zurückgreifen und 33 % ein softwaregestütztes Hinweisgebersystem nutzen, finden sich bei größeren Unternehmen nur noch 7 %, die sich für die Briefkastengestaltung entschieden haben. Die Anzahl der Unternehmen, die elektronische Hinweisgebersysteme im Einsatz haben, steigt allerdings auf 50 %. Die Zahl der externen Ansprechpartner variiert über die Unternehmensgröße allerdings nicht bzw. nur minimal: 43 % der größeren Unternehmen und 44 % der Unternehmen unter 500 Mitarbeitern vertrauen auf externe Ansprechpartner.



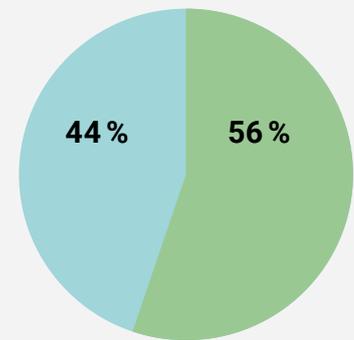
Arten der HWGS



Ausgestaltung des Systems bei großen Unternehmen (n = 20)



Ausgestaltung des Systems bei Unternehmen unter 500 Mitarbeitern (n = 9)



 Geschlossen  Offen

Hinsichtlich der personellen Reichweite des Systems überwiegt bei der Mehrheit der Unternehmen mit Hinweisgebersystem die offene Form der Ausgestaltung. 69 % der Unternehmen haben diese Art der personellen Reichweite für ihr Hinweisgebersystem gewählt. Als Begründung für die Wahl eines offenen Systems gab die überwiegende Anzahl der Unternehmen an, dass mithilfe eines offenen Systems Hinweise von Kunden und Lieferanten entgegengenommen werden können, die als wertvolle Erkenntnisquelle dienen können. Zudem schaffe es Vertrauen innerhalb der Kunden- und Lieferantenbeziehung, wodurch auch öffentlichkeitswirksam Transparenz und Compliance-Bewusstsein demonstriert werden können. Nur einige der Unternehmen mit offenem Hinweisgebersystem führten die Öffnung auf die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex zurück. Auch hier zeigt sich, dass die Unternehmen vermehrt durch eigene interne Überlegungen zur Gestaltung von Hinweisgebersystemen motiviert werden und nur in deutlich geringerem Ausmaß durch externe Vorgaben.

Als Grund für die Einführung eines geschlossenen Systems wurde vereinzelt Angst vor Missbrauch durch Geschäftspartner oder ein erhöhter Aufwand der externen Kommunikation angegeben.

Auch die personelle Reichweite variiert in Abhängigkeit zu der Unternehmensgröße. Während bei den Unternehmen unter 500 Mitarbeitern 44 % der Unternehmen mit Hinweisgebersystem eine geschlossene Gestaltung gewählt haben und 56 % sich für die offene Gestaltung entschieden haben, weicht die Verteilung bei größeren Unternehmen hiervon ab. Die größeren Unternehmen mit Hinweisgebersystem zogen die offene Gestaltung vor – 75 % dieser Unternehmen wählten diese Variante.



Auch im Bereich der personellen Reichweite zeigt sich eine teilweise Übereinstimmung der erhobenen Daten mit bereits zu früheren Zeitpunkten durchgeführten Studien. Haffke (2015)³⁶ ermittelte übereinstimmend mit den vorliegenden Ergebnissen, dass zwei Drittel der von ihm befragten Unternehmen eine Öffnung hinsichtlich Personen zulassen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen. Hierbei ist zu beachten, dass es sich bei den dort befragten Unternehmen überwiegend um große Unternehmen handelte. Somit zeigt sich – deckungsgleich zu den vorliegenden Ergebnissen – eine größere Bereitschaft zur Öffnung der Hinweisgebersys-

teme auch für unternehmensexterne Personen. In der Erhebung von Bussmann, Nessler und Salvenmoser (2017) zeigte sich hingegen, dass nur knapp jedes dritte Hinweisgebersystem auch Geschäftspartnern und Subunternehmen zugänglich ist (31 %) und jedes Vierte allgemein der Öffentlichkeit (23 %).³⁷ Befragt wurden in dieser Untersuchung Unternehmen von mehr als 500 Mitarbeitern in Deutschland oder weltweit.³⁸ Insgesamt kann somit gefolgert werden, dass die Ausgestaltung des Hinweisgebersystems hinsichtlich der zur Abgabe von Hinweisen berechtigten Personen stark variiert.

