

Oliver Gengenbach  
Lindenmattweg 7  
3423 Ersigen  
Schweiz  
ogengenbach@hotmail.com  
Immatrikulationsnummer: 7151722  
Modul: UFU68

20. Mai 2023

## **Der Einsatz des Whistleblower-Systems als Baustein der Corporate Governance**

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
1. Einführung .....	1
1.1 Problemstellung und Desiderat.....	1
1.2 Zielhierarchie .....	1
1.3 Aufbau der Arbeit.....	1
1.4 Formale Aspekte .....	2
2. Grundlagen (Modalziel A) .....	2
2.1 Hinweisgeberschaft in Deutschland .....	3
2.1.1 Unionsrecht und deutsches Recht .....	3
2.2 Hinweisgeberschaft als Teil der Corporate Governance .....	5
3. Hauptteil (Modalziel B).....	6
3.1 Anforderungen an ein Hinweisgeber-System.....	6
3.2 Praktische Ausgestaltung der Hinweisgeberschaft durch das Unternehmen .....	7
3.2.1 Gestaltungsfreiheiten bezüglich der Meldestelle .....	7
3.2.2 Gestaltungsfreiheiten bezüglich des Meldekanals .....	7
3.2.3 Gestaltungsfreiheiten bezüglich der Instrumente der Prozessdurchführung .....	8
4. Schlussteil (Finalziel; C) .....	9
4.1 Kritische Diskussion der erarbeiteten Gestaltungsfreiheiten für den Einsatz innerhalb der Corporate Governance des Unternehmens. ....	9
4.1.1 Effizienz und Effektivität der Gestaltungsfreiheiten .....	11
4.2 Frage der Effektivität der Inanspruchnahme; Motivation und Anreiz .....	11
4.3 Kritik und Ausblick.....	12
Anhang .....	14
Literaturverzeichnis .....	16

## Abkürzungsverzeichnis

§ / §§	Paragraph / Paragraphen
A.a.O./ a.a.O.	Am angegebenen Ort [im gleichen Referenztext]
Abb.	Abbildung
ABl.	Amtsblatt (der Europäischen Union)
Art.	Artikel
CG	Corporate Governance
DCGK	Deutscher Corporate Governance Codex
Ebd. / ebd.	Ebenda [am gleichen Ort in gleichen Referenztext]
EU	Europäische Union
FN	Fussnote
Hg. / Hgg.	Herausgeber (Singular)/Herausgeber (Plural)
hg. v.	Herausgegeben von
Kap.	Kapitel
o.A. / o.J. / o.O.	Ohne Autor / ohne Jahr / ohne Ort
S. / Ss.	Seite/n
vgl. / Vgl.	Vergleiche (imperativisch)
z.B. / Z.B.	Zum Beispiel

# 1. Einführung

## 1.1 Problemstellung und Desiderat

Auf Grundlage des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) besteht für börsennotierte Unternehmen seit 2017 die Empfehlung, ein sogenanntes Hinweisgeber- oder Whistleblower-System zu errichten. Die Entwicklung ist seither in wesentlichen Punkten fortgeschritten. Das Desiderat - und auch die Aufgabenstellung zu dieser Arbeit - besteht darin, die aktuelle Situation für Deutschland aufzuzeigen sowie konkrete Möglichkeiten von Whistleblowing-Systemen für *Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate Governance (CG)* zu identifizieren und zu werten (Finalziel). Das Vorhandensein einer CG impliziert, dass es sich bei den Unternehmen um *börsennotierte Unternehmen* handelt, wie weiter unten erläutert. Whistleblowing in der öffentlichen Verwaltung und in nicht börsennotierten Unternehmen liegt entsprechend nicht im Fokus dieser Arbeit.

## 1.2 Zielhierarchie

Das Finalziel C wird über zwei Modalziele A und B erreicht; A: Kenntnisnahme der Literatur zur Forderung nach und zu Varianten von Whistleblowing Systemen, B: Erarbeiten möglicher Ausgestaltungsoptionen von Whistleblowing-Systemen im Unternehmen, C: ausführliche kritische Diskussion der erarbeiteten Optionen für den Einsatz innerhalb der Corporate Governance des Unternehmens.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit enthält die Einführung (Kapitel 1), den Grundlagenteil (Kapitel 2 mit dem Modalziel A), den Hauptteil (Kapitel 3 mit dem Modalziel B) und den Schlussteil (Kapitel 4 mit dem Finalziel; C) sowie Zusammenfassung und Ausblick.

## 1.4 Formale Aspekte

Die vorliegende Arbeit hat als literarischen Forschungskontext (Ex-Struktur) die deutsche und englischsprachige Literatur. Entsprechend wird der deutsch- und englischsprachige wissenschaftliche Befund aufgenommen.

Zum Sprachlichen: Die Arbeit berücksichtigt die Rechtschreibreform, was besonders bei alteingesessenen Worten wie "numerisch" (alt: numerisch), auffallen kann. Außerdem wird durchschnittlich die männliche Schreibweise verwendet. Wo Frauen mitgemeint sein können, sind sie es.

Textmarkierungen sind nicht streng systematisiert. Sie dienen hauptsächlich der besseren Lesbarkeit. So können spezielle Textstellen in Anführungszeichen stehen und gleichzeitig kursiv erscheinen, oder auch nicht kursiv, oder ohne Anführungszeichen.

Die weiter unten genannten Gesetzestexte formulieren rechtsverbindlich in gedanklicher Systematik, welche Merkmale und Eigenschaften institutionelle Hinweisgeberschaft haben muss. Keines der Gesetze prägt einen Begriff für das organisatorische Ganze und insbesondere spricht keines von einem Hinweisgebersystem.<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird durchgängig der Begriff *Hinweisgeberschaft* dafür verwendet. Dies erstens zur Kennzeichnung hinweisgebender Akteure, zweitens als Name der institutionalisierten Dienstleistung. Die jeweilige Bedeutung ergibt sich aus dem Zusammenhang.

