

**HTW** Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences



**INTEGRITY  
LINE**  
Effective Ethics



Meldestellen in Schweizer Unternehmen

# Whistleblowing Report 2018

# Impressum

## Autoren

Helene Blumer  
Prof. Dr. Urs Dahinden  
Vincenzo Francolino  
Prof. Dr. Christian Hauser  
Ruth Nieffer

Mit einem Vorwort von Dr. Zora Ledergerber (CEO Integrity Line GmbH)  
Koordination: Zacharias Huwyler (Integrity Line GmbH)  
Layout: CCS VON DER OSTEN GmbH

© HTW Chur Verlag, Chur 2017  
ISBN 978-3-9524599-1-1

Dieses Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Vortrag, Entnahme von Abbildungen, auszugsweise Veröffentlichungen und alle Arten der Verarbeitung, Verbreitung und Einspeicherung durch bzw. in elektronische Systeme oder Vervielfältigung auf anderen Wegen. Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

## Kontakt

Prof. Dr. Christian Hauser  
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE)  
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur  
Comercialstrasse 22  
CH-7000 Chur  
Schweiz

Tel.: +41 (0)81 286 39 24  
Fax: +41 (0)81 286 39 51  
E-Mail: christian.hauser@htwchur.ch

Online-Publikation abrufbar unter:  
<http://whistleblowingreport.ch>  
[http://www.htwchur.ch/de\\_integrity](http://www.htwchur.ch/de_integrity)

## Hinweis:

Diese Studie wurde von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) unterstützt. Die KTI ist die Förderagentur für Innovation des Bundes. Für den Inhalt sind allein die Autoren der Studie verantwortlich.

# Editorial

In Schweizer Unternehmen hat das Thema Whistleblowing und interne Meldestellen beträchtlich an Bedeutung gewonnen. Während sich Politik und Legislative seit Jahren schwertun, entsprechende gesetzliche Grundlagen zu schaffen, hat sich in der Privatwirtschaft unterdessen ein pragmatischer Ansatz durchgesetzt. Interne Meldestellen für Hinweise zu Missständen gehören mittlerweile in den meisten grösseren Unternehmen zum Standard, auch in Bezug auf die Akzeptanz von anonymen Meldungen.

Die Bedeutung von Meldestellen bei der Aufdeckung von (Compliance-)Verstössen wurde inzwischen erkannt und Unternehmen nehmen die Chance wahr, dank frühzeitigem Identifizieren von Fehlverhalten Gefahren vom eigenen Unternehmen abzuwenden. Zusätzlich nimmt im Allgemeinen die Wichtigkeit und der Stellenwert von Compliance-Themen weltweit zu und in gewissen Ländern, wie zum Beispiel in Frankreich, besteht sogar eine gesetzliche Verpflichtung, interne Meldestellen für Mitarbeitende anzubieten.

Es ist deshalb umso erstaunlicher, dass in der Schweiz praktisch keine wissenschaftlich erhobenen Daten zu unternehmensinternen Meldestellen für Hinweisgebende existieren. Wir freuen uns, nun zusammen mit der HTW Chur diese Lücke mit dem Whistleblowing Report 2018 zu schliessen: Der ersten umfassenden wissenschaftlichen Studie zu Meldestellen in Schweizer Unternehmen.

Besonders interessiert hat uns dabei der Umgang mit Fragen, die uns selbst in unserer täglichen Arbeit mit Unternehmen gestellt werden. Dazu gehören konkrete Fragen zum Umgang mit anonymen Meldungen, zur sinnvollsten Angliederung einer internen Meldestelle, zum Bearbeitungsprozess der eingehenden Meldungen, zur geeigneten Kommunikation einer Meldestelle gegen innen und aussen sowie zur Vorbeugung gegen einen allfälligen Missbrauch des Meldeprozesses. Gefreut hat uns dabei, dass bei Unternehmen mit einem webbasierten Meldesystem die Anzahl relevanter Meldungen höher ist als bei Unternehmen ohne webbasierte Lösung.

Der umfassende Whistleblowing Report 2018 gibt einen nachhaltigen Einblick in die Unternehmenslandschaft Schweiz. Ich wünsche Ihnen viele spannende Momente bei der Entdeckung dieser Studie. Gerne danke ich den vielen Unternehmen in der Schweiz, die durch ihre Kooperation Teil dieser Studie geworden sind. Mein besonderer Dank geht an unseren Kooperationspartner Prof. Dr. Christian Hauser und an sein Team von der HTW Chur für die kompetente und intensive Zusammenarbeit.

Dr. Zora Ledergerber  
CEO Integrity Line GmbH

# Management Summary

Illegales und unethisches Verhalten ist auch in der Schweiz ein ernstzunehmendes Problem. Studien zeigen, dass **Hinweise** von Mitarbeitenden und dem Unternehmen nahestehenden Gruppen eine **zentrale Rolle bei der Prävention und Bekämpfung von Compliance-Verstössen** spielen. Unternehmen haben deshalb in den vergangenen Jahren damit begonnen unternehmensinterne Meldestellen einzurichten, damit **Hinweisgebende** eine klare und spezialisierte Ansprechstelle haben, die ihre Meldungen rasch und wirksam bearbeitet.

**Jede zweite Meldung, die im vergangenen Jahr bei einem Schweizer Unternehmen eingegangen ist, hat sich als relevant und gehaltvoll erwiesen.**

Während im Ausland bereits Studien zu dieser Thematik durchgeführt wurden, besteht in der **Schweiz ein erheblicher Forschungsbedarf** zur Verbreitung, zur technischen und organisatorischen Ausgestaltung sowie zur Wirksamkeit solcher Meldestellen. Um diesen Fragen nachzugehen, wurde im Rahmen der vorliegenden Studie eine Online-Befragung durchgeführt und die Antworten von 364 Unternehmen statistisch ausgewertet. Diese Ergebnisse sind **repräsentativ für alle Unternehmen in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz**. Zudem wurden 26 Vertreterinnen und Vertreter von international tätigen Schweizer Unternehmen interviewt.



Die Resultate zeigen, dass in der Schweiz **11 Prozent** aller Unternehmen eine Meldestelle implementiert haben. Dabei gibt es deutliche Unterschiede je nach **Unternehmensgrösse**: Während mit 70 Prozent die Mehrheit der Grossunternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitenden über eine unternehmensinterne und/oder -externe Meldestelle verfügt, ist dies mit 10 Prozent nur bei einer Minderheit der KMU der Fall. Ausserdem zeigt sich, dass sowohl **auslandsaktive Unternehmen** als auch **erfolgreiche Unternehmen**, die in den letzten zwei Jahren gewachsen sind und auch für die kommenden 12 Monate Wachstum erwarten, eher eine Meldestelle eingerichtet haben.

95 Prozent der Unternehmen, die über eine Meldestelle verfügen, haben im vergangenen Jahr keine einzige Meldung erhalten. Auch hier gibt es bedeutende Unterschiede zwischen Grossunternehmen und KMU: Während bei 70 Prozent der Grossunternehmen Meldungen eingegangen sind und zwar im Durchschnitt **54 Meldungen** pro Unternehmen, haben nur vier Prozent der KMU Meldungen erhalten, was zu einer durchschnittlichen Anzahl von **0.4 Meldungen** pro Unternehmen führt. Das heisst, dass bei KMU-Meldestellen durchschnittlich ungefähr alle drei Jahre eine Meldung eingeht.

**Jede zweite Meldung**, die im vergangenen Jahr bei einem Schweizer Unternehmen eingegangen ist, hat sich als **relevant und gehaltvoll** erwiesen. Meldestellen sind somit ein wirksames Instrument, um illegales und unethisches Verhalten offenzulegen.

**Missbräuchliche Meldungen**, die lediglich opportunistischer Natur sind und dazu dienen, jemanden gezielt anzuschwärzen, sind ein **seltene Phänomen**. Lediglich **3 Prozent** der Meldungen werden

Bei Grossunternehmen gehen durchschnittlich **54 Meldungen pro Jahr** ein. KMU-Meldestellen erhalten im Durchschnitt **alle drei Jahre eine Meldung**.

als missbräuchlich eingestuft. Trotzdem muss die Möglichkeit, dass eine Meldung verleumderischer Natur sein könnte, ernstgenommen werden.

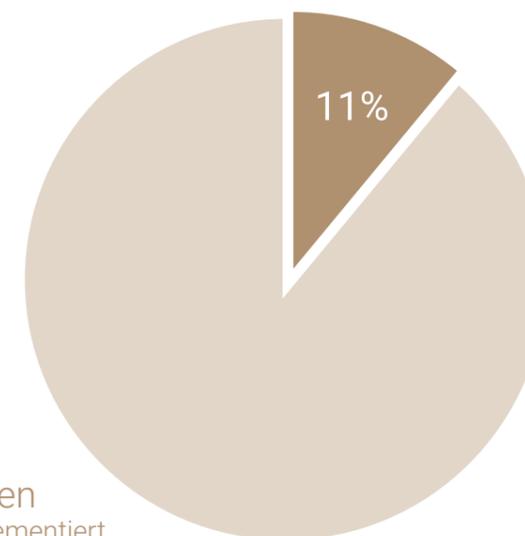
Entgegen regelmässig geäusserten Befürchtungen hat die **Möglichkeit, Meldungen anonym abzugeben**, keinen Einfluss auf die Anzahl missbräuchlicher Meldungen. D.h., wenn anonyme Meldungen zulässig sind, nimmt die Anzahl missbräuchlicher Meldungen nicht zu. Um missbräuchlichen Meldungen vorzubeugen ist zu empfehlen, in der Kommunikation zur Meldestelle die Sanktionen bei Missbrauch sowie den aktiven Schutz der Hinweisgebenden vor Repressalien einzubinden.

Darüber hinaus können aufgrund der Forschungsergebnisse folgenden weiteren **Empfehlungen** formuliert werden:

Je niederschwelliger die Meldestelle ist – breiter Adressatenkreis, viele Meldekanäle, breit abgestützte Kommunikation – desto höher ist die Anzahl Meldungen insgesamt sowie auch die Anzahl relevanter Meldungen, die bei der Meldestelle eintreffen. Unternehmen sollten deshalb den **Zugang zur Meldestelle möglichst niederschwellig** gestalten und für viele Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeitende, Kunden, Aktionäre/Eigentümer, Konkurrenten, Lieferanten und die breite Öffentlichkeit) Meldemöglichkeiten einrichten. Die Auswertungen haben zudem gezeigt, dass **spezialisierte Meldekanäle**, d.h. Hotline/Callcenter, Mobile Apps, Social Media und webbasierte Meldesysteme/Internetplattformen, ebenfalls zu mehr Meldungen insgesamt sowie zu mehr relevanten Meldungen führen.

Auch die aus Compliance-Sicht nicht relevanten Meldungen, die bei der Meldestelle eingehen, können für das Unternehmen bedeutungsvoll sein, weil sie dazu dienen können, Schwachstellen zu erkennen und die Organisation zu verbessern. Sie sollten deshalb rasch und unkompliziert an die zuständige unternehmensinterne Stelle weitergeleitet werden.

Unternehmen sollten die verschiedenen Anspruchsgruppen **regelmässig** über die Zielsetzung, den Betrieb und den Erfolg der Meldestelle **informieren**. So ist zu empfehlen, Missstände, die dank Hinweisen an die Meldestelle aufgedeckt und behoben werden konnten, als Erfolgsgeschichten in unternehmensinternen Medien zu publizieren, damit die Meldestelle auch ihre präventive Wirkung entfalten kann.