³⁶ Vgl. HAFFKE (2015), S. 35.

³⁷ Vgl. BUSSMANN/NESSLER/SALVENMOSER (2013), S. 44.

³⁸ Vgl. BUSSMANN/NESSLER/SALVENMOSER (2013), S. 13.

Beweggründe für die Implementierung eines HWGS



Motive für die Einführung von Hinweisgebersystemen

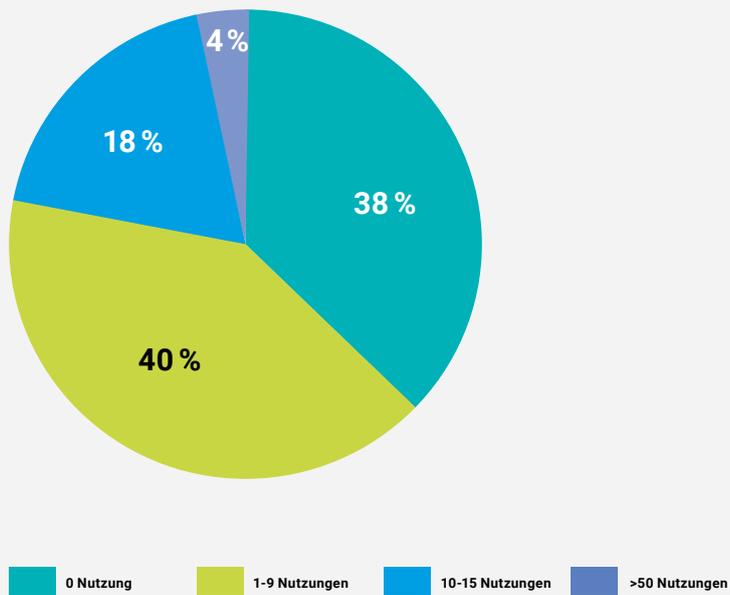
88 % der Unternehmen haben bereits ein Hinweisgebersystem. Es zeigt sich, dass für die Einführung von Hinweisgebersystemen firmeninterne Motive überwiegen. 72 % der Unternehmen, die ein Hinweisgebersystem eingeführt haben, haben als Motiv firmeninterne Gründe, wie die Entscheidung des Managements bzw. Aufsichtsrats oder Verdachtsfälle, angegeben. Nur 28 % der Unternehmen mit Hinweisgebersystem führten dieses aufgrund von Gründen außerhalb des Unternehmens ein.

Insgesamt antworteten 54 % der Unternehmen mit Hinweisgebersystem, dass eine Management- oder Aufsichtsratsentscheidung zu der Einführung eines Hinweisgebersystems geführt habe. Hieran zeigt sich, dass der Nutzen eines Hinweisgebersystems in den

Köpfen der Unternehmensführer angekommen ist. Es ist nicht ein unternehmensexterner Druck für die Einführung eines Hinweisgebersystems verantwortlich, vielmehr ist dies eine Entwicklung, die sich aus dem eigenen Unternehmen heraus vollzieht. Hier zeigt sich eine Entwicklung hinsichtlich der Ergebnisse der Studie von Haffke (2015), bei der die rechtliche Verpflichtung mit 39 % als das häufigste Motiv aufgeführt und erst als zweithäufigstes Motiv der eigene Antrieb mit 26 % genannt wurde.³⁹ Hieraus ergibt sich, dass die Themen Hinweisgebersysteme und Compliance in den vergangenen Jahren neben der haftungsabschirmenden Perspektive noch eine weitere Dimension erlangt haben. Der eigene Antrieb der Unternehmen, sich Klarheit über die Vorkommnisse innerhalb des eigenen Unternehmens verschaffen zu wollen, nimmt an Bedeutung zu.

³⁹ Vgl. HAFFKE (2015), S. 37.