## 2. Grundlagen (Modalziel A)

Whistleblowing (von Englisch "to blow the whistle", sinngemäß "etwas aufdecken", auf etwas hinweisen, vor etwas warnen) erfüllt die demokratische und ethische Forderung nach Transparenz im Kampf gegen Rechtsbruch in Form von Korruption, Machtmissbrauch oder Betrug in privatwirtschaftlichen Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung. "Der Whistleblower" ist ein Individuum, das Kontrollinstanzen auf rechtsbrüchliches Verhalten hinweist, wo es sich unerkannt entfaltet oder trotz Kenntnis nicht beseitigt wird. In demokratischen Rechtsstaaten hat sich die Meinung durchgesetzt,

---

<sup>1</sup> Der Ausdruck ist eher die umgangssprachliche Zusammenfassung der Gesamtheit aller Elemente und Eigenschaften, die ein Unternehmen institutionalisieren muss, um das Regelwerk des HinSch-G (und der EU-Richtlinie) funktionierend abzubilden.

dass Whistleblowing durchgängig in Staat und Wirtschaft institutionalisiert werden muss, weil es rechtsstaatlich geboten und der Wirtschaft zuträglich ist, rechtsbrüchliches Verhalten auszuschalten. Wenn entsprechende Anzeigen auf dem Dienstweg versagen, müssen Whistleblower ausserhalb des normalen Dienstweges aktiv werden. Sie sind dann in besonderer Weise gefährdet<sup>2</sup> und benötigen Schutz (wie auch die weiteren einbezogenen Personen). Die geforderte Whistleblowing-Institutionalisierung und der Personenschutz sind deshalb fest miteinander verbunden.

## 2.1 Hinweisgeberschaft in Deutschland

### 2.1.1 Unionsrecht und deutsches Recht

Die EU trieb die Entwicklung in Sachen Hinweisgeberschaft voran und erliess am 16. Dezember 2019 die *EU Hinweisgeber-Richtlinie*<sup>3</sup>. Sie umfasst 29 Artikel, denen 110 erklärende Absätze vorangestellt sind. Die Richtlinie konzentriert sich auf Verstöße gegen das *Unionsrecht*, die das öffentliche Interesse beeinträchtigen.<sup>4</sup> Sie setzt Standards für nötige organisatorische Strukturen von Hinweisgeberschaft und für den Schutz involvierter Personen (sowohl des Hinweisgebers, als auch der vom Hinweisgeber bezigten Personen). Die Richtlinie hätte bis 17. Dezember 2021 in den EU-Staaten national umgesetzt werden müssen.<sup>5</sup> Ein jeweils nationaler Rechenschaftsbericht zuhanden der Kommission würde zwei Jahre später fällig. Die Kommission ihrerseits wird dem EU-Parlament und dem EU Rat per 17.12.2025 eine Evaluation darüber vorlegen, "wie die Richtlinie funktioniert hat"<sup>6</sup>.

Deutschland will die EU-Richtlinie mit dem *Hinweisgeberschutzgesetz* (HinSch-G)<sup>7</sup> umsetzen. Erst am 27. Juli 2022, rund sieben Monate nach Verstreichen der EU-Frist zur

---

<sup>2</sup> SCHOTTMÜLLER-EINWAG, U., (o.J.): Grundlagen der Corporate Governance. Lehrbrief UFU613, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [SCHOTTMÜLLER-EINWAG (I)], S. 15.

<sup>3</sup> Europäisches Parlament und Rat, Richtlinie (EU) 2019/1937 vom 23. Oktober 2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden, in: Amtsblatt der Europäischen Union (ABl), L 305 vom 26.11.2019, Ss. 1-55.

[online], URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937&from=de>, Abruf vom 19.05.2023.

<sup>4</sup> A.a.O., S. 17, lit. 1.

<sup>5</sup> A.a.O., Art. 26.

<sup>6</sup> Ebd.

<sup>7</sup> Langtitel: *Gesetz für einen besseren Schutz hinweisgebender Personen sowie zur Umsetzung der Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden.*

nationalen Einführung, veröffentlichte die Bundesregierung den Entwurf des HinSch-G. Das Gesetz wurde am 16. Dezember 2022 vom Bundestag beschlossen. Es wäre theoretisch drei Monate nach Veröffentlichung im Bundesgesetzblatt in Kraft getreten, praktisch aber erst im Mai 2023, weil der Bundesrat an seiner Sitzung vom 10. Februar 2023 zuvor noch hätte zustimmen müssen.<sup>8</sup> Der Bundesrat hat das Gesetz aber zunächst abgelehnt, weil es in Detailfragen über die EU-Richtlinie hinausgehe (insb. im Zusammenhang mit anonymer Hinweisgeberschaft). Damit hatte Deutschland, zusammen mit sieben weiteren EU-Staaten - die EU-Richtlinie Ende März 2023 noch nicht umgesetzt. Die Europäische Kommission hätte vor dem Europäischen Gerichtshof Klage erheben und damit Druck auf die säumigen Mitglieder ausüben müssen für die Erledigung im Vermittlungsausschuss.<sup>9</sup> Letztlich wurde das Gesetz, nach Behandlung im Vermittlungsausschuss, am 12. Mai 2023 vom Bundesrat verabschiedet.<sup>10</sup>

Das HinSch-G lag bei Beginn dieser Arbeit in zwei Entwürfen vor, einem Referenten-Entwurf<sup>11</sup> und einem Regierungs-Entwurf<sup>12</sup>. Die Entwürfe erhielten in der Vorbereitung 52 Stellungnahmen interessierter Verbände und Fachstellen.<sup>13</sup> Sie sind eine Fundgrube der Meinungsbildung zur Sache. Wo im Folgenden das HinSch-G erwähnt wird, ist der *Regierungsentwurf*, Stand 22.07.2022<sup>14</sup>, gemeint. Da sich das am 12. Mai 2023 verab-