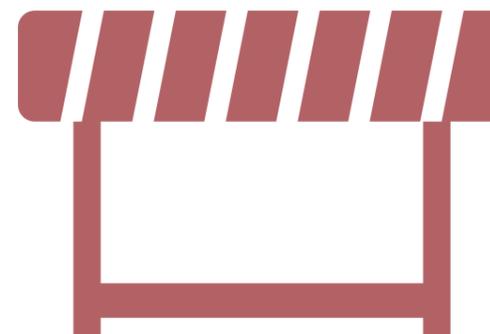


**11% aller Unternehmen haben eine Meldestelle implementiert**

Meldestellen sollten nicht als isolierte Massnahme eingeführt, sondern als **Teil eines umfassenden Compliance-Programms** konzipiert werden. Zu einem wirksamen Compliance-Programm gehören unter anderem auch die klare und öffentlich kommunizierte Unterstützung durch das Topmanagement, ein Code of Conduct (interne Regeln über das wünschenswerte Verhalten) sowie klare interne Zuständigkeiten (Compliance Officer oder Compliance-Komitee).



Die Möglichkeit Meldungen anonym abzugeben hat keinen Einfluss auf die Anzahl missbräuchlicher Meldungen.



Unternehmen sollten den Zugang zur Meldestelle **möglichst niederschwellig** gestalten

# Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	4
1 Meldestellen als Instrument zur Prävention und Aufdeckung von Compliance-Verstössen.....	8
2 Meldestellen in Schweizer Unternehmen .....	12
2.1 Wie viele Unternehmen sind von illegalem und unethischem Verhalten betroffen? .....	12
2.2 Welche Massnahmen zur Prävention und Aufdeckung setzen Unternehmen ein?.....	13
2.3 Sind die Meldestellen unternehmensintern oder -extern? .....	14
2.4 Über welche Kanäle können Hinweisgebende ihre Meldungen einreichen?.....	14
2.5 Wer darf melden?.....	16
2.6 Inwiefern sind die Hinweisgebenden identifizierbar? .....	16
2.7 Wo ist die Meldestelle im Unternehmen angesiedelt? .....	17
2.8 Wie viele Meldungen treffen bei Meldestellen ein? .....	18
2.9 Wie viele Meldungen sind relevant? .....	19
2.10 Wie viele Meldungen sind missbräuchlich?.....	20
2.11 Wie machen Unternehmen auf ihre Meldestellen aufmerksam? .....	21
2.12 Welche Botschaften vermitteln die Unternehmen in Bezug auf ihre Meldestellen?.....	22
3 Fazit und Empfehlungen .....	23
4 Über diese Studie.....	25
4.1 Projektdesign.....	25
4.2 Charakteristika der befragten Unternehmen.....	26
4.3 Beteiligte Institute und Finanzierung .....	28
5 Firmenporträt Integrity Line.....	29
6 Glossar.....	30
7 Literatur .....	31

# 1 Meldestellen als Instrument zur Prävention und Aufdeckung von Compliance-Verstössen

«Unsere Meldestelle ist essenziell für uns. Wenn ich mir anschäue, welche wirtschaftlichen Probleme wir dadurch vermeiden konnten, wäre es schlichtweg dumm, keine zu haben. Ein relativ geringer Aufwand und ein grosser Vorteil fürs Unternehmen.»

Gemäss der Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) sind Hinweise und Tipps weltweit das effektivste Mittel, um Fälle von illegalem und unethischem Verhalten aufzudecken (ACFE 2016). Compliance-Verstösse sind auch in der Schweiz ein ernstzunehmendes Problem. Gemäss einer Studie von Pricewaterhouse Coopers (PwC) wurde 2014 mehr als jedes dritte Schweizer Grossunternehmen Opfer von wirtschaftskriminellen Handlungen. Damit liegt die Schweiz im weltweiten Durchschnitt (PwC 2014a). Die Palette der Deliktarten umfasst u.a. Veruntreuung, Internet-Kriminalität, Verletzung geistigen Eigentums, Korruption, Geldwäscherei und wettbewerbswidrige Absprachen (PwC 2014b). Grossunternehmen sind dabei stärker betroffen als KMU (KPMG 2013).

Wirtschaftskriminalität führt auf Seite der betroffenen Unternehmen zu erheblichen finanziellen Schäden. In der Schweiz belaufen sich die entstandenen Schäden bei einem Viertel der Unternehmen auf bis zu 50'000 US-Dollar. Für ein weiteres Viertel sind dies bis zu 100'000 und für gut jedes achte Unternehmen bis zu fünf Millionen US-Dollar (PwC 2014b).

Aufgrund der frühzeitigen Tatentdeckung lassen sich die finanziellen Schäden, die durch illegale und unethische Handlungen entstehen, mittels Meldestellen deutlich begrenzen. Eine aktuelle Studie zeigt, dass Missstände, die durch die offizielle Strafverfolgungsbehörden aufgedeckt werden, durchschnittlich gut sechsmal höhere Schäden verursachen als Missstände, die dank interner oder externer Hinweise frühzeitig identifiziert werden (ACFE 2016).

Meldestellen sind Stellen **ausserhalb der Linie**, an die konkrete oder vermutete Missstände gemeldet werden können. Diese

Stellen können sowohl unternehmensintern als auch -extern, d.h. bei einem unabhängigen Dienstleister angesiedelt sein. Das Unternehmen definiert, wer als Hinweisgeberin/Hinweisgeber Meldungen einbringen kann (nur Mitarbeitende oder auch Kunden, Lieferanten, Konkurrenten etc.). Über verschiedene Kanäle erreichen die Hinweisgebenden die im Unternehmen verantwortliche Stelle (z.B. Compliance-Abteilung), wobei diese Kanäle als «generell» oder «spezialisiert» bezeichnet werden können. Abbildung 1 stellt die Logik einer Meldestelle grafisch dar, wie sie für diese Studie definiert wurde.

Die generellen Meldekanäle umfassen den persönlichen Besuch bei der verantwortlichen Stelle, Brief, Fax und E-Mail sowie den telefonischen Kontakt. Als spezialisierte Meldekanäle gilt die Hotline/das Callcenter, das im Gegensatz zum Meldekanal «Telefon» rund um die Uhr erreichbar ist und von geschultem Personal betreut wird. Auch eigens fürs Melden von Missständen eingerichtete Mobile Apps und Social-Media-Kanäle sowie webbasierte Meldesysteme sind spezialisierte Kanäle.

Angesichts des erheblichen Potenzials von Meldestellen als effektives Mittel zur Prävention und Aufdeckung von Compliance-Verstössen sowie vor dem Hintergrund der (zukünftigen) nationalen und internationalen gesetzlichen Regelungen (siehe Info-Kästen auf Seite 10 und 11) wird damit gerechnet, dass sich in Zukunft mehr Unternehmen für die Einrichtung einer Meldestelle entscheiden. In der Schweiz besteht jedoch ein grosser Forschungsbedarf zu diesem Thema. Abgesehen von Grunddaten über die Verbreitung von Meldestellen (Becker et. al. 2012; PwC 2014b) existieren keine wissenschaftlichen Studien, die sich vertieft mit ihrer konkreten Ausgestaltung in Schweizer Unternehmen befassen.

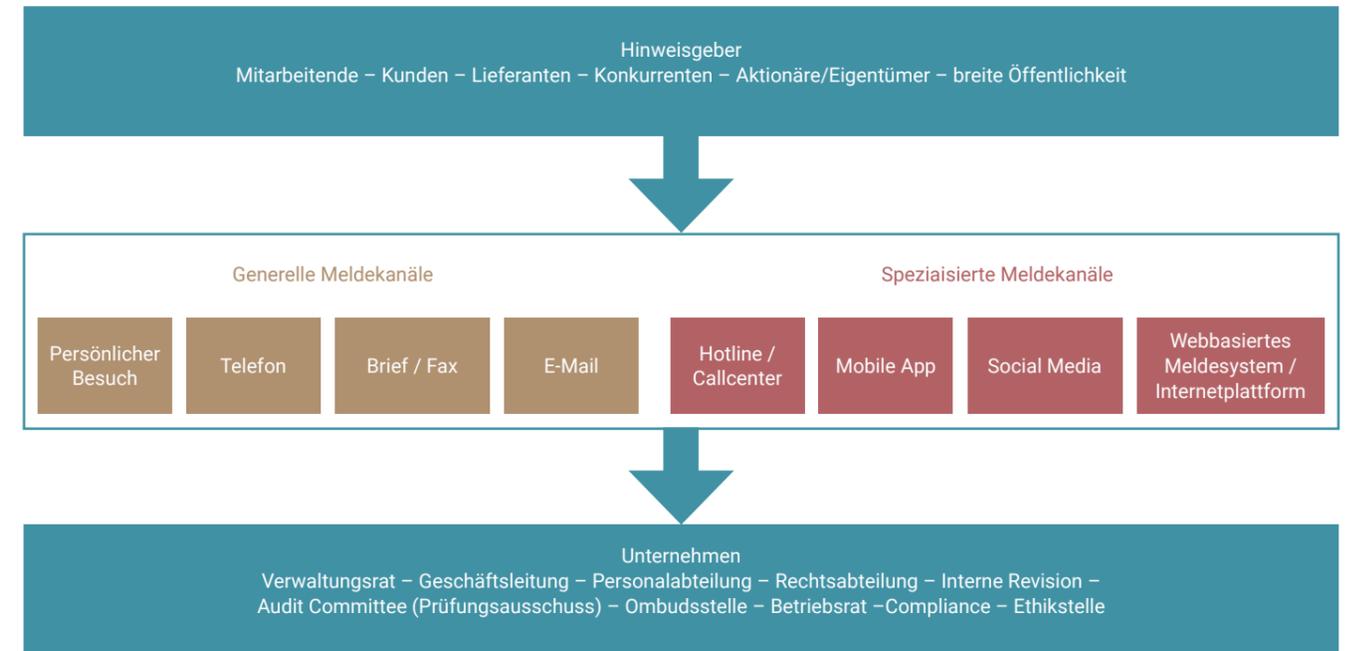


Abbildung 1: Ausgestaltung einer Meldestelle

Vor diesem Hintergrund liefert die vorliegende Studie Antworten auf die folgenden Fragestellungen und die allgemeine Meldestellen-Praxis von Schweizer Unternehmen:

**Illegales und unethisches Verhalten in Unternehmen und Präventionsmassnahmen:**

1. Wie viele Unternehmen sind von illegalem und unethischem Verhalten betroffen?
2. Welche Massnahmen zur Prävention und Aufdeckung setzen Unternehmen ein? Wie viele und welche Schweizer Unternehmen verfügen über eine Meldestelle?

**Ausgestaltung der Meldestelle:**

3. Sind die Meldestellen unternehmensintern oder -extern angesiedelt?
4. Über welche Kanäle können Hinweisgebende ihre Meldungen einreichen?
5. Wer darf melden? Wen haben Schweizer Unternehmen als Hinweisgebende definiert?
6. Inwiefern sind die Hinweisgebenden identifizierbar?
7. Wo ist die Meldestelle im Unternehmen angesiedelt? Wer ist für die Bearbeitung der Meldungen verantwortlich?

**Anzahl und Qualität der Meldungen:**

8. Wie viele Meldungen treffen bei Meldestellen ein? Von welchen Faktoren hängt diese Anzahl ab?
9. Wie viele Meldungen sind relevant? Von welchen Faktoren hängt diese Zahl ab?
10. Wie viele Meldungen sind missbräuchlich? Welche Faktoren beeinflussen diese Zahl?

**Kommunikation der Meldestelle:**

11. Wie machen Unternehmen auf ihre Meldestellen aufmerksam? Welche Kanäle nutzen sie?
12. Welche Botschaften vermitteln die Unternehmen in Bezug auf ihre Meldestellen?