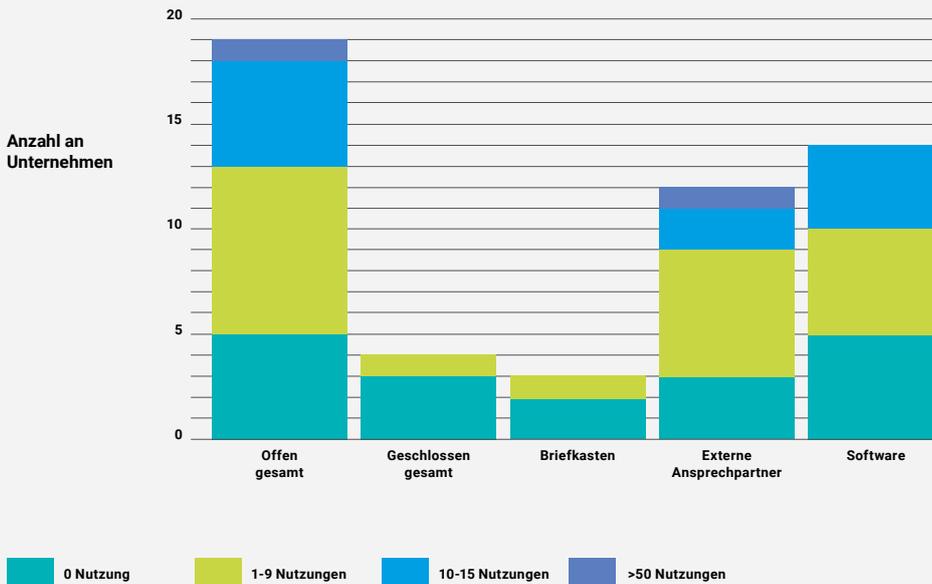
Jährliche Inanspruchnahme der HWGS



Nutzungshäufigkeit und Zufriedenheit

Bei 62 % der Unternehmen mit Hinweisgebersystem wurde das System tatsächlich in Anspruch genommen. Hierbei beläuft sich die Anzahl der eingegangenen Hinweise pro Jahr bei dem überwiegenden Teil der Unternehmen (78 %) auf eine Anzahl unter 10 Hinweisen.

Jährliche Inanspruchnahmen nach verschiedenen Systemen

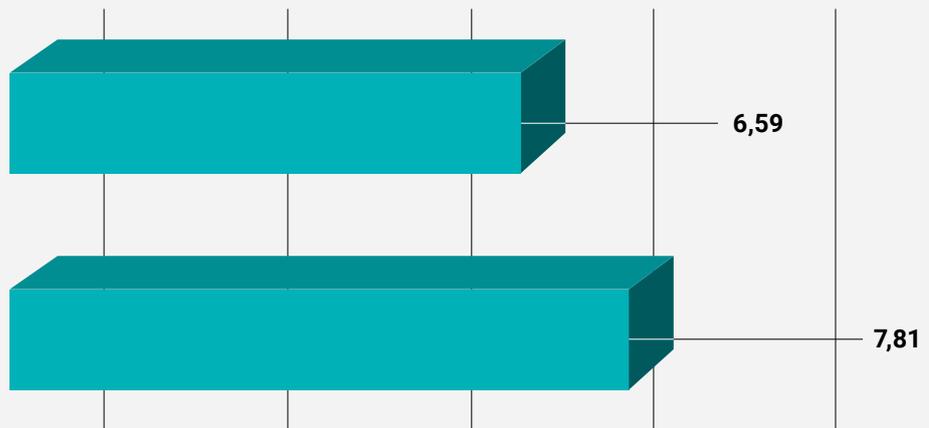


Die Art der Nutzung variierte stark hinsichtlich der persönlichen Reichweite des Systems. Die Unternehmen mit geschlossenem, nur für die eigenen Mitarbeiter verfügbarem System, gaben übereinstimmend an, dass ihr System bisher 0-1 mal genutzt wurde.⁴⁰ Zudem variiert die Nutzungshäufigkeit teilweise hinsichtlich der Ausgestaltung des Hinweisgebersystems. Die Unternehmen, die die Briefkastenlösung für sich gewählt haben, berichteten übereinstimmend von einem sehr geringen bis nicht vorhandenen Hinweisaufkommen. Auch im Vergleich zwischen elektronischem Hinweisgebersystem und Ombudsperson ergaben sich Unterschiede. In beiden Fällen wurde von der Mehrzahl der Unternehmen, die diese Lösung für sich ausgewählt haben, von einer