---

<sup>8</sup> Sørensen, E (2023): Das deutsche Hinweisgeberschutzgesetz (online), URL: [https://www.whistle.law/blog/bundestag-beschlie%C3%9Ft-%E2%80%93-das-hinweisgeberschutzgesetz-ist-da-?gclid=CjwKCAiAuOieBhAIEiwAgjCvchqRAUT3MSm02g-fOGCPBGoeoMgNxXAm5NmWG1TbDbMIEiyt0Y9TuBoCat0QAvD\\_BwE](https://www.whistle.law/blog/bundestag-beschlie%C3%9Ft-%E2%80%93-das-hinweisgeberschutzgesetz-ist-da-?gclid=CjwKCAiAuOieBhAIEiwAgjCvchqRAUT3MSm02g-fOGCPBGoeoMgNxXAm5NmWG1TbDbMIEiyt0Y9TuBoCat0QAvD_BwE), Abruf vom 19.05.2023.

<sup>9</sup> FEDERMANN, B. (2023): KPMG Law Insights. Hinweisgeberschutzgesetz verzögert sich – Bundesrat verweigert Zustimmung (online), URL: <https://kpmg-law.de/hinweisgeberschutzgesetz-verzoegert-sich-bundesrat-verweigert-zustimmung/>, Abruf vom 19.05.2023.

<sup>10</sup> Für den neusten Stand bei Fertigstellung dieser Arbeit siehe: HOMANN, M. (2023): Hinweisgeberschutzgesetz. Alle aktuellen Infos zur Umsetzung (online), URL: <https://www.integrityline.com/de/knowhow/blog/hinweisgeberschutzgesetz/>, Abruf vom 20.05.2023.

<sup>11</sup> Bundesministerium der Justiz (o.J.): Referentenentwurf. Entwurf eines Gesetzes für einen besseren Schutz hinweisgebender Personen sowie zur Umsetzung der Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden (online), URL: [https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RefE\\_Hinweisgeberschutz.pdf](https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RefE_Hinweisgeberschutz.pdf), Abruf vom 19.05.2023.

<sup>12</sup> Deutsche Bundesregierung (2022): Regierungsentwurf. Entwurf eines Gesetzes für einen besseren Schutz hinweisgebender Personen sowie zur Umsetzung der Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden (online). URL: [https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RegE\\_Hinweisgeberschutz.pdf](https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RegE_Hinweisgeberschutz.pdf), Abruf vom 19.05.2023.

<sup>13</sup> Quelle (online): <https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Hinweisgeberschutz.html>, Abruf vom 19.05.2023.

<sup>14</sup> Siehe FN 12.

schiedete HinSch-G an der EU-Richtlinie orientieren muss, können keine wesentlichen Differenzen zum Regierungsentwurf bestehen. Sowohl dem Entwurf, als auch dem Gesetz, liegt die EU-Richtlinie zugrunde.

## 2.2 Hinweisgeberschaft als Teil der Corporate Governance

Hinweisgeberschaft wird in Aktiengesellschaften<sup>15</sup> als Teil der *Corporate Governance* (CG) thematisiert. Aufgrund von § 91 Absatz 2 des deutschen Aktiengesetzes müssen börsennotierte Unternehmen implizit eine Corporate Governance-Struktur (siehe weiter oben, 2.1) und nach Abs. 3 ein (von der CG getrennt genanntes) Risikomanagement realisieren.<sup>16</sup> Da Hinweisgeberschaft in die CG eingereiht wird, trägt sie deren Aufgaben und Ziele mit. Die Aufgaben und Ziele der CG werden im Folgenden beleuchtet.

CG insgesamt bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.<sup>17</sup> Sie zielt darauf, opportunistisches Verhalten der Stakeholder (d.h. aller mit dem Unternehmen verbundenen Akteure) zu verhindern durch geeignete rechtliche und organisatorische Arrangements. Sie regelt das Verhältnis zwischen den relevanten Anspruchsgruppen und dem eingesetzten Top-Management.<sup>18</sup> Privatwirtschaftliche Corporate Governance in Deutschland konzentriert sich auf die Bereinigung möglicher Interessenkonflikte zwischen den steuernden Organen der Aktiengesellschaft (Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung).

---

<sup>15</sup> Wie schon eingangs der Arbeit (1.1) gesagt, bezieht sich diese Arbeit durch die Aufgabenstellung nur auf börsennotierte Unternehmen. Mögliche Unterschiede zu anderen Unternehmensformen, für die das HinSch-G auch gilt (z.B. "Arbeitgeberschaft mit in der Regel mindestens 50 Beschäftigten"; § 12 Abs. 2 HinSch-G), werden nicht besonders berücksichtigt.

<sup>16</sup> Innerhalb der CG gibt es die Compliance, d.h. jenen "Ort" innerhalb der betriebswirtschaftlichen CG-Struktur, wo es sinngemäss um die Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Normen geht. Siehe Heldt, C.; Amelung, V. E.; Mühlbacher, A.; Krauth, C. (o.J.): Compliance, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/compliance-27721>, Abruf vom 19.05.2023. - Hinweisgeberschaft hat also - innerhalb der CG - inhaltliche Verbindungen zur Compliance, und ausserhalb der CG zum Risikomanagement.

<sup>17</sup> WERDER, A. v. (o.J.), Coporate Governance, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617>, Abruf vom 19.05.2023. Aussage desselben Autors zitiert bei: SCHOTTMÜLLER-EINWAG (I), S. 6. - Vgl. daneben *Good Governance* als analogen Begriff im staatlichen Handeln, z.B. KLEIN, M. (o.J.), Good Governance, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/good-governance-35707>, Abruf vom 19.05.2023.