\* Die in der Studie genannten Zitate sind Auszüge aus den Interviews mit Unternehmensvertreterinnen und -vertretern



## Übersicht zur rechtlichen Situation in der Schweiz und international

### Schweiz

Im Gegensatz zu anderen Ländern besteht in der Schweiz derzeit bezüglich unternehmensinternen Meldestellen weder auf gesetzlicher noch auf selbstregulatorischer Basis eine explizite Pflicht zur Errichtung eines internen Meldeverfahrens (Schweizer Parlament 20.11.2013a). Es zeichnet sich jedoch eine klare Tendenz in Richtung stärkerer gesetzlicher Regulierung ab. Eine Teilrevision des Art 321a OR sieht eine gesetzliche Regelung des dreistufigen Kaskadenprinzips vor: Stellt ein Arbeitnehmer am Arbeitsplatz Unregelmässigkeiten fest, muss er dies zuerst intern melden. Wenn der Arbeitgeber innerhalb von höchstens 60 Tagen «keine oder offensichtlich ungenügende Massnahmen zur Klärung des Sachverhalts» ergreift, darf sich der Arbeitnehmer an die zuständige Behörde wenden. Eine solche Meldung an die zuständige Behörde ist unzulässig, wenn das Unternehmen über eine unabhängige Meldestelle, Regeln über das Meldeverfahren und die weitere Behandlung sowie Schutzmechanismen für Hinweisgebende verfügt. Eine Meldung an die Öffentlichkeit ist dann möglich, wenn die Behörde die Hinweisgeberin/den Hinweisgeber nicht innerhalb von 14 Tagen über das weitere Vorgehen informiert (Schweizer Parlament 20.11.2013b).

Die Vorlage wurde im September 2015 von den Räten an den Bundesrat zurückgewiesen, um eine einfachere und verständlichere Version auszuarbeiten; materiell-inhaltlich wurde von den Räten jedoch nichts beanstandet. Es ist deshalb davon auszugehen, dass Schweizer Unternehmen inskünftig gemäss Art. 321a OR einen rechtlichen Anreiz haben, interne Meldesysteme einzurichten, um der Meldung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters an die zuständige Behörde und, falls diese nicht reagieren sollte, einer Meldung an die Medien vorzubeugen.

### USA

Seit 2002 ist der Sarbanes Oxley Act (SOX) in Kraft und schreibt vor, dass an der US-Börse kotierte Unternehmen eine Möglichkeit für Arbeitnehmende schaffen müssen, um vertraulich und anonym Verstösse gegen Rechnungslegungs- sowie Revisionsvorschriften melden zu können (Section 806). Genauere Anforderungen an eine Meldestelle oder datenschutzrechtliche Einschränkungen wurden nicht festgelegt. Die US-Börsenaufsicht SEC ist für die Durchsetzung des SOX verantwortlich. Nach der Finanzkrise wurde zudem der Dodd Frank Act in Kraft gesetzt, der ein «Whistleblower Program» enthält (Section 922). Durch das Programm kann die SEC Hinweisgebende, die originäre Informationen zu Verstössen gegen US-Wertschriften-gesetze liefern, mit 10 bis 30 Prozent der verhängten Geldstrafen belohnen.

### Grossbritannien

Grossbritannien übernahm beim Schutz von Hinweisgebenden eine Vorreiterrolle: Der Public Interest Disclosure Act (PIDA) aus dem Jahr 1998 schützt Hinweisgebende vor Diskriminierung und Kündigung (Section 47B), wenn diese einen Missstand in gutem Glauben und im öffentlichen Interesse melden (Section 43C-43H). Das Gesetz unterstützt durch eine Stufenregelung insbesondere internes Melden. Eine gesetzliche Pflicht zur Einführung einer Meldestelle für bestimmte Unternehmen kennt Grossbritannien jedoch nicht. Zudem sind im Data Protection Act 1998 (DPA) keine spezifischen datenschutzrechtlichen Auflagen für die Einführung einer Meldestelle vorgesehen.

### Frankreich

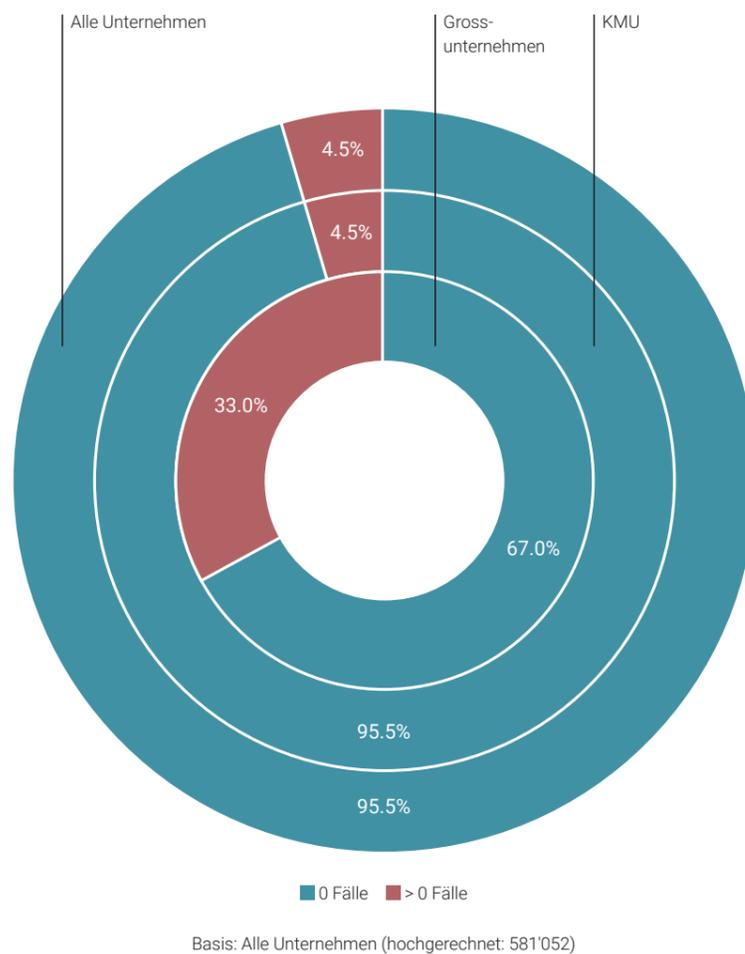
Das französische Parlament hat 2016 ein neues Anti-Korruptionsgesetz verabschiedet (Loi Sapin II). Durch dieses Gesetz werden öffentliche Arbeitgeber und französische Unternehmen mit mehr als 50 Angestellten verpflichtet, ein geeignetes Meldeverfahren für Verstösse einzuführen (Article 8, III). Die Ausgestaltung dieses Meldeverfahrens wurde im Gesetz jedoch nicht genauer definiert. Spezifischer sind die Anforderungen des Sapin II für öffentliche Arbeitgeber oder Unternehmen mit mehr als 500 Angestellten und einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro. Für diese wird durch das neue Gesetz die Einführung einer internen Meldestelle obligatorisch (Article 17, II 2°). Die französische Datenschutzbehörde CNIL hat 2017 die Auflagen für die Einführung einer Meldestelle an Sapin II angepasst (Autorisation unique AU-004). Das Genehmigungsverfahren einer Meldestelle durch die CNIL wurde deutlich vereinfacht und die Kategorien der zugelassenen Meldungen erweitert.

## 2 Meldestellen in Schweizer Unternehmen

Für die vorliegende Studie wurde zum einen eine repräsentative Online-Befragung durchgeführt und zum anderen wurden ausgewählte Unternehmensvertreterinnen und -vertreter zu ihren Meldesystemen interviewt. Die Auswertung der 26 Interviews sowie der Rückmeldungen der 364 Befragungsteilnehmenden

ermöglichen wertvolle Einblicke in die Meldestellen-Praxis von Schweizer Unternehmen, die im Folgenden detailliert vorgestellt werden. Informationen zum Projektdesign und den Charakteristika der befragten Unternehmen finden sich in Kapitel 4.

### 2.1 Wie viele Unternehmen sind von illegalem und unethischem Verhalten betroffen?



Die Ergebnisse der statistischen Analyse zeigen, dass im letzten Jahr 33 Prozent der Grossunternehmen und rund fünf Prozent der KMU von illegalem oder unethischem Verhalten betroffen waren (Abbildung 2). Solches Verhalten, das zum Schaden des Unternehmens aber vermeintlich auch zu seinem Nutzen geschehen kann, verstösst gegen geltende gesetzliche Bestimmungen (z.B. Fälschung von Finanzdaten, Wirtschaftsspionage, Korruption, Bestechung, Diebstahl, Betrug und Unterschlagung) oder gegen die ethischen Vorstellungen einer Gesellschaft (z.B. gezielte Ausnutzung von Differenzen in der internationalen Gesetzgebung, z.B. im Bereich Umweltschutz, Arbeitsrecht oder Steuerrecht). Die Ergebnisse entsprechen weitgehend den Erkenntnissen anderer Studien (PwC 2014b; KPMG 2013).

Abbildung 2: Anzahl Fälle illegalen und unethischen Verhaltens 2016 mit Grössenvergleich

### 2.2 Welche Massnahmen zur Prävention und Aufdeckung setzen Unternehmen ein?

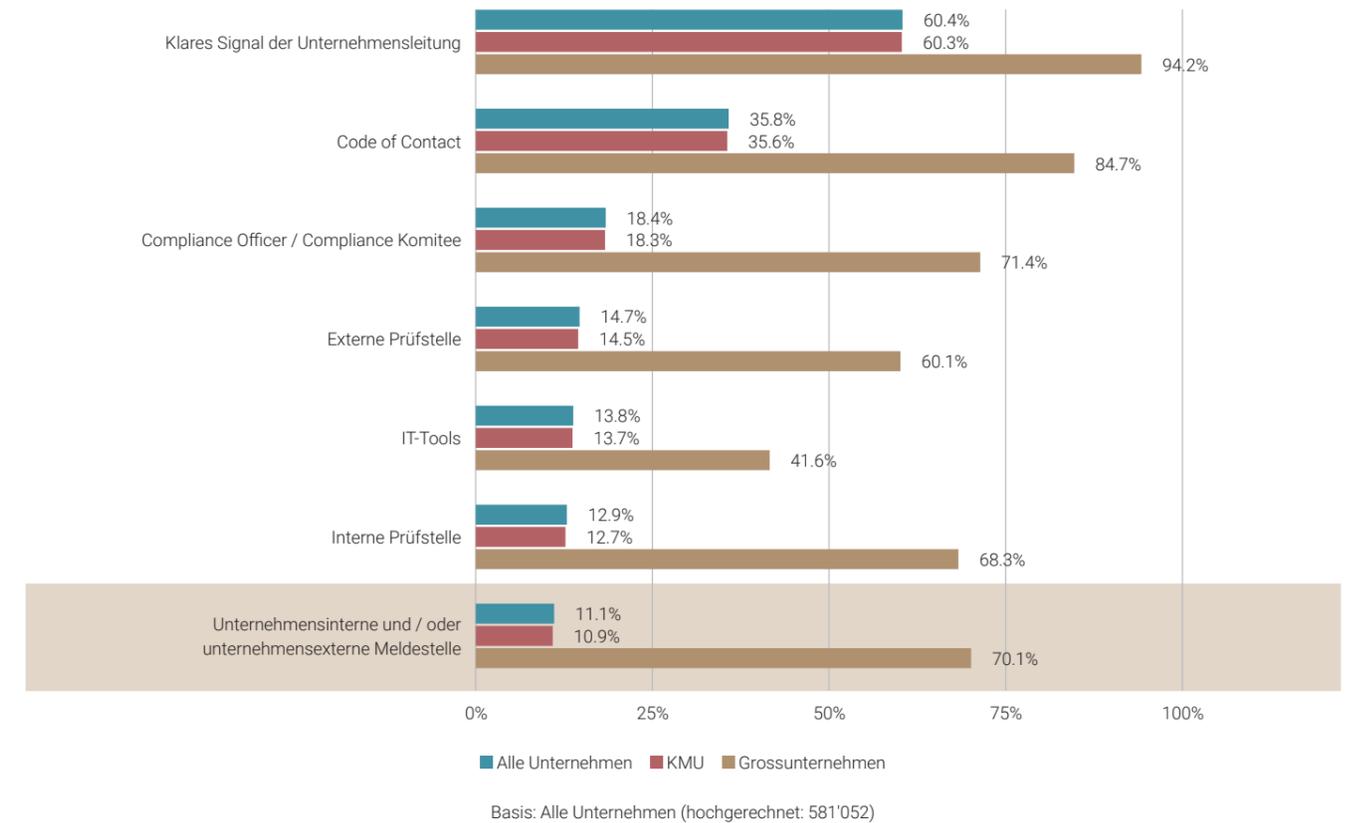


Abbildung 3: Massnahmen zur Prävention und Aufdeckung von illegalem oder unethischem Verhalten mit Grössenvergleich