tatsächlichen Inanspruchnahme berichtet. Bei 75 % der Unternehmen, die mit einer Ombudsperson zusammenarbeiten, gingen tatsächlich Hinweise ein. Ebenso konnten 71 % der Unternehmen, die ein elektronisches Hinweisgebersystem eingerichtet haben, einen Hinweis Eingang feststellen. Abweichungen gab es allerdings bei der Zahl der eingegangenen Hinweise: In 50 % der Fälle bewegte sich die Zahl der eingegangenen Hinweise bei der Ombudsperson in einem Bereich von unter 10 Hinweisen; in 25 % der Fälle wurde die Anzahl von 10 Hinweisen überschritten. Die Unternehmen mit elektronischem Hinweisgebersystem berichteten allerdings, dass sich in 42 % der Fälle die Anzahl der eingehenden Hinweise im Bereich zwischen 10 und 50 Hinweisen bewegte.

⁴⁰ Hier gab ein Unternehmen an, dass das System genau einmal genutzt wurde. Bei den anderen Unternehmen mit nur für die eigenen Mitarbeiter verfügbarem System gab es gar keine Hinweismeldungen.

**Zweckentsprechende
Nutzung des Systems
(im Durchschnitt)**



**Zufriedenheit mit
dem System
(im Durchschnitt)**



Es hat sich gezeigt, dass sich die Häufigkeit der Nutzung des Hinweisgebersystems „in Grenzen hält“ und nicht damit zu rechnen ist, dass durch eine Implementierung ein zu hoher Aufwand entsteht. Die Sorge vor übermäßiger, missbräuchlicher Nutzung schien damit ebenso unbegründet. Zudem konnten die Unternehmen, die ein Hinweisgebersystem eingerichtet haben, auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten, inwieweit es zweckgerichtet eingesetzt wird. Hierbei erreichen die Unternehmen einen durchschnittlichen Wert von 6,59. Die Zufriedenheit mit dem Hinweisgebersystem wurde auf einer Skala von 1 bis 10 abgefragt. Hierbei waren die Unternehmen, die ein Hinweisgebersystem nutzen, hinsichtlich der Zufriedenheit durchschnittlich bei einem Wert von 7,81.

Die Zufriedenheit der Nutzer mit dem System variierte zudem nicht hinsichtlich der Nutzungshäufigkeit. Diese Erkenntnisse decken sich mit der Erhebung von Busmann, Nessler und Salvenmoser (2017), in welcher sich die Unternehmen von dem Nutzen des Hinweisgebersystems überzeugt zeigten und angaben, auf dieses nicht mehr verzichten zu wollen.⁴¹

⁴¹ Vgl. BUSSMANN/NESSLER/SALVENMOSER (2013), S. 45.

Erfahrungen bei der Einführung des Hinweisgebersystems

Die Unternehmen berichteten zudem von Einführungs- und Umsetzungsschwierigkeiten der Hinweisgebersysteme. Insbesondere bei supranational agierenden Unternehmen spielte bei Ombudspersonen beispielsweise die Mehrsprachigkeit und Erreichbarkeit eine herausfordernde Schlüsselrolle. Als positive Erfahrungen mit Ombudspersonen wurde beschrieben, dass durch die Kommunikation mit einer geschulten Person die Hemmschwelle für Hinweisgeber gesenkt wird, beobachtetes Fehlverhalten tatsächlich zu melden. Zudem wird die Ombudsperson als wichtiger zusätzlicher Ansprechpartner geschätzt. Ein Grund hierfür kann sein, dass Mitarbeiter der eigenen Organisation einen externen Ansprechpartner besser akzeptieren. Die dafür notwendige Unabhängigkeit gibt der Person die Chance, die Fälle vorurteilsfrei zu bewerten und im Sinne der rechtlichen Rahmenbedingungen eine sachgemäße Entscheidung zu treffen. Wenn ein Unternehmen daher großen Wert auf Mitarbeiterakzeptanz und eine niederschwellige Betreuung legt, ist ein externes Ombudswesen wohl vorzuziehen.

Bei der Einführung und Benutzung elektronischer Lösungen überwogen Herausforderungen hinsichtlich der Schnittstellengestaltung, der Kommunikation ins eigene Unternehmen und der Vereinheitlichung der Datenschutzstandards. Wenig überraschend hat sich hierbei auch gezeigt, dass Briefkastenlösungen am einfachsten und meistens ohne Nachjustierungsbedarf implementiert werden können – ihr Wirkungsgrad scheint dabei jedoch unverkennbar gering zu sein.