<sup>18</sup> MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, C. (32005): Strategisches Management, Stuttgart, Schaeffer/Pöschel [MÜLLER-STEWENS/LECHNER], S. 496.



Die *wirtschaftliche* Bedeutung und Aufgabe der CG ist international unterschiedlich konnotiert.<sup>19</sup> Zwei übergeordnete Motive der CG sind das nationalökonomische Motiv (die wirtschaftlichen Interessen des eigenen Landes), und das spezielle betriebswirtschaftliche Motiv, einen nachhaltigen<sup>20</sup> Shareholder-Value zu schaffen. Die Qualität der CG gilt mit Bezug auf Letzteres im wirtschaftlichen Wettbewerb sogar als "Standortfaktor, der etwas über die Effizienz des Kapitalmarktes eines Landes aussagt."<sup>21</sup> Damit ist die wohl wichtigste unternehmerische Bedeutung der CG identifiziert: Die kapitalmarktliche Wirkung.<sup>22</sup> Die Gestaltung von Hinweisgeberschaft hat sich darauf zu konzentrieren.

### 3. Hauptteil (Modalziel B)

Wie kann Hinweisgeberschaft ausgestaltet werden, so dass sie dem unternehmerischen Ziel der CG - der kapitalmarktlichen Attraktivität - dient?

#### 3.1 Anforderungen an ein Hinweisgeber-System<sup>23</sup>

Die Gestaltungsfreiheiten sind durch gesetzliche Vorgaben stark eingeschränkt. Nachstehende Institutionen und Prozessbedingungen sind nach HinSch-G (basierend auf der EU-Richtlinie) in der Unternehmensorganisation verbindlich vorgegeben (Auswahl):

- Vertraulichkeit bezüglich Hinweisgeberschaft wahren (§ 9)
- Spezifische Dokumentationspflichten erfüllen (§ 11)
- Mindestens eine unternehmensinterne Meldestelle anbieten (Pflicht) (§ 12)
- Ressourcen zum Betrieb der Meldestelle einplanen und organisieren (§ 14)

---

<sup>19</sup> A.a.O., S. 503.

<sup>20</sup> Das Wort "nachhaltig" weist auf eine zeitgemäße Entwicklung hin, die den Shareholder nicht als alleinigen Nutzniesser der Unternehmens-Wertsteigerung akzeptiert, sondern Wohlstands-Steigerung für alle *Stakeholder* fordert. Vgl. OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris (online), URL: <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>, Abruf vom 29.03.2023. Siehe auch SCHOTTMÜLLER-EINWAG (I), S. 15 mit Bezug auf die Ausgabe der OECD Principles von 2004.

<sup>21</sup> MÜLLER-STEWENS/LECHNER, S. 502.

<sup>22</sup> OECD (2015), S. 34: "A key aspect of corporate governance is concerned with ensuring the flow of external capital to companies both in the form of equity and credit."

<sup>23</sup> Vgl. Baker Tilly (2019): Hinweisgebersysteme. Ein Trend setzt sich durch (online), URL: [https://www.bakertilly.de/fileadmin/public/Downloads/Publikationen/2019/Studien/Studie\\_Hinweisgebersysteme\\_Online.pdf](https://www.bakertilly.de/fileadmin/public/Downloads/Publikationen/2019/Studien/Studie_Hinweisgebersysteme_Online.pdf), Abruf vom 19.05.2023.

- Unabhängigkeit der als Meldestellen beauftragten Menschen garantieren (§ 15)
- Meldekanäle für nicht-anonyme und anonyme Hinweise einrichten (§ 16)
- Zugriffe auf Informationen regeln (§ 16)
- Mündliche und schriftliche Kontakte vollziehen (§ 16)
- Verfahrensordnungen bei internen Meldungen befolgen (§ 17)
- Folgemaßnahmen einplanen (§ 18)
- Schutzmaßnahmen für die betroffenen Personen gewährleisten (Abschnitt 4, d.h. §§ 33-39)

### **3.2 Praktische Ausgestaltung der Hinweisgeberschaft durch das Unternehmen**

Gestaltungsfreiheiten bestehen nur bezüglich Meldestelle, Meldekanal und Prozessdurchführung.

#### **3.2.1 Gestaltungsfreiheiten bezüglich der Meldestelle**

Gestaltungsfreiheiten sind Variantenoptionen.

##### 3.2.1.1 Intern vs. ausgelagert (explizit in EU-Richtlinie/HinSch-G genannt)

Die nach HinSch-G verpflichteten Unternehmen haben eine interne Meldestelle einzurichten, die aber nach § 14 (1) auch an einen Dienstleister (Dritter) ausgelagert werden kann.

##### 3.2.1.2 Pooling (explizit in EU-Richtlinie/HinSch-G genannt)

Nach § 16 (2) können Unternehmen ihre jeweils interne Meldestelle poolen.

#### **3.2.2 Gestaltungsfreiheiten bezüglich des Meldekanals**

##### 3.2.2.1 Physischer Briefkasten (implizit/nicht genannt)

Ein physischer Briefkasten dient dazu, schriftliche Meldungen zu deponieren, seien sie anonym oder persönlich.

##### 3.2.2.2 Persönlicher Ansprechpartner (Umbudsperson; implizit/nicht genannt)

Die Meldestelle kann als persönlicher Ansprechpartner ausgestaltet werden.

##### 3.2.2.3 Telefon (explizit in EU-Richtlinie/HinSch-G genannt)

##### 3.2.2.4 Email (implizit/nicht genannt)

##### 3.2.2.5 Integrierende digitale Lösung (implizit/nicht genannt)

Die obigen Merkmale werden in Kapitel 4 aufgenommen. Die integrierende digitale Lösung (3.2.2.5) wird aufgrund ihrer grossen Tragweite im Folgenden eingehender betrachtet.