Unternehmen setzen eine Vielzahl von Massnahmen ein, um illegales und unethisches Verhalten zu verhindern oder zumindest frühzeitig zu erkennen (Abbildung 3). Das häufigste und auch kostengünstigste Instrument ist die Geschäftsleitung, die das Thema aktiv und offen anspricht und das klare Signal sendet, dass illegales und unethisches Verhalten nicht toleriert wird. Diese Massnahme wird sowohl von einer Mehrheit der KMU (60 Prozent) als auch der Grossunternehmen (94 Prozent) eingesetzt. Während die Mehrheit der Grossunternehmen (70 Prozent) über eine unternehmensinterne und/oder -externe Meldestelle verfügt, an die konkrete oder vermutete Missstände gemeldet werden können, ist dies nur bei einer Minderheit der KMU (10 Prozent) der Fall. Diese deutlichen Unterschiede je nach Unternehmensgrösse sind auch bei allen anderen Präventionsmassnahmen sichtbar. **Insgesamt haben in der Schweiz 11 Prozent aller Unternehmen eine Meldestelle implementiert.** Bei den international tätigen Unternehmen beläuft sich diese Zahl auf 15 Prozent. Diese Resultate sind vergleichbar mit früheren Studien (Becker et al. 2012; PwC 2014b).

Die vertieften statistischen Analysen zeigen, dass **grössere Unternehmen** mit höherer Wahrscheinlichkeit über eine Meldestelle verfügen. Der gleiche positive Zusammenhang konnte bei der **Auslandsaktivität** und dem **Geschäftserfolg** festgestellt werden: International tätige sowie erfolgreiche Firmen haben eher eine Meldestelle. Als erfolgreich wurden Unternehmen definiert, die, gemessen an ihrer Umsatzentwicklung, in den letzten zwei Jahren gewachsen sind und auch für die kommenden 12 Monate Wachstum erwarten. Die Sprachregion sowie die Branchenzugehörigkeit hingegen zeigen keinen statistischen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine Meldestelle einrichtet.

## 2.3 Sind die Meldestellen unternehmensintern oder -extern?

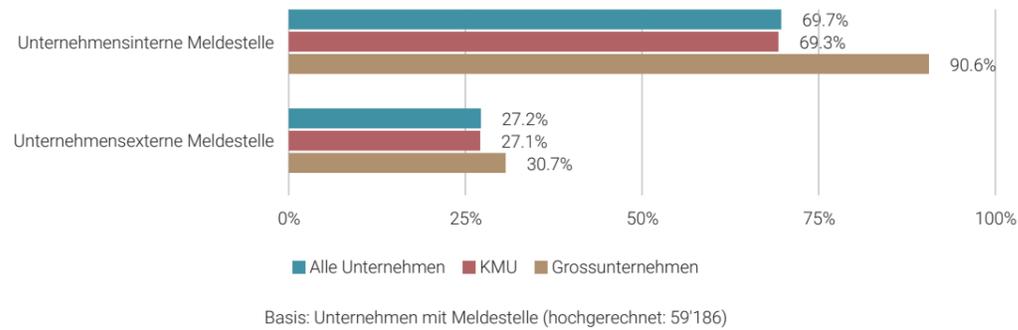


Abbildung 4: Interne und externe Meldestellen mit Grössenvergleich

Mit knapp 70 Prozent hat die Mehrheit aller Unternehmen eine Meldestelle, die intern, also im Unternehmen selbst angesiedelt ist (Abbildung 4). Bei den Grossunternehmen sind dies sogar über 90 Prozent. Dagegen verfügt nur knapp ein Drittel der Unternehmen

über eine externe Meldestelle, die bei einem unabhängigen Dienstleister angesiedelt ist. Mittels einer genaueren Analyse zeigt sich, dass knapp 30 Prozent der Unternehmen Meldestellen eingerichtet haben, die sowohl intern als auch extern angesiedelt sind.

## 2.4 Über welche Kanäle können Hinweisgebende ihre Meldungen einreichen?

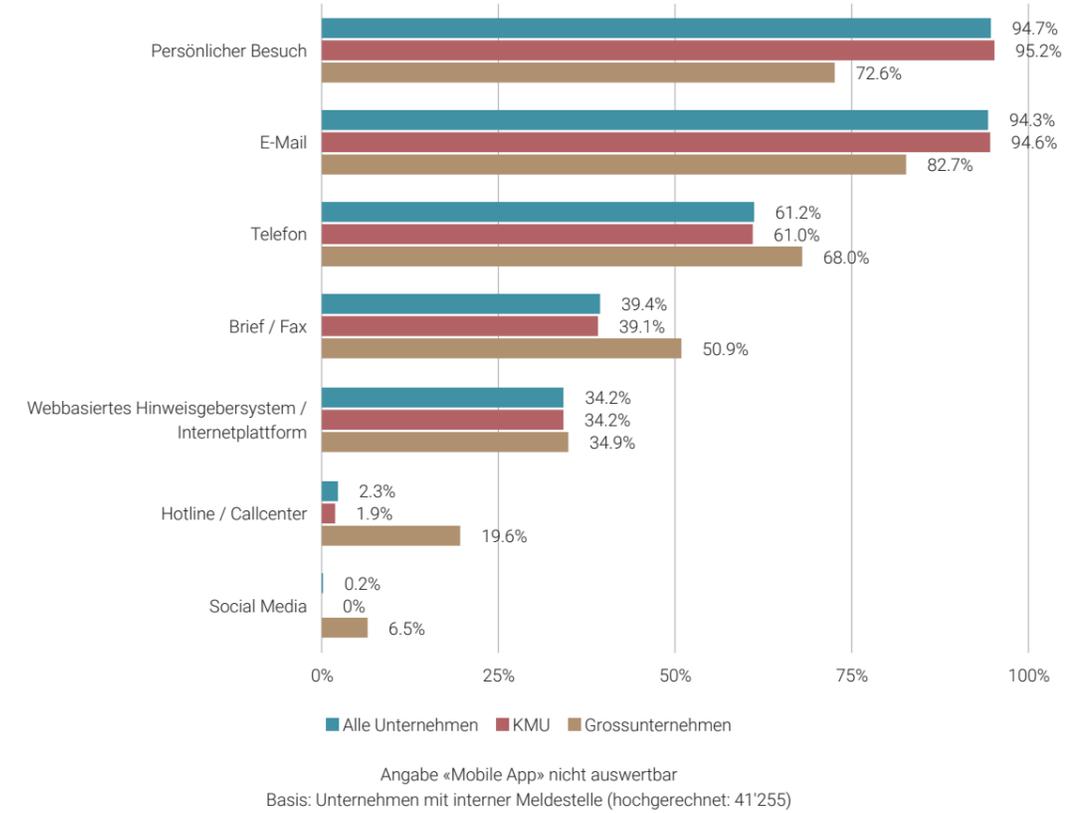
Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, die über eine interne Meldestelle verfügen, stellt ihren Hinweisgebenden nicht nur einen, sondern mehrere interne Meldekanäle zur Verfügung: 92 Prozent haben drei bis fünf interne Meldekanäle. Dagegen haben 82 Prozent der Unternehmen, die über eine externe Meldestelle verfügen, nur einen externen Kanal implementiert. Abbildung 5 zeigt, dass sich die Grossunternehmen und KMU in ihrem Angebot an internen Meldekanälen nicht deutlich unterscheiden. Wenig überraschend bieten mehr Grossunternehmen spezialisierte Meldekanäle an (z.B. Hotline/Callcenter und Social Media) und setzen unterdurchschnittlich oft auf generelle Verfahren wie den persönlichen Besuch. Bei den webbasierten Meldesystemen gibt es allerdings kaum Unterschiede zwischen Grossunternehmen und KMU. Bei den externen Meldemöglichkeiten zeigen sich eher Grössenunterschiede: Grossunternehmen bevorzugen E-Mails und den telefonischen Kontakt, während KMU eher auf eine externe Hotline zurückgreifen.

Die Interviews mit den Unternehmensvertreterinnen und -vertretern illustrieren die Vielfalt der eingesetzten Meldemöglichkeiten. An den webbasierten Meldesystemen schätzen sie dabei besonders, dass die Hinweisgebenden anonym melden können und die Unternehmen trotzdem die Möglichkeit haben, mit ihnen zu kommunizieren.

*Wir bieten den Kontakt per E-Mail, Brief und Fax, per eigens eingerichteter Telefonnummer und über eine vertrauliche Hotline mit einem Web-Reporting-Callcenter an. Zudem gibt es immer wieder Walk-ins, also Personen, die persönlich bei uns vorbeikommen und nichts Schriftliches einreichen möchten.*

*Wir haben ein webbasiertes Meldesystem, auf das man auch von privaten PCs zugreifen kann. Das können unsere Mitarbeiter verwenden aber auch Externe. Der grosse Vorteil des Systems ist, dass man anonym melden kann, wir aber dennoch mit dem Hinweisgeber kommunizieren können.*