Erwartungen an die Gesetzgebung

Bei den Erwartungen an den Gesetzgeber überwog deutlich der Wunsch nach besserem Schutz des Hinweisgebers und mehr Rechtssicherheit über arbeitsrechtliche Maßregelungsverbote für Arbeitnehmer sowie die Sorge vor einer Überregulierung oder auch einer Meldepflicht. Die Unternehmen verdeutlichten, dass eine offene Kommunikation nur erreicht werden kann, wenn sich für den Hinweisgeber keine Nachteile ergeben. Insbesondere wurde der Wunsch ausgesprochen, dass die Hinweisgeber auch gegenüber Strafverfolgungsbehörden geschützt sein sollen. Nicht überraschend wünschen sich die Unternehmen bei der Ausgestaltung des Hinweisgebersystems einen Spielraum und erwarten vom Staat, dass er sich bei regulatorischen Vorgaben zurückhält.

Zusammenfassung und Fazit

Nicht nur die rechtswissenschaftliche Literatur, sondern auch empirische Erhebungen zeigen: Hinweisgebersysteme sind als Bestandteil eines Compliance-Systems aus Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Hierbei kann mittlerweile auch nicht mehr zwischen großen Unternehmen oder kleinen und mittelständischen Unternehmen unterschieden werden. Lediglich in der konkreten Ausgestaltung des Hinweisgebersystems unterscheiden sich KMUs von den großen Unternehmen. Im Ergebnis lässt sich daher festhalten, dass in puncto Hinweisgebersysteme die Entwicklung über das „ob“ bereits hinweggegangen ist und sich vielmehr nun vorrangig mit dem „wie“ beschäftigt.

Da jegliche Systeme allerdings nur in dem Maße effektiv sein können, wie sie von ihren Benutzern angenommen werden, ist es notwendig, Hinweisgebersysteme individuell für den Unternehmenskontext und die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu gestalten. Nur so lässt sich ein ausgewogener Instrumentenmix aufstellen, der nachhaltig die Einhaltung des unternehmensinternen Ethikkodexes unterstützt und Fehlverhalten ohne Beeinträchtigung der Hinweisgebenden aufdeckt. Dies zeigt sich insbesondere in der Wahrnehmung des Mehrwerts des eigenen Systems, aber auch an den negativen Erfahrungen und Herausforderungen hinsichtlich der Nutzung des eingeführten Hinweisgebersystems. Die Ergebnisse dieser Befragungen legen nahe, dass gerade durch eine Kombination des elektronischen Hinweisgebersystems mit einer externen Ombudsperson die Vorteile beider Varianten kombiniert werden können und somit ein System geschaffen werden kann, das im Vergleich sowohl die größte Zufriedenheit als auch die höchste Effektivität erreicht.

Es ist deutlich geworden, dass es für eine Organisation in jedem Fall lohnenswert ist, bereits frühzeitig ein Hinweisgebersystem einzuführen und dessen Ausgestaltung auch als Führungsaufgabe zu verstehen. Hinweisgebersysteme sind in jedem Fall ein probates Mittel, unternehmensinternes Fehlverhalten zu entdecken und diesem vorzubeugen. Doch auch jenseits von drohendem Fehlverhalten können Hinweisgebersysteme dazu führen, dass sich die Unternehmenskultur positiv entwickelt. Für Unternehmen ist es ein Zukunftsthema, ob das eigene Hinweisgebersystem funktioniert. Die frühzeitige Einführung eines Hinweisgebersystems kann zu präventiven Erfolgen für das Unternehmen führen. Dies hat darüber hinaus auch mit der Wahrnehmung von Verantwortung zu tun, so wie es die Gesellschaft von Vorständen und Aufsichtsräten erwartet. Unsere Befragung hat gezeigt, dass die Erfahrungen überwiegend positiv sind und die Hinweisgebersysteme nach deren Implementierung zumeist auch von der eigenen Mitarbeiterschaft angenommen werden. Besonders auffällig ist Folgendes:

Der Schutz der Hinweisgeber rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Hier haben die Organisationen, aber auch die Gesellschaft insgesamt, die Aufgabe, dieses Anliegen besser durchzusetzen und zu verhindern, dass im Grunde gewünschtes Verhalten sanktioniert wird. Daher kann abschließend festgestellt werden: Besser ein Hinweisgebersystem als keins. Und wenn: Dann richtig mit einem externen Ansprechpartner. So kann das Risiko für (persönliches) Fehlverhalten auf allen Seiten verringert werden.