### 3.2.3 Gestaltungsfreiheiten bezüglich der Instrumente der Prozessdurchführung

#### 3.2.3.1 Integrierende digitale Lösung

Der Computer rückt als Hilfsmittel in den Blick, um die komplexen Prozessschritte und Bedingungen des HinSch-G und der EU-Richtlinie in einem Workflow effizienzgerichtet zu modellieren, zu optimieren und sie effektiv in Betrieb zu nehmen.

##### 3.2.3.1.1 Beispiele

Es sind verschiedene Informatik-Lösungen auf dem Markt, die die EU-Richtlinie (angeblich) umsetzen. Vier Beispiele für solche Software, die sich im Internet finden, sind:

- *EQS Integrity Line*: Nach Anbieterangaben die europaweit führende Hinweisgeber-Software ( <https://www.integrityline.com/> ) mit namhaften Kundenreferenzen. Software as a service; Abonnement. Hosting in Europa.
- Digitales Hinweisgebersystem *hintbox* ([www.hintbox.de](http://www.hintbox.de)) für unternehmensinternen Gebrauch, zertifiziert nach ISO 27001 (Informationssicherheits-Managementsysteme). Software as a service; Abonnement.
- *Whistleblower-Software* der Firma Whistleblower-Software in Dänemark ([www.whistleblowersoftware.com](http://www.whistleblowersoftware.com)): Eine Software speziell für Dienstleister, die sich selbst als ausgelagerte Meldestelle für Unternehmen anbieten möchten.
- Meldeplattform *SpeakUp* der Firma *people intouch* ( <https://peopleintouch.com/de/> ) als Variante eines externen, zentralen Dienstleisters in Amsterdam mit pooling angeblich für verschiedene privatwirtschaftliche Grossunternehmen in Europa. Die Webseite sagt nichts zur Struktur der Distribution dieser Dienstleistung und zu den Kosten.

### 3.2.3.1.2 Komplexität des Funktionsumfangs

Wie komplex eine Hinweisgeber-Software sein muss, um die Bedingungen der EU-Richtlinie auf handhabbare Weise zu erfüllen, zeigt z.B. der Funktionskatalog der genannten Software "hintbox":

- Vertrauliche und anonyme Hinweismeldungen
- Anonyme und personalisierte 2-Wege-Kommunikation
- Automatisiertes Fristenmanagement
- Unbegrenzte Benutzer
- Fallunterstützung durch konfigurierbaren Maßnahmenkatalog
- Mehrmandantenfähigkeit
- Mehrsprachigkeit (30 Sprachen)
- KI basierte Übersetzung der Meldungen und Nachrichten
- Virensan & Metadaten-Entfernung bei hochgeladenen Dateien oder Dokumenten
- Grafische Auswertungen
- Individuelles Branding der Hintbox
- 2-Faktor Authentifizierung
- Ende-Zu-Ende-Verschlüsselung
- Hinweise per Telefon Bot in der Hintbox empfangen (Optional zubuchbar)

## 4. Schlussteil (Finalziel; C)

### 4.1 Kritische Diskussion der erarbeiteten Gestaltungsfreiheiten für den Einsatz innerhalb der Corporate Governance des Unternehmens.

Die unter 3.2 festgehaltenen Gestaltungsfreiheiten bei der Umsetzung von Hinweisgeberschaft nach HinSch-G sind gemäss Voraussetzung (Kap. 2.2) speziell dahingehend zu diskutieren, wie sie das ökonomische Hauptinteresse der CG, die unternehmerische Kapitalsicherung zu begünstigen, sprich das Vertrauen und die Motivation der Kapitalgeber zu fördern, erfüllen. Kapitalgeber orientieren sich an der Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Diese beiden Kriterien integrieren - bei angenommenem intaktem Geschäftsmodell - nach der *Effizienz* und

*Effektivität* aller beteiligten Unternehmensprozesse inklusive Compliance. Anders formuliert: Je effizienter und effektiver die für die Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verantwortlichen Prozesse sind, desto positiver wirkt sich dies auf den Vertrauensbonus der Kapitalgeber aus, und damit auf die Bereitschaft, Kapital zur Verfügung zu stellen. Dieser Zusammenhang zählt insbesondere auch bei der Gestaltung von Hinweisgeberschaft.

Deshalb sind die Gestaltungsfreiheiten aus 3.2. ebenfalls unter den Gesichtspunkten Effizienz und Effektivität zu beurteilen. Sie seien an dieser Stelle nochmals rekapituliert (wobei der Meldekanal *physischer Briefkasten*<sup>24</sup> für die untersuchte Kategorie des börsennotierten Unternehmens wegfällt<sup>25</sup>):

1. Gestaltungsfreiheiten für die Meldestelle
  - Intern vs. ausgelagert
  - Pooling
2. Gestaltungsfreiheiten für den Meldekanal
  - Persönlicher Ansprechpartner ("Ombudsperson")
  - Email
  - Telefon
  - Digitale Lösung
3. Gestaltungsfreiheiten für die Instrumente der Prozessdurchführung
  - Erweiterte digitale Lösung

---

<sup>24</sup> Die Vor- und Nachteile des physischen Briefkastens sind leicht vorstellbar: "*Pro*: Schnell und einfach eingerichtet, gut sichtbar, ohne technische Kenntnisse nutzbar. *Contra*: Um nur für die als 'Meldestelle' beauftragten Personen sichtbar zu werden, muss der Zeitpunkt des Einwurfs sorgfältig geplant und - beim Wunsch nach Anonymität - muss die Meldung maschinengeschrieben sein, um durch die Handschrift mögliche Rückschlüsse zu vermeiden." Siehe: Bundesanzeiger Verlag (o.J.): Meldekanäle für internes Whistleblowing. Leitfaden zur Einführung und Nutzung von internen Meldekanälen (online), URL: <https://www.hinweisgeberportal.de/> [downloadbar ganz unten auf der Webseite], Abruf vom 19.05.2023.