### Interne Meldekanäle



### Externe Meldekanäle

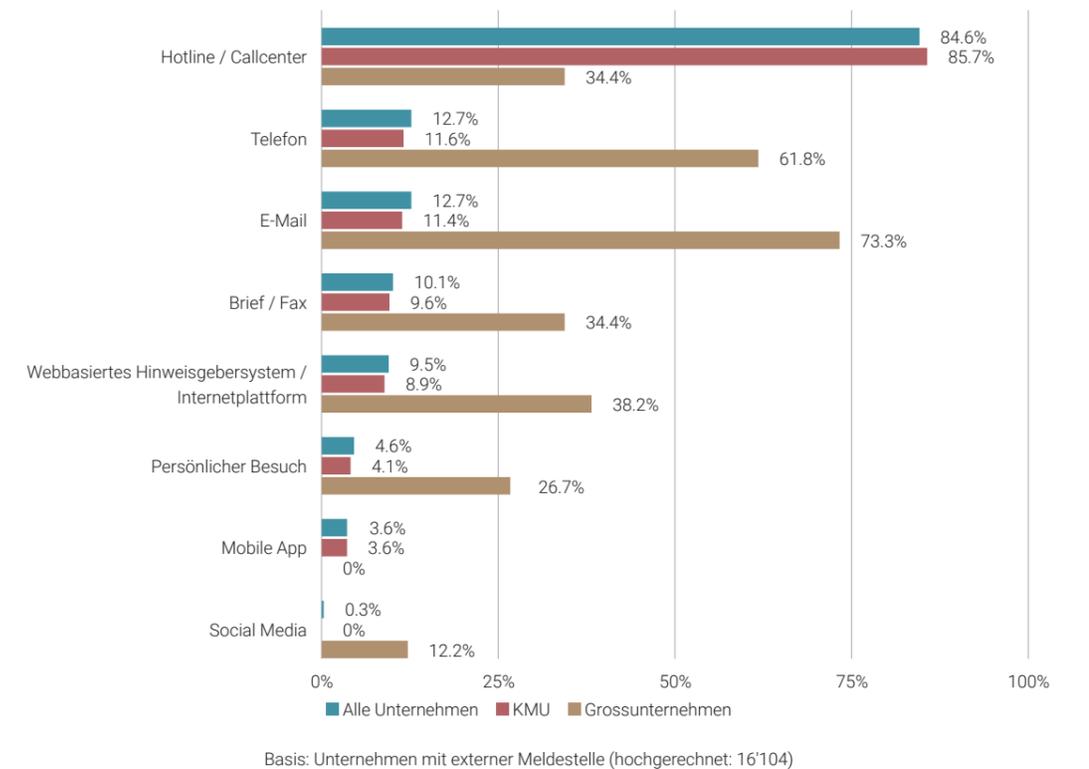


Abbildung 5: Interne und externe Meldekanäle mit Grössenvergleich

## 2.5 Wer darf melden?

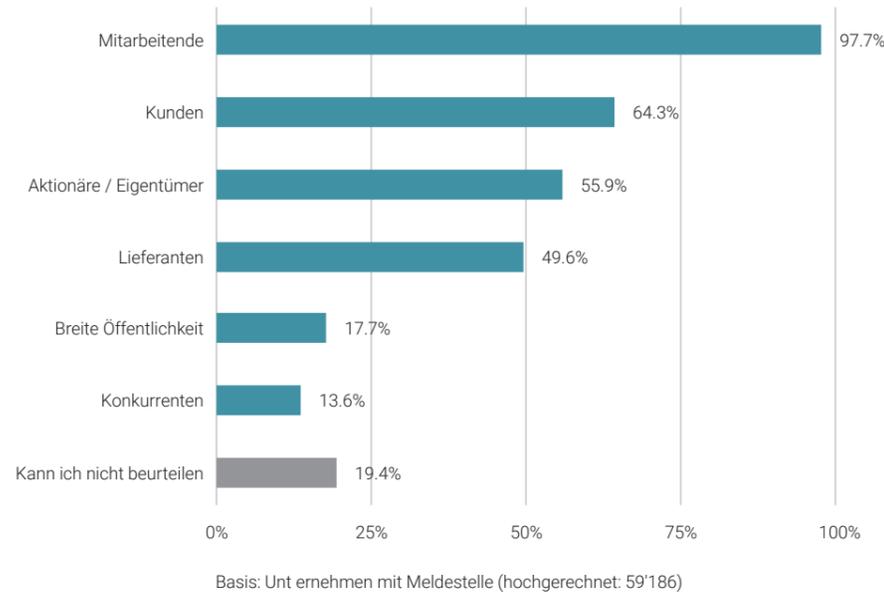
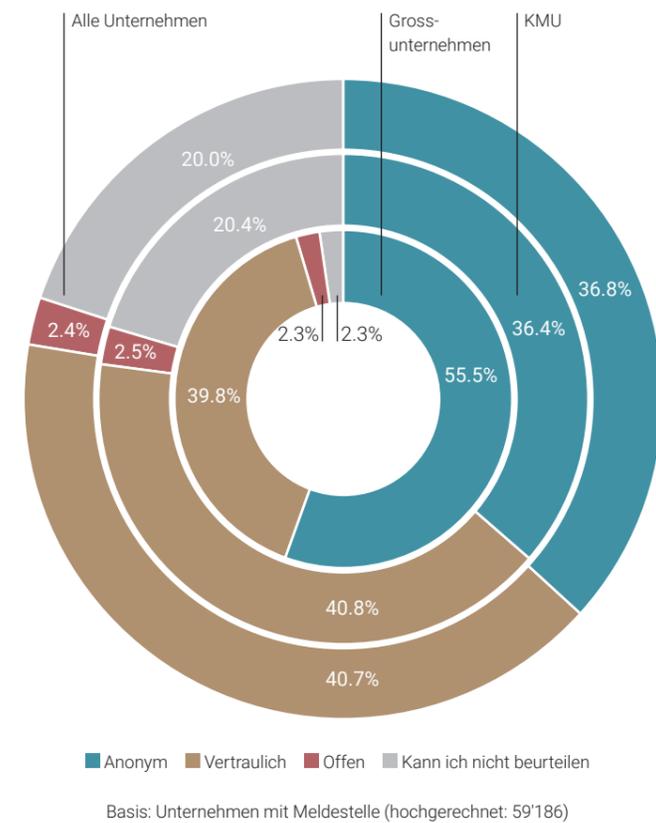


Abbildung 6: Adressaten der Meldestelle

Vielfalt herrscht nicht nur bei der Zahl der Meldekanäle, sondern auch bei den Anspruchsgruppen, denen die Meldestellen zur Verfügung stehen (Abbildung 6). Die wichtigste Anspruchsgruppe sind klar die Mitarbeitenden, die bei 98 Prozent der Unternehmen Meldungen einreichen können. Rund die Hälfte der Unternehmen gibt zusätzlich weiteren internen (z.B. Aktionäre und Eigentümer) aber auch externen Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Lieferanten) die Möglichkeit, illegales oder unethisches Verhalten zu melden. Für die breite Öffentlichkeit oder die Konkurrenz steht lediglich bei einer Minderheit der Unternehmen ein Meldesystem offen. Weiterführende Analysen zeigen, dass ein Drittel der Unternehmen seine Meldestelle für nur eine Anspruchsgruppe öffnet und 46 Prozent für vier Anspruchsgruppen und mehr.

## 2.6 Inwiefern sind die Hinweisgebenden identifizierbar?



Mehr als die Hälfte der Grossunternehmen bietet ihren Hinweisgebenden die Möglichkeit, ihre Meldungen anonym einzureichen; bei den KMU ist dies bei gut einem Drittel der Fall. Mit 41 Prozent erwarten die meisten KMU, dass die Hinweisgebenden ihren Namen nennen, dieser wird aber vertraulich behandelt und im Bearbeitungsprozess nicht weitergegeben. Nur in einem geringen Teil aller Unternehmen wird die Identität der Hinweisgebenden offengelegt. Auffällig ist der relativ grosse Anteil KMU, die diese Frage mit «kann ich nicht beurteilen» beantwortet haben. Eine vertiefte Analyse legt nahe, dass die Meldestellen in diesen Unternehmen wenig formalisiert sind und die Frage deshalb schwierig zu beantworten war. So verfügen diese Unternehmen in der Regel über keine spezifischen Dokumente, in denen die Richtlinien für ihre Meldestellen schriftlich festgehalten sind. Darüber hinaus nutzen diese Unternehmen deutlich häufiger den persönlichen Besuch, E-Mails und Telefon als Meldekanäle, was auf offene oder vertrauliche Meldemöglichkeiten hindeutet.

← Abbildung 7: Identifizierbarkeit der Hinweisgebenden

## 2.7 Wo ist die Meldestelle im Unternehmen angesiedelt?

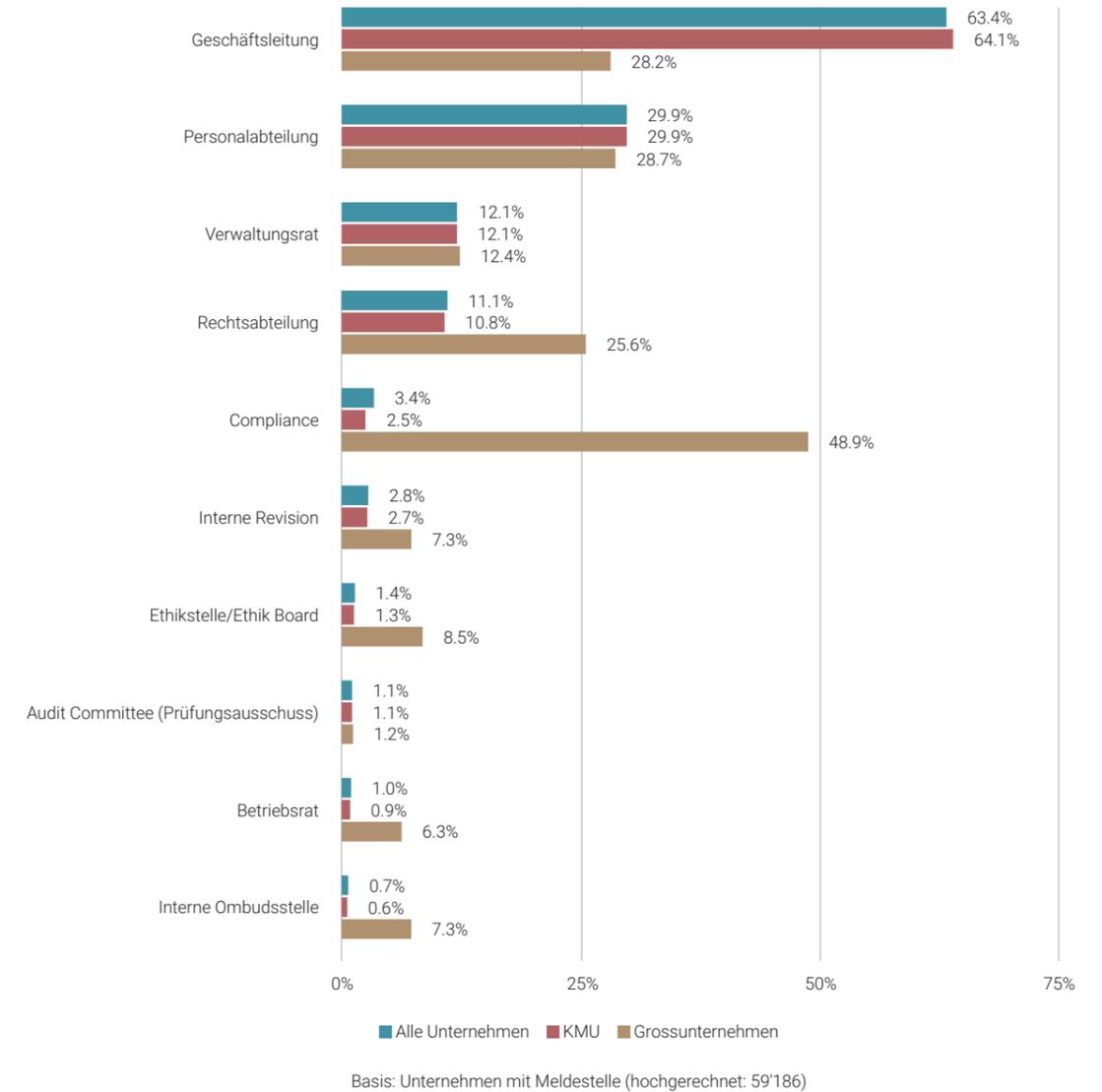


Abbildung 8: Organisatorische Ansiedlung der Meldestelle mit Grössenvergleich

Bei knapp zwei Dritteln der KMU bearbeitet die Geschäftsleitung die eingehenden Meldungen (Abbildung 8). Bei rund einem Drittel der Unternehmen ist die Personalabteilung verantwortlich oder mitverantwortlich für die Bearbeitung der Meldungen. Dieser Wert bei ist bei Grossunternehmen und KMU etwa gleich hoch.

Bei fast der Hälfte der Grossunternehmen ist die Meldestelle in der Compliance-Abteilung angesiedelt. Bei einer überwiegenden Mehrheit von fast 80 Prozent bearbeitet nur eine Stelle im Unternehmen eingehende Hinweise; bei knapp 18 Prozent sind zwei Stellen involviert.