Literaturverzeichnis

Hinweisgebersysteme

- ABELE, KATRIN** (2018): EU-Kommission will Whistleblower besser schützen;
https://ec.europa.eu/germany/news/whistleblower20180423_de, aufgerufen
am 15. Dezember 2018.
- AUER, MARTIN** (2013): Step-by-step: Einführung eines Whistleblowing-Systems,
in: CB 2013, Heft 1, S. 1-4.
- BAUR, ALEXANDER/HOLLE, PHILIPP MAXIMILIAN** (2017):
Hinweisgebersysteme aus gesellschaftsrechtlicher Perspektive,
in: AG 2017, Heft 11, S. 379-384.
- BUCHERT, RAINER** (2008): Der externe Ombudsmann – ein Erfahrungsbericht –
Hinweisgeber brauchen Vertrauen und Schutz, in: CCZ 2008, Heft 4, S. 148-152.
- BUSSMANN, KAI/MATSCHKE, SEBASTIAN** (2008): Der Einfluss nationalen Rechts auf
Kontroll- und Präventionsmaßnahmen von Unternehmen, in: wistra 2008, Heft 3, S. 88-95.
- BUSSMANN, KAI/NESTLER, CLAUDIA/SALVENMOSER, STEFFEN** (2013): Wirtschaftskriminalität
und Unternehmenskultur 2013, in PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- DIEPOLD, MARKUS/LOOF, ARIANE** (2017): Konzernweite Implementierung von Hinweisgebersystemen,
in: CB 2017, Heft 1, S. 25-29.
- FLEISCHER, HOLGER/SCHMOLKE, KLAUS ULRICH** (2012): Whistleblowing und Corporate Governance,
in: WM 2012, Heft 22, S. 1013-1021.

- GASCHLER, PATRICK** (2018): Whistle Blower Systeme – Unternehmen im Spannungsfeld von Pflicht und Risiken, in: CB 2018, Heft 3, S. 81-88.
- HAFFKE, LARS** (2015): Whistleblowingsysteme. Eine gesellschaftsrechtliche Pflicht und ihre praktische Umsetzung, München: GRIN Verlag.
- HAFFKE, LARS/MAUME, PHILIPP** (2016): Whistleblowing als Teil der Unternehmenscompliance – Rechtlicher Rahmen und Best Practice, in: ZIP 2016, Heft 5, S. 199-207.
- HEROLD, NICO** (2016): Whistleblower – Entscheidungsfindung, Meldeverhalten und kriminologische Bewertung, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- KÖLBEL, RALF** (2013): Criminal Compliance – ein Missverständnis des Strafrechts? in: Zeitschrift für die gesamte Strafrechtswissenschaft, Band 125, Heft 3, S. 499-535.
- KÖLBEL, RALF/HEROLD, NICO** (2015): Wirtschaftskontrolle durch Whistleblowing? Empirische Befunde zu Entscheidungsprozessen von Hinweisgebern, in: NK 2015, Jahrgang 27, Heft 4, S. 375-387.
- ROHDE-LIEBENAU, BJÖRN** (2017): Was macht einen Compliance-Ombudsmann effektiv? Ergebnisse einer Umfrage, CB 2017, in: Heft 4, S. 112-117.
- ROHDE-LIEBENAU, BJÖRN** (2016): Der Ombudsmann – Einführung, Umsetzung und Nutzen für Compliance, in: CB 2016, Heft 10, S. 385-389.
- SÄNGER, MARC** (2011): Whistleblowing in der börsennotierten Aktiengesellschaft, Berlin: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Fragebogen zu Hinweisgebersystemen in Ihrer Organisation

Ihre Meinung ist gefragt!