<sup>25</sup> Der physische Briefkasten entfällt für die börsennotierte Gesellschaft, denn er "empfiehlt sich nur für Organisationen mit geringem oder fehlendem Zugriff auf gängige moderne Kommunikationskanäle wie Telefon, Internet, oder wenn Mitarbeiter ausserhalb der Arbeitszeiten ihre Meldungen notieren und diese zu einem geeigneten Zeitpunkt einreichen können sollen." Dass die genannten modernen Kommunikationskanäle und Voraussetzungen in einer deutschen börsennotierten Gesellschaft fehlen, ist wenig realistisch. - A.a.O..

#### 4.1.1 Effizienz und Effektivität der Gestaltungsfreiheiten

Für eine einfache Exploration von Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der Gestaltungsfreiheiten, repräsentiert durch Merkmale der Effizienz und Effektivität, findet sich im *Anhang* zu dieser Arbeit der Vorschlag einer Tabelle. Die durch die Exploration gefundenen Merkmale sind jeweils Positiva oder Negativa aus Sicht des Unternehmens (**U**), und/oder der Hinweisgebenden (**H**). Es wird davon ausgegangen, dass alle *Positiva* auf allfällige Kapitalgeber vertrauensfördernd wirken. Die Exploration selbst kann im Rahmen dieser Arbeit nicht durchgeführt werden, weil sie den Umfang der Arbeit übersteigen würde.

Hingegen ist noch auf einen besonderen, ausschlaggebenden Faktor für die Effektivität von Hinweisgeberschaft einzugehen, der bis hierhin nicht erwähnt wurde. Es stellt sich die Frage nach dem *Anreiz*, Hinweisgeber zu werden.

#### 4.2 Frage der Effektivität der Inanspruchnahme; Motivation und Anreiz

Das HinSch-G konkretisiert einige notwendige, und deshalb obligatorische Elemente für eine funktionierende Hinweisgeberschaft. Es sind dies aber im Wesentlichen nur allgemeine Aspekte einer vertrauenswürdigen, professionellen Dienstleistung.<sup>26</sup> Damit die Möglichkeit zur Hinweisgeberschaft überhaupt genutzt wird, ist ausschlaggebend, ob sich Meldewillige finden, die dazu motiviert sind, die Möglichkeit zu beanspruchen. Da aber keine rechtliche Verpflichtung zur Hinweisgeberschaft besteht, wird man theoretisch aus freien Stücken zum Hinweisgeber. In der Praxis kann der individuelle Leidensdruck in einer unethischen oder rechtswidrigen Situation ausschlaggebend sein. Dies entspricht einer negativen Motivation und macht die Meldung rechtlicher Vergehen tendenziell zum Problem des Einzelnen.

Hinweisgeberschaft kann auch speziell motiviert sein durch ein besonderes privates Wissen, gepaart mit einem Willen zur Richtigstellung, dem es "egal ist, als Verräter oder

---

<sup>26</sup> Es sind im Wesentlichen Aspekte einer vertrauenswürdigen, professionellen Dienstleistung: **Vertraulichkeitsgebot** (§ 8), **Erreichbarkeit** der Meldestelle (§ 16, § 24 Nr. 3.6), **Zugänglichkeit** der Meldekanäle (§ 27), **Beratung** bei Erwägung einer Meldung (§ 24), **Schutzmassnahmen** (§§ 33-38), **Korrektur** bei Missbrauch und Abweichung (Abschnitt 5).

Held angesehen zu werden".<sup>27</sup> Die einzig absehbaren Belohnungen in *dieser* Konstellation sind der erfolgreiche Mut und das Gefühl, dem Recht genüge getan zu haben. In der anderen (ersten) Konstellation ist es das Gefühl, von einem persönlichen Leidensdruck befreit zu sein. Mehr liegt für Hinweisgebende bisher nicht drin.

Damit Hinweisgeberschaft als ein positiver besetztes, allseits offenes Instrument genutzt wird, müssen auch entfernte Stakeholder, die nicht direkt betroffen sind, zur Meldung rechtsbrüchlichen Verhaltens motiviert werden. Weder die EU-Richtlinie, noch das HinSch-G denken aber darüber nach, besondere Anreize (Beförderung, finanzielle Belohnung, andere Incentives) zu schaffen. Zur Korruptionsvermeidung in multinationalen Unternehmen liegt eine Studie zu finanziellen Anreizen (incentives) vor.<sup>28</sup> Das Gebiet scheint aber wenig erforscht.<sup>29</sup>

### 4.3 Kritik und Ausblick

#### a) Kritik

Aus Gründen des Umfangs enthält die vorliegende Arbeit keine Exploration bezüglich Effizienz und Effektivität der unternehmerischen Gestaltungsfreiheiten von Hinweisgeberschaft. Sie regt nur dazu an.

Bei der integrierten digitalen Lösung bleibt offen, wie der Meldekanal einzubetten wäre. Es stellen sich zahlreiche Fragen betreffend Datenschutz und Datensicherheit.

#### b) Ausblick

Da das HinSch-G angenommen wurde, bestehen national zwingende Gründe, Hinweisgeberschaft in deutschen Unternehmen umzusetzen. Für internationale Grossunternehmen deutscher Provenienz, die sich schon heute in verschiedenen rechtsstaatlichen Räumen mit ähnlichen Forderungen bewegen, dürfte dies kaum einen Neuerungsdruck beinhalten. Sie haben sich bereits arrangiert.