## 2.8 Wie viele Meldungen treffen bei Meldestellen ein?

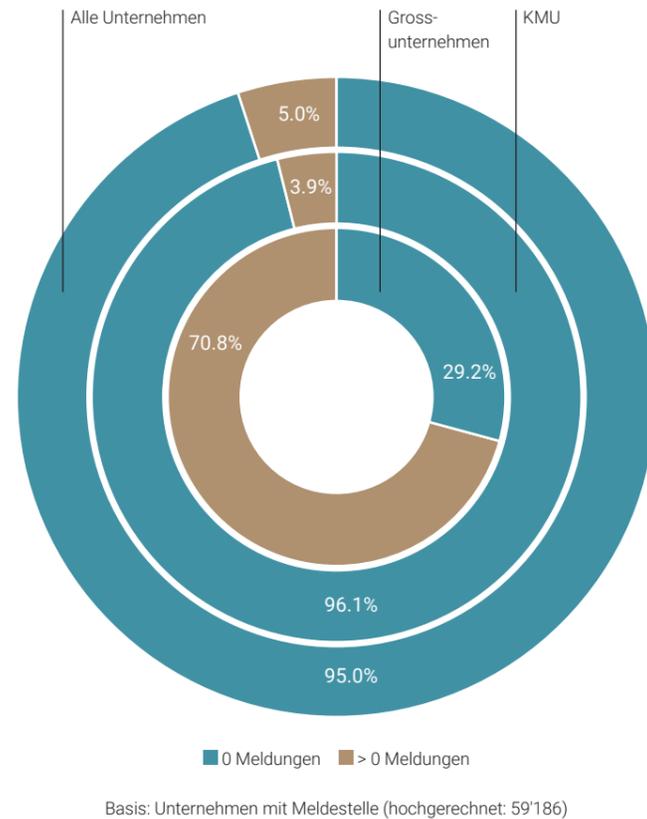


Abbildung 9: Anzahl eingehende Meldungen bei der Meldestelle mit Grössenvergleich

Abbildung 9 zeigt, dass 95 Prozent der Unternehmen, die über eine Meldestelle verfügen, im vergangenen Jahr keine einzige Meldung erhalten haben. Dabei gibt es allerdings deutliche Unterschiede zwischen Grossunternehmen und KMU: Bei den Grossunternehmen hat mit knapp 70 Prozent die Mehrheit Meldungen erhalten und zwar im Durchschnitt **54 Meldungen** pro Unternehmen. Bei

den KMU ist hingegen zu beobachten, dass lediglich vier Prozent überhaupt Meldungen erhalten haben, was zu einer durchschnittlichen Anzahl von **0.4 Meldungen** pro Unternehmen führt. Das heisst, dass bei KMU-Meldestellen ungefähr alle drei Jahre eine Meldung eingeht.

Einerseits kann eine niedrige Zahl von Meldungen ein Indiz dafür sein, dass in einem Unternehmen wenige oder gar keine meldenswerte Missstände vorhanden sind. Bei kleinen, vorbildlich geführten Unternehmen ist durchaus zu erwarten, dass nicht jedes Jahr eine Meldung eingeht. Ein interviewtes Grossunternehmen rechnet beispielsweise pro Jahr mit ungefähr 3 Meldungen pro 1000 Mitarbeitende. Andererseits kann eine niedrige Zahl von Meldungen darauf hindeuten, dass die Meldestelle nicht optimal funktioniert, z.B. weil die Meldestelle zu wenig bekannt ist, oder weil es bei den Mitarbeitenden an Vertrauen fehlt, dass eine Meldung die gewünschte Wirkung entfalten und zur Beseitigung des Missstands führen wird. Aufgrund der vorliegenden Daten kann nicht abschliessend geklärt werden, welcher dieser beiden Faktoren (fehlende Missstände oder suboptimaler Betrieb der Meldestelle) von grösserer Bedeutung ist.

Für Unternehmen mit 50 Mitarbeitenden und mehr zeigen die Analysen, dass **spezialisierte Arten von Meldesystemen** – d.h. Hotline/Callcenter, Mobile App, Social Media und webbasierte Meldesysteme – ein starker Treiber für die Anzahl Meldungen sind: Unternehmen mit solchen Meldestellen erhalten mehr Meldungen als Unternehmen, die auf generelle Kanäle setzen (persönlicher Besuch, Brief/Fax, E-Mail und Telefon). So erhalten Grossunternehmen mit **webbasierten Meldesystemen** (intern und/oder extern) durchschnittlich gut zweieinhalbmal mehr Meldungen als Grossunternehmen ohne webbasierte Lösung.

Die vertieften Analysen machen ausserdem deutlich, dass mehr Meldungen eingehen, wenn die Meldestelle möglichst vielen Anspruchsgruppen zugänglich ist, also nicht nur den Mitarbeitenden, sondern z.B. auch Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und der breiten Öffentlichkeit, und diese Anspruchsgruppen über

möglichst viele Kanäle Meldungen einreichen können. Bezüglich organisatorischer Ansiedlung zeigt sich, dass mehr Meldungen eintreffen, wenn die Meldestelle bei der Personalabteilung oder bei der Ethikstelle angesiedelt ist. Faktoren wie Sprachregion, Auslandaktivität, Branche und Unternehmenserfolg haben dagegen keinen statistisch bedeutsamen Einfluss auf die Zahl der Meldungen.

Die Interviewpartnerinnen und -partner merken zudem an, dass sich bzgl. der Nutzung der Meldestelle sowohl innerhalb der Schweiz als auch international **kulturbedingte Unterschiede** zeigen können.

## 2.9 Wie viele Meldungen sind relevant?

Die statistischen Auswertungen zeigen, dass **51 Prozent** der eingehenden Meldungen relevant und gehaltvoll sind, also tatsächlich einen Compliance-relevanten Missstand oder ein Fehlverhalten ansprechen. Meldestellen sind somit ein wirksames Instrument, um illegales oder unethisches Verhalten offenzulegen und tragen so auch entscheidend zum Schutz der Unternehmensreputation bei. **46 Prozent** der Meldungen erweisen sich als nicht relevant. Darunter sind all diejenigen Hinweise zu verstehen, die zwar ohne missbräuchliche Absicht abgegeben werden, aber von ihrer Thematik bei der Meldestelle an der falschen Adresse sind. Beispiele dafür sind diverse unternehmensinterne Probleme wie individuelle Beschwerden bzgl. Führungsstil oder Hinweise auf technische Betriebsprobleme. Solche aus Compliance-Sicht nicht relevanten Meldungen erweisen sich für den Betrieb der Meldestelle aber in der Regel als unproblematisch und können mit begrenztem Aufwand an die zuständige Kontaktstelle (z.B. an die Personalabteilung oder den technischen Unterhalt) weitergeleitet werden.

deutlich, relevante Meldungen zu erhalten. Darüber hinaus erweist sich diesbezüglich als förderlich, wenn Unternehmen über ihre öffentlich zugängliche **Webseite** auf ihre Meldestelle aufmerksam machen, diese also offen und breit kommunizieren. Je niederschwelliger also die Meldestelle ist – breiter Adressatenkreis, viele Meldekanäle, breit abgestützte Kommunikation – desto höher ist die Anzahl relevanter Meldungen.

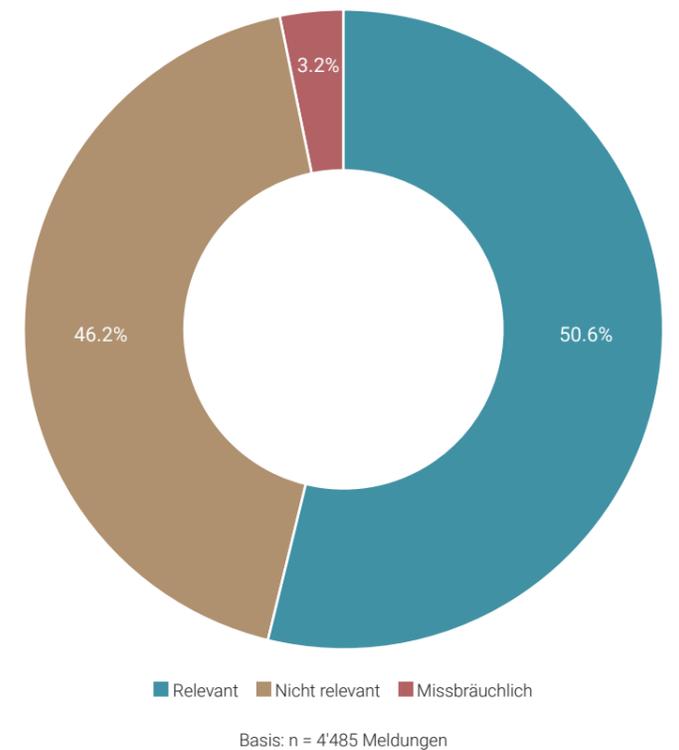


Abbildung 10: Anzahl der relevanten und missbräuchlichen Meldungen

Die vertiefte statistische Analyse legt Faktoren offen, welche die Anzahl der relevanten Meldungen statistisch erhöhen. Durch das Angebot von **spezialisierten internen Meldekanälen**, d.h. Hotline/Callcenter, Mobile App, Social Media und webbasierte Meldesysteme, können mehr relevante Meldungen erreicht werden. Analog zur Anzahl Meldungen (Kapitel 2.8) zeigt sich, dass mehr relevante Meldungen eingehen, wenn die Meldestelle **möglichst vielen Anspruchsgruppen** zugänglich ist, also nicht nur den Mitarbeitenden, sondern z.B. auch den Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und der breiten Öffentlichkeit, und diese Anspruchsgruppen über möglichst **viele Kanäle** Meldungen einreichen können.

Kommuniziert ein Unternehmen, dass es die Pflicht eines jeden Mitarbeitenden ist, Missstände und Fehlverhalten zu melden (**Meldepflicht**), erhöht dies ebenfalls die Wahrscheinlichkeit

*Ob eine Meldestelle genutzt wird und wie stark ist sehr stark kulturabhängig. Unsere Wahrnehmung ist, dass die Akzeptanz in Europa eher gering ist. Auch aus Indien hatten wir praktisch noch nie eine Meldung. In den USA sowie im östlichen Asien, China und Japan hingegen funktioniert das System sehr gut.*

*Bei der Einführung der Meldestelle gab es insbesondere in der Westschweiz grosse Friktionen. Sie sagten, dass sich das nicht gehört, dass man die Mitarbeitenden so eigentlich zu Denunziantentum auffordert. In der Deutschschweiz und im Tessin wurde die Meldestelle von Anfang an gut aufgenommen.*

## 2.10 Wie viele Meldungen sind missbräuchlich?

«Wenn wir wirklich einen Vorsatz für böswilliges Melden finden, leiten wir spiegelbildlich eine Ermittlung gegen diese Person ein. Das ist aber sehr, sehr selten. Das habe ich bisher – ich bin jetzt sechs Jahre dabei – zweimal gesehen.»

Ein häufig geäussertes Vorbehalt gegenüber Meldestellen ist die Befürchtung, dass diese Stellen von den Hinweisgebenden missbräuchlich verwendet werden könnten, z.B. für falsche oder verleumderische Meldungen, die einzelnen Mitarbeitenden oder dem Unternehmen gezielt Schaden sollen. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen jedoch, dass nur **3 Prozent** der Meldungen als missbräuchlich eingestuft werden können. Angesprochen auf die Häufigkeit von missbräuchlichen Meldungen waren sich auch die befragten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter einig, dass diese nur selten vorkommen. Einige Expertinnen und Experten haben trotz mehrjähriger Tätigkeit in ihrer Funktion noch nie einen Missbrauch erlebt.

Die statistische Auswertung zeigt Faktoren auf, welche die Anzahl missbräuchlicher Meldungen beeinflussen. Kommunizieren die Unternehmen, dass und auf welche Weise die Hinweisgebenden **vor Repressalien geschützt** werden, reduziert dies die Anzahl missbräuchlicher Meldungen. Unternehmen, die den Schutz vor Repressalien kommunizieren, können bezüglich der Ausgestaltung und Qualität ihrer Meldestelle als fortschrittlich angesehen

werden; es ist zu vermuten, dass der Schutz vor Repressalien als Qualitätsmerkmal einer Meldestelle die Anzahl missbräuchlicher Meldungen beeinflusst. Der Anonymitätsgrad bzw. die Identifizierbarkeit der Hinweisgebenden (anonym, offen und vertraulich) hingegen hat, entgegen Intuition und Befürchtung, keinen Einfluss auf die Anzahl missbräuchlicher Meldungen.