Wie groß ist Ihr Unternehmen? Umsatz in Mio. Euro Anzahl Mitarbeiter

Welcher Führungsebene sind Sie zugehörig? 1. Vorstand/Geschäftsführung 2. Partner/Manager/Leitender Angestellter (m/w)

1. Nutzen Sie in Ihrer Organisation bereits Hinweisgebersysteme? Ja Nein

2. Was hat Sie veranlasst/abgehalten ein internes Hinweisgebersystem einzuführen? Mehrfachnennung möglich.

Verdachtsfälle gesellschaftlicher Druck Regulatorische Vorgaben Entscheidung des Managements oder des Aufsichtsrates bisher keine Veranlassung

3. Welches Hinweisgebersystem würden Sie bevorzugen bzw. haben Sie schon implementiert? Mehrfachnennung möglich.

Externer Ansprechpartner (Ombudsperson) elektronisches Hinweisgebersystem Briefkastensystem geschlossenes System (nur für Mitarbeiter) offenes System (auch für Dritte)

4. Welche Aspekte wurden beim Setup nicht treffend eingeschätzt und mussten „nachjustiert“ werden?

5. Wie oft wird Ihr Hinweisgebersystem jährlich ca. in Anspruch genommen? mal pro Jahr

6. Warum haben Sie sich für ein offenes oder für ein geschlossenes System entschieden?

7. Wie sehr trifft folgende Aussage für Ihr Unternehmen zu:

„Mit der Einführung unseres Hinweisgebersystems bin ich sehr zufrieden.“?

gar nicht

sehr stark

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Wird das System Ihrer Einschätzung nach zweckentsprechend verwendet?

gar nicht

sehr stark

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Welche Erwartungen haben Sie an den Gesetzgeber bei dem Thema? Offene Antwort

**AUDIT & ADVISORY
TAX
LEGAL
CONSULTING**

Ansprechpartner bei Baker Tilly

Die Beziehung zu einem Berater ist immer sehr persönlich. Auch dann, wenn die Themen rational zu sein scheinen. Doch auch bei vermeintlich sachlichen Themen wie Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Steuern und Unternehmensstrategie funktioniert erfolgreiche Beratung nur durch persönliches Engagement und auf Augenhöhe.



Felix Weidenbach ist Rechtsanwalt und Partner bei Baker Tilly mit Sitz in München. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Governance und Compliance sowie dem Bankaufsichtsrecht. felix.weidenbach@bakertilly.de



Prof. Dr. Martin Pätzold verantwortet als Head of den Bereich Innovation & Research bei Baker Tilly. Er war von 2013 bis 2017 Mitglied des Deutschen Bundestages. Die Berufung an der Hochschule Mittweida hat Prof. Dr. Martin Pätzold für das Themengebiet „Wettbewerb in der digitalen Wirtschaft“ erhalten. Wissenschaftlich setzt er sich mit den Folgen der Digitalisierung für die Geschäftsmodelle von Unternehmen auseinander. martin.paetzold@bakertilly.de



Dr. Ingo Bäcker ist Partner im Competence Center Fraud • Risk • Compliance bei Baker Tilly in Düsseldorf. Seit mehr als 16 Jahren berät und unterstützt er Unternehmen verschiedenster Branchen vor allem in den Bereichen Compliance Management und Interne Revision. Mehrere Jahre war er auch in der Verantwortung als Head of Group Compliance & Group Audit eines börsennotierten Industrieunternehmens. ingo.baecker@bakertilly.de



Janine Winkler ist Rechtsanwältin und Diplom-Psychologin in München. Vor ihrer Tätigkeit als Rechtsanwältin bei Baker Tilly hat Frau Winkler als Psychologin in einer psychiatrischen Praxis gearbeitet und war in einer international tätigen Wirtschaftskanzlei im Fachbereich Compliance tätig. Seit 2018 berät Frau Winkler als Manager bei Baker Tilly Unternehmen im Bereich Compliance, Hinweisgebersysteme und Wirtschaftsstrafrecht. janine.winkler@bakertilly.de

Hinweis

Die enthaltenen Beiträge sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand verfasst. Eine Haftung kann trotz sorgfältiger Bearbeitung nicht übernommen werden. Die Ausführungen dienen ausschließlich der allgemeinen Information und können daher eine qualifizierte, fachliche Beratung im Einzelfall weder ganz noch teilweise ersetzen. Baker Tilly steht Ihnen dazu gerne zur Verfügung.



Now, for tomorrow

AUDIT & ADVISORY • TAX • LEGAL • CONSULTING

Baker Tilly bietet mit 35.000 Mitarbeitern in 145 Ländern ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Audit & Advisory, Tax, Legal und Consulting an. Weltweit entwickeln Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater gemeinsam Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind und setzen diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um.

© bakertilly | 2019



Baker Tilly
Tel.: +49 800 8481111
kontakt@bakertilly.de

www.bakertilly.de