Es ist zu erwarten, dass digitale Lösungen weiter aufblühen werden, denn die Komplexität der gesetzlichen Anforderungen gebietet sozusagen einen computerge-

---

<sup>27</sup> "Most whistleblowers have access to private information, are highly motivated and are willing to accept being viewed as either a traitor or a hero (...)". TEICHMANN, F. M. J. (2019): Incentive systems in anti-bribery whistleblowing, in: Journal of Financial Crime, Vol. 26 No. 2, Bingley (UK), Emerald, Ss. 519-525.

<sup>28</sup> TEICHMANN (2019): Incentive systems in anti-bribery whistleblowing, in: Journal of Financial Crime, Vol. 26 No. 2, Bingley (UK), Emerald.

<sup>29</sup> Ebd., S. 521.

stützten Workflow, um Hinweisgeberschaft effizient und effektiv für das Unternehmen umzusetzen.

Wahrscheinlich ist auch, dass interne Meldestellen aus finanziellen Gründen weiterhin gern ausgelagert und gepoolt werden. So begründet Hinweisgeberschaft einen Nischenmarkt, der flexiblen Dienstleistern Erwerbschancen bietet.

Denkbar wäre, dass der Einsatz von KI im Frühwarnsystem des Risikomanagements von Unternehmen die Bedeutung von Hinweisgeberschaft verkleinert. KI könnte das Datenaufkommen (z.B. des Finanzbereichs) laufend analysieren und rechtliche Konflikte qualifiziert erkennen. Aufgrund dessen könnten Rechtsbrüche durch gezielte Kontrollen aufgedeckt werden, ohne dass Personen sich als Hinweisgebende exponieren müssen. Dies funktioniert natürlich nur, solange nicht die KI durch Manipulation korrumpiert wird - was dann wiederum die Hinweisgeberschaft auf den Plan rufen sollte.

Zu lösen bleibt sicher die Frage des Anreizes zur Hinweisgeberschaft. Hier könnte sich eine finanzielle Belohnung durchsetzen, deren Höhe sich an dem Betrag des durch die Hinweisgeberschaft verhinderten finanziellen Schadens orientiert, wie dies bei der Korruptionsverhinderung im Finanzsektor diskutiert wird. Statt einer individuellen Belohnung könnte auch eine das ganze Personal anteilig erreichende Belohnung ausgelobt werden, was den Zusammenhalt des Personals fördern und Stigmatisierung verhindern könnte.

Ersigen (Schweiz), 20. Mai 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'O. Gengenbach', with a horizontal line underneath the name.

Oliver Gengenbach



## Anhang

Der Anhang bezieht sich auf Kapitel 4.1 dieser Arbeit. Es handelt sich um einen Vorschlag für eine einfache Exploration der drei Gestaltungsfreiheiten für Hinweisgeberschaft unter den Kriterien *Leistungsfähigkeit* und *Zukunftsfähigkeit* sowie *Effizienz* und *Effektivität*. Die gefundenen Merkmale sind Positiva oder Negativa aus Sicht des Unternehmens (**U**), und/oder der Hinweisgebenden (**H**).

Drei Gestaltungsfreiheiten mit je zwei Alternativen sind zu untersuchen:

- *Meldestelle: Intern vs. ausgelagert*
- *Meldestelle: Pooling vs. Alleingang*
- *IT-basierte Lösung: Stark vs. schwach*

Der Vorschlag unten ist nur für die erste Gestaltungsfreiheit "Meldestelle: Intern vs. ausgelagert" ausgearbeitet, und nur für das erste Kriterium: "Leistungsfähigkeit". Das zweite Kriterium "Zukunftsfähigkeit" könnte ebenfalls nach Effizienz und Effektivität aufgeschlüsselt werden. Die genauen Kriterien für Zukunftsfähigkeit wären aber erst zu erarbeiten, was den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde.

Schliesslich wären die beiden anderen Gestaltungsfreiheiten (Meldestelle und IT-basierte Lösung) analog zu beurteilen.

Vorschlag für Exploration der ersten Gestaltungsfreiheit: Siehe nächste Seite.

## Meldestelle: Intern vs. ausgelagert

### Erstes Kriterium: Leistungsfähigkeit

Intern				Ausgelagert			
Effizienzfaktoren		Effektivitätsfaktoren		Effizienzfaktoren		Effektivitätsfaktoren	
<i>Positiva</i>	<i>Negativa</i>	<i>Positiva</i>	<i>Negativa</i>	<i>Positiva</i>	<i>Negativa</i>	<i>Positiva</i>	<i>Negativa</i>
Kommunikationswege aller Beteiligten sind direkter planbar <b>(U, H)</b>	Neben der Arbeit zu erledigen <b>(U)</b>	Einbettung in den Kontext des Unternehmens ist gegeben <b>(U, H)</b>	Angstbesetzt aufgrund bestehender interner Verpflichtung und Nähe <b>(H)</b>	Genauere vertragliche Aufwandsbestimmung und Leistungsregelung <b>(U)</b>	Unkenntnis des Unternehmens erschwert die Kommunikation in unabsehbarem Mass. <b>(U, H)</b>	Niederschwellig, da grössere Distanz zum Arbeitgeber. <b>(H)</b>	
Interne Sprache ist etabliert und damit das interne Verständnis <b>(U, H)</b>		Eher niederschwellig aufgrund bestehender Bekanntschaften und Vertrautheit <b>(H)</b>					

### Zweites Kriterium: Zukunftsfähigkeit

Prinzipiell analoge Darstellungsweise (nach Effizienz und Effektivität), jedoch anhand zu findender Kriterien für Zukunftsfähigkeit. Im Rahmen dieser Arbeit nicht leistbar.

## **Literaturverzeichnis**

### **Nachschlagewerke/Lexika/Reihen/Quellen/Zeitschriften**

Aktiengesetz: Gesetz vom 06.09.1965 (BGBl. I S. 1089), in Kraft getreten am 01.01.1966, zuletzt geändert durch Gesetz vom 04.01.2023 (BGBl. I Nr. 10) m.W.v. 31.01.2023, URL: <https://dejure.org/gesetze/AktG>, Abruf vom 19.05.2023.