Die Auswertungen zeigen ausserdem, dass die Existenz eines **webbasierten Meldesystems** in einem positiven Zusammenhang mit der Anzahl Meldungen insgesamt und der Anzahl relevanter Meldungen steht, jedoch auch die Anzahl missbräuchlicher Meldungen beeinflusst. Mit anderen Worten erhalten Unternehmen mit webbasierten Meldesystemen mehr Meldungen insgesamt und mehr relevante Meldungen, verzeichnen jedoch auch häufiger missbräuchliche Meldungen als Unternehmen ohne diesen Meldekanal. Der Begriff «webbasierte Meldesysteme» wird dabei in dieser Studie weit gefasst und reicht von einfachen online Formularen ohne strukturierten Meldeprozess bis hin zu verschlüsselten und spezialisierten Hinweisgebersystemen.

«In den zweieinhalb Jahren kam es noch nie zu einem Missbrauch.»

«Man muss das Thema Missbrauch ganz offen ansprechen. In unseren Richtlinien steht klar drin, dass wir Meldungen von Fehlverhalten erhalten möchten und Missbrauch unterbinden. Wir kommunizieren klipp und klar, dass wir missbräuchliches Melden sehr ernst nehmen und ein Verfahren einleiten, d.h. diese Meldung selbst zu einem «Fall» machen. Da muss man sehr direkt sein.»

## 2.11 Wie machen Unternehmen auf ihre Meldestellen aufmerksam?

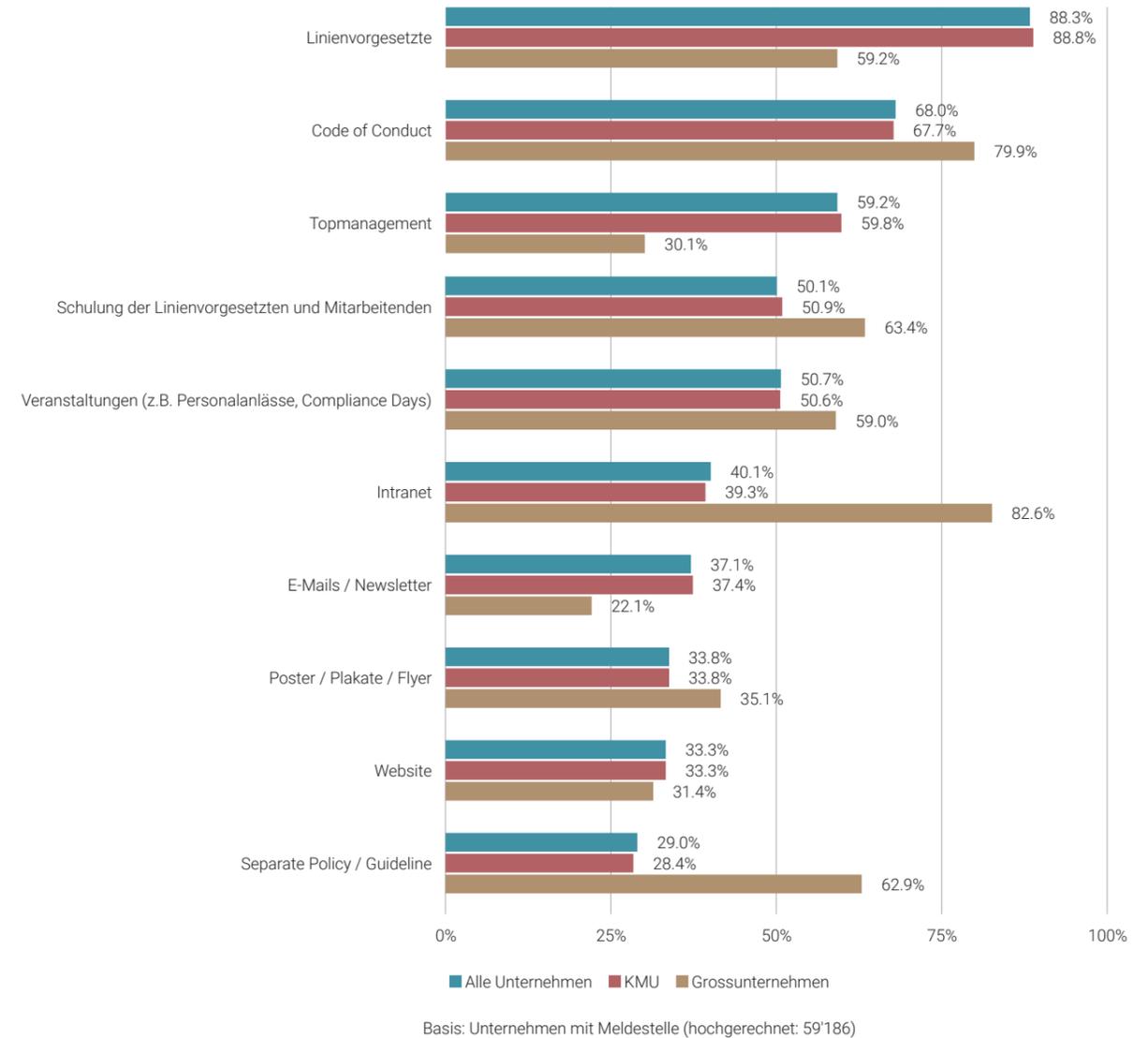


Abbildung 11: Kanäle und Mittel zur Kommunikation der Meldestelle mit Grössenvergleich

Hinsichtlich der Kanäle und Mittel, die zur Kommunikation der Meldestelle eingesetzt werden, fällt auf, dass KMU hauptsächlich auf ihr Topmanagement und ihre Linienvorgesetzten setzen, welche die Mitarbeitenden informieren (Abbildung 11). Bei Grossunternehmen sticht mit über 80 Prozent insbesondere das intern zugängliche Intranet als Kommunikationsinstrument hervor. Bei einer Mehrheit aller Unternehmen wird die Meldestelle

im Code of Conduct behandelt; eine separate Whistleblowing-Policy oder -Guideline wird hingegen eher von Grossunternehmen eingesetzt. Gut die Hälfte der Unternehmen nutzt verschiedene Veranstaltungen, z.B. Personalanlässe oder Compliance-Days, um auf die Meldestelle aufmerksam zu machen. Ebenfalls die Hälfte der Unternehmen führt spezifische Schulungen für ihre Linienvorgesetzten und Mitarbeitenden durch.

## 2.12 Welche Botschaften vermitteln die Unternehmen in Bezug auf ihre Meldestellen?

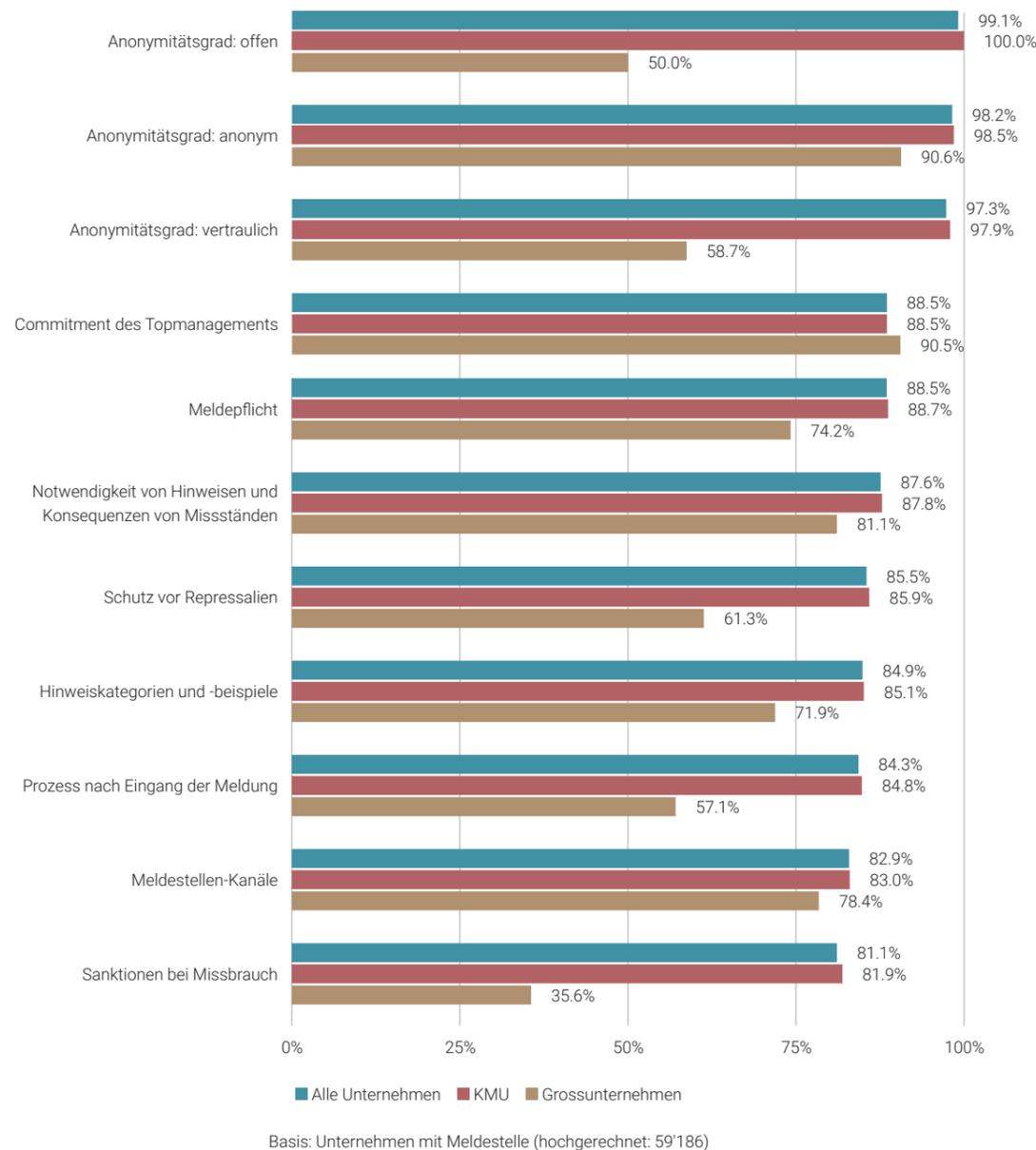


Abbildung 12: Inhalte und Botschaften in der Kommunikation der Meldestelle mit Grössenvergleich

Zusätzlich wurden die Unternehmen nach den Inhalten und Botschaften dieser Kommunikationsmassnahmen befragt. Abbildung 12 macht deutlich, dass die grosse Mehrheit der KMU alle Inhalte kommunizieren. Fast alle Unternehmen – Grossunternehmen wie KMU – betonen in den Kommunikationsinhalten das klare Bekenntnis des Topmanagements, d.h. es wird hervorgehoben, dass die Unternehmensleitung vorbehaltlos hinter der Meldestelle steht und Hinweise nicht als Loyalitätsbruch betrachtet. Interessant ist, dass bei den Grossunternehmen nur gut die Hälfte kommuniziert, wie der Prozess nach Eingang

der Meldung abläuft, und nur 35 Prozent machen deutlich, dass missbräuchliche Meldungen, die lediglich opportunistischer Natur sind und dazu dienen jemanden gezielt anzuschwärzen, sanktioniert werden. Auffällig ist ausserdem, dass Grossunternehmen, die ihren Hinweisgebenden die Möglichkeit geben anonym zu melden, dies fast ausnahmslos kommunizieren. Können Hinweise vertraulich oder offen, d.h. unter Angabe des Namens, eingereicht werden, wird dies von knapp 60 Prozent (vertraulich) bzw. 50 Prozent (offen) kommuniziert.

## 3 Fazit und Empfehlungen

Die wichtigsten Befunde der vorliegenden Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### Meldestellen sind ein wirksames Instrument zur Bekämpfung von Compliance-Verstössen

Meldestellen sind ein wirksames Instrument, um illegales und unethisches Verhalten offenzulegen. Jede zweite Meldung, die im vergangenen Jahr bei einem Schweizer Unternehmen eingegangen ist, hat sich als relevant und gehaltvoll erwiesen. Meldestellen liefern damit einen wichtigen Beitrag zur Aufdeckung von Missständen und Fehlverhalten und tragen so auch entscheidend zum Schutz der Unternehmensreputation bei.

### Meldestellen und anonyme Meldemöglichkeiten sind Standard bei Schweizer Grossunternehmen

Bei den Schweizer Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitenden hat sich das Betreiben einer Meldestelle als Standard etabliert. In diesem Unternehmenssegment verfügen bereits 70 Prozent über eine Meldestelle. Ferner ermöglichen 59 Prozent der Grossunternehmen Meldungen anonym abzugeben.

### Überschaubare Anzahl eintreffender Meldungen

Die Zahl der Meldungen, die bei den Meldestellen eingehen, ist insgesamt überschaubar und beträgt im Durchschnitt weniger als eine Meldung pro Jahr. In Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitenden gehen im Jahresdurchschnitt 54 Meldungen ein.

### Anonyme Meldemöglichkeit erhöht die Gefahr von Missbrauch nicht

Die Möglichkeit, Meldungen anonym abzugeben, hat – entgegen regelmässig geäusserten Befürchtungen – keinen Einfluss auf die Anzahl missbräuchlicher Meldungen. D.h., wenn anonyme Meldungen zulässig sind, nimmt die Anzahl missbräuchlicher Meldungen nicht zu.

Unsere Meldestelle ist ein Kontrollmechanismus, ein Ventil, um Schwachstellen zu erkennen und unsere Organisation zu verbessern. Wir können dadurch Schwächen erkennen und auffangen, bevor sie an externe Stellen wie Behörden oder Medien gelangen. Dies würde zwar zu den gleichen Ergebnissen führen, wäre aber mit einer grossen zeitlichen Verzögerung und mit unliebsamer Publizität verbunden.

Unsere Meldestelle dient der Entdeckung von Missständen in unserem Unternehmen und somit der Verhinderung von Meldungen an die Öffentlichkeit. Die Meldestelle ist zudem ein Präventivinstrument. Sollte dennoch ein Missstand auftreten, bietet die Meldestelle zudem die Möglichkeit, gegenüber der Strafverfolgungsbehörde zu kommunizieren: Wir haben alles getan, diesen Missstand zu verhindern.

Mittels der Meldestelle können wir den guten Ruf und die Integrität des Unternehmens sicherstellen.

Wenn die Meldestelle das Vertrauen der Mitarbeitenden geniesst, dann ist sie eigentlich ein Selbstläufer. Der damit verbundene sehr positive Effekt für das Unternehmen ist, dass es viel bessere Möglichkeiten hat, Missstände aufzudecken und zu beheben. Das verbessert die Risikosituation des Unternehmens erheblich.

Zum erfolgreichen Aufbau und Betrieb einer Meldestelle können aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviews und der Online-Befragung folgende konkrete Empfehlungen abgeleitet werden:

**1. Viele und spezialisierte Meldekanäle anbieten:**

Die Befragungsergebnisse haben gezeigt, dass nicht nur die Zahl der Meldungen, sondern auch deren Qualität (Relevanz) steigt, wenn möglichst viele und unterschiedliche Meldekanäle angeboten werden. Insbesondere über spezialisierte Meldekanäle, d.h. Hotline/Callcenter, Mobile Apps, Social Media und webbasierte Meldesysteme, erhalten Unternehmen insgesamt mehr und eine höhere Anzahl relevanter Meldungen. Durch eine Vielfalt an Meldekanälen kann sichergestellt werden, dass die Meldestelle möglichst niederschwellig zugänglich ist und von allen Anspruchsgruppen einfach genutzt werden kann.

**2. Viele Anspruchsgruppen ansprechen:**

Vielfalt ist nicht nur bei den Meldekanälen, sondern auch bei den möglichen Adressaten, also Anspruchsgruppen, die Meldungen einreichen können, zu empfehlen. Unternehmen, die ihre Meldestelle nicht nur für ihre Mitarbeitenden öffnen, sondern auch für weitere Anspruchsgruppen wie Kunden, Aktionäre/Eigentümer, Konkurrenten, Lieferanten und die breite Öffentlichkeit, erhalten nicht nur insgesamt mehr, sondern auch eine höhere Anzahl relevanter Meldungen. Denn nicht nur Mitarbeitende haben Kenntnisse über Missstände; auch externe Anspruchsgruppen liefern wertvolle Hinweise, die durch eine Meldestelle gesammelt und verarbeitet werden können.

**3. Hinweisgebende vor Repressalien schützen:**

Missbräuchliche Meldungen, die nur darauf abzielen, jemanden gezielt anzuschwärzen, sind mit 3 Prozent äusserst selten. Sie kommen jedoch vor und die Möglichkeit, dass es sich um eine verleumderische Meldung handeln könnte, muss ernstgenommen werden. Zur Reduktion von missbräuchlichen Meldungen ist zu empfehlen, in der Kommunikation zur Meldestelle die Sanktionen bei Missbrauch einzubinden und diese Sanktionen auch durchzusetzen. Als noch wirkungsvoller erweist sich jedoch der aktive Schutz der Hinweisgebenden vor Repressalien.

**4. Nutzen von vermeintlich nicht relevanten Meldungen erkennen:**

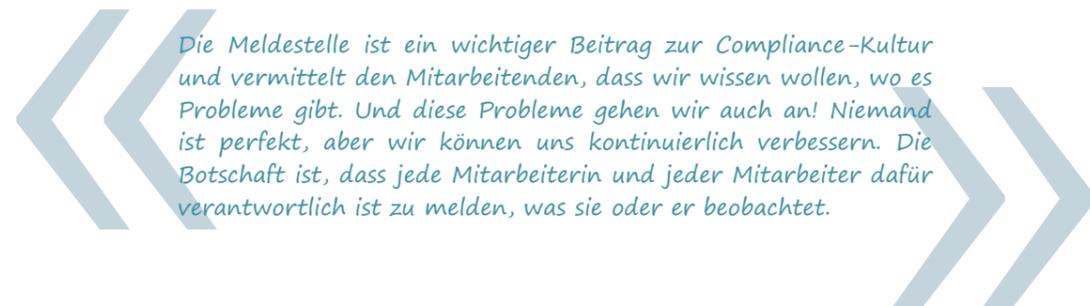
Zahlreiche Meldungen, die bei den Meldestellen eingehen, erweisen sich aus Compliance-Sicht als nicht relevant, da sie nicht auf illegales oder unethisches Verhalten hinweisen. Dennoch können auch diese Meldungen dazu dienen Schwachstellen zu erkennen und die Organisation zu verbessern. Deshalb sollten diese Meldungen rasch und unkompliziert an die zuständige unternehmensinterne Stelle weitergeleitet werden. Somit erfüllt die Meldestelle auch eine wichtige Ventilfunktion für Themen, die an anderen Stellen im Unternehmen offensichtlich nicht adäquat angesprochen werden können.

**5. Hinweisgebende und Anspruchsgruppen informieren:**

Meldende sollten regelmässig über den Verarbeitungsstatus ihrer Meldungen informiert werden. Falls aufgrund von Hinweisen an die Meldestellen Missstände aufgedeckt und behoben werden können, sollte darüber in unternehmensinternen Medien in geeigneter Form informiert werden. Solche Einzelfallgeschichten über die erfolgreiche Bekämpfung von illegalem und unethischem Verhalten werden aus der Perspektive der Hinweisgebenden als Bestätigung gelesen, dass das Thema Compliance von der Unternehmensleitung ernsthaft und wirksam behandelt wird. Zudem wird durch die transparente interne Information über erfolgreichen Einzelfälle die Abschreckungswirkung bei potentiellen Tätern sowie die Motivation bei allen Anspruchsgruppen erhöht, bei der Beobachtung von illegalem und unethischem Verhalten entsprechende Meldungen einzureichen.

**6. Meldestelle in umfassendes Compliance-Programm einbetten:**

Meldestellen sollten nicht als isolierte Massnahme eingeführt, sondern als Teil eines umfassenden Compliance-Programms konzipiert werden. Zu einem wirksamen Compliance-Programm gehören unter anderem auch die klare und öffentlich kommunizierte Unterstützung durch das Topmanagement, ein Code of Conduct (interne Regeln über das wünschenswerte Verhalten) sowie klare interne Zuständigkeiten (Compliance Officer oder Compliance-Komitee).



## 4 Über diese Studie

### 4.1 Projektdesign

Im Rahmen dieser Studie wurden zum einen Unternehmensvertreterinnen und -vertreter qualitativ befragt, zum anderen wurde eine quantitative Online-Befragung durchgeführt. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der zwei Erhebungen.

In der **qualitativen Erhebung** wurden 26 (Telefon-)Interviews durchgeführt, in denen die Verantwortlichen für die Meldestelle befragt wurden (z.B. Compliance Officer). Die qualitative Erhebung hatte zum einen das Ziel, das Forschungsfeld zu explorieren und mittels offener Fragen die Grundlage für die quantitative Erhebung zu bereiten. Zum andern dienten die Interviews dazu, die quantitativen Ergebnisse zu validieren, zu vertiefen und zu plausibilisieren.

Die **quantitative Online-Befragung** erfolgte in zwei inhaltlich identischen Erhebungsschritten im Januar (KMU) sowie im März

und April 2017 (Grossunternehmen). Für die Online-Befragung wurde mithilfe des Marktforschungsinstituts amPuls (KMU) und des Bundesamts für Statistik (Grossunternehmen) eine repräsentative Stichprobe aus Unternehmen der deutsch- und französischsprachigen Schweiz gezogen. Die Online-Befragung wurde auf Deutsch und Französisch durchgeführt. Um den Rücklauf zu erhöhen, wurden die Unternehmen mithilfe eines Einladungs- und Erinnerungsschreibens (Reminder) wiederholt auf die Umfrage aufmerksam gemacht. Insgesamt haben 364 Unternehmen teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 23 Prozent. Die Befragung richtete sich an Mitglieder der Geschäftsleitung sowie an die Verantwortlichen der Meldestelle. Neben den allgemeinen demografischen Daten wurden die Teilnehmenden zur Ausgestaltung der Meldestelle, zu Häufigkeit und Arten der eingehenden Meldungen sowie zu Kommunikationsmassnahmen befragt.

	Qualitative Erhebung	Quantitative Erhebung
Stichprobenverfahren (Auswahl der Befragten)	Kriterienbasiert: International tätige Schweizer Unternehmen	Zufallsauswahl durch das Marktforschungsinstitut amPuls und das Bundesamt für Statistik (BFS)
Stichprobengrösse	26 Unternehmen	364 Unternehmen
Form der Befragung	Halbstrukturierte (Telefon-)Interviews	Online-Befragung
Auswertung der Resultate	Qualitativ: Transkription der Audioaufnahme, Zusammenfassung und Verdichtung	Quantitativ: deskriptive und multivariate statistische Verfahren
Repräsentativität	Nein	Ja, für Unternehmen aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz

Tabelle 1: Projektdesign mit qualitativer und quantitativer Erhebung

## 4.2 Charakteristika der befragten Unternehmen