Deutscher Corporate Governance Kodex (2020), hg. von Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (online), URL: [https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216\\_Deutscher\\_Corporate\\_Governance\\_Kodex.pdf](https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf), Abruf vom 19.05.2023 [DGCK 2020].

OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris (online), URL: <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>, Abruf vom 29.03.2023.

Richtlinie (EU) 2019/1937 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden [online], URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937&from=de>, Abruf vom 19.05.2023 [EU-Richtlinie].

Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>

Public Integrity, Journal of, hg. v. American Society for Public Administration, (UK) Taylor and Francis.

### **Artikel, Interviews**

BAKER TILLY (2019): Hinweisgebersysteme. Ein Trend setzt sich durch (online), URL: [https://www.bakertilly.de/fileadmin/public/Downloads/Publikationen/2019/Studien/Studie\\_Hinweisgebersysteme\\_Online.pdf](https://www.bakertilly.de/fileadmin/public/Downloads/Publikationen/2019/Studien/Studie_Hinweisgebersysteme_Online.pdf), Abruf vom 19.05.2023.

BENDEL, O. (o.J.), Whistleblowing, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/whistleblowing-53526>, Abruf vom 19.05.2023.

FEDERMANN, B. (2023): KPMG Law Insights. Hinweisgeberschutzgesetz verzögert sich – Bundesrat verweigert Zustimmung (online), URL: <https://kpmg-law.de/hinweisgeberschutzgesetz-verzoegert-sich-bundesrat-verweigert-zustimmung/> , Abruf vom 19.05.2023.

HOEKSTRA, A.; TALSMA, J. (2021): Introducing a New Key Player in Internal Whistleblowing Procedures. Examining the Position of Confidential Advisers, in: Public Integrity, Volume 23, Issue 1, Ss. 52-67, DOI: 10.1080/10999922.2020.1775462.

HOMANN, M. (2023): Hinweisgeberschutzgesetz. Alle aktuellen Infos zur Umsetzung (online), URL: <https://www.integrityline.com/de/knowhow/blog/hinweisgeberschutzgesetz/> , Abruf vom 20.05.2023.

KLEIN, M. (o.J.), Good Governance, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/good-governance-35707>, Abruf vom 19.05.2023.

TEICHMANN, F. M. J. (2019): Incentive systems in anti-bribery whistleblowing, in: Journal of Financial Crime, Vol. 26 No. 2, Bingley (UK), Emerald.

VIAN, T.; AGNEW, B.; McINNIS, K. (2022): Whistleblowing as an anti-corruption strategy in health and pharmaceutical organizations in low- and middle-income countries: a scoping review, in: Global Health Action 2022, Volume 15, Number 1 (o.S.), DOI: 10.1080/16549716.2022.2140494.

WERDER, A. v. (o.J.), Corporate Governance, in: Gabler Wirtschaftslexikon (online), URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617>, Abruf vom 19.05.2023.

### **Monographien und Sammelwerke**

Bundesanzeiger Verlag (o.J.): Meldekanäle für internes Whistleblowing. Leitfaden zur Einführung und Nutzung von internen Meldekanälen (online), URL: <https://www.hinweisgeberportal.de/> [downloadbar ganz unten auf der Webseite], Abruf vom 19.05.2023.

MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, C. (32005): Strategisches Management, Stuttgart, Schaeffer/Pöschel [MÜLLER-STEWENS/LECHNER].

Svenkerud P. J.; Sørnes, J-O.; Browning, L. (Hgg.) (2021), Whistleblowing, Communication and Consequences. Lessons From The Norwegian National Lottery Norsk Tipping, Reihe: Routledge Studies in Communication, Organization, and Organizing, hg. v. Gooren, F., New York/London, Routledge.

SCHOTTMÜLLER-EINWAG, U., (o.J.): Grundlagen der Corporate Governance. Lehrbrief UFU613, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [SCHOTTMÜLLER-EINWAG (I)].

SCHOTTMÜLLER-EINWAG, U., (o.J.): Corporate Governance in Deutschland. Lehrbrief UFU614, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [SCHOTTMÜLLER-EINWAG (II)].

SCHOTTMÜLLER-EINWAG, U., (o.J.): Corporate Governance in den USA und auf internationaler Ebene. Lehrbrief UFU615, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [SCHOTTMÜLLER-EINWAG (III)].

SCHOTTMÜLLER-EINWAG, U., (o.J.): Ausgewählte Themen deutscher Corporate Governance. Lehrbrief UFU616, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [SCHOTTMÜLLER-EINWAG (IV)].

HERMENAU, A. (o.J.): Ein Forschungsprojekt planen. Lehrbrief SQF602, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [HERMENAU (I)].

HERMENAU, A. (o.J.): Ein Forschungsprojekt durchführen und auswerten. Lehrbrief SQF603, AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o. O., [HERMENAU (II)].

HERMENAU, A. (o.J.): Grundlagen der Wissenschaftstheorie verstehen. Lehrbrief SQL301, hg. v. AKAD Bildungsgemeinschaft mbH, o.O. [HERMENAU (III)].

OLDEROG, T.; HERMENAU, A. (o.J.): Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten. Lehrbrief SQL301, o. O., AKAD Bildungsgemeinschaft mbH.

OLDEROG, T.; SCHUMACHER, S. (o.J.): Vorgaben für wissenschaftliche Studien- und Abschlussarbeiten bei AKAD, o. O., AKAD Bildungsgemeinschaft mbH.

SCHIERENBECK, H. (<sup>12</sup>1995), Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München/Wien, Verlag Oldenbourg.

THOMMEN, J.-P. (<sup>6</sup>2000), Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Zürich, Versus Verlag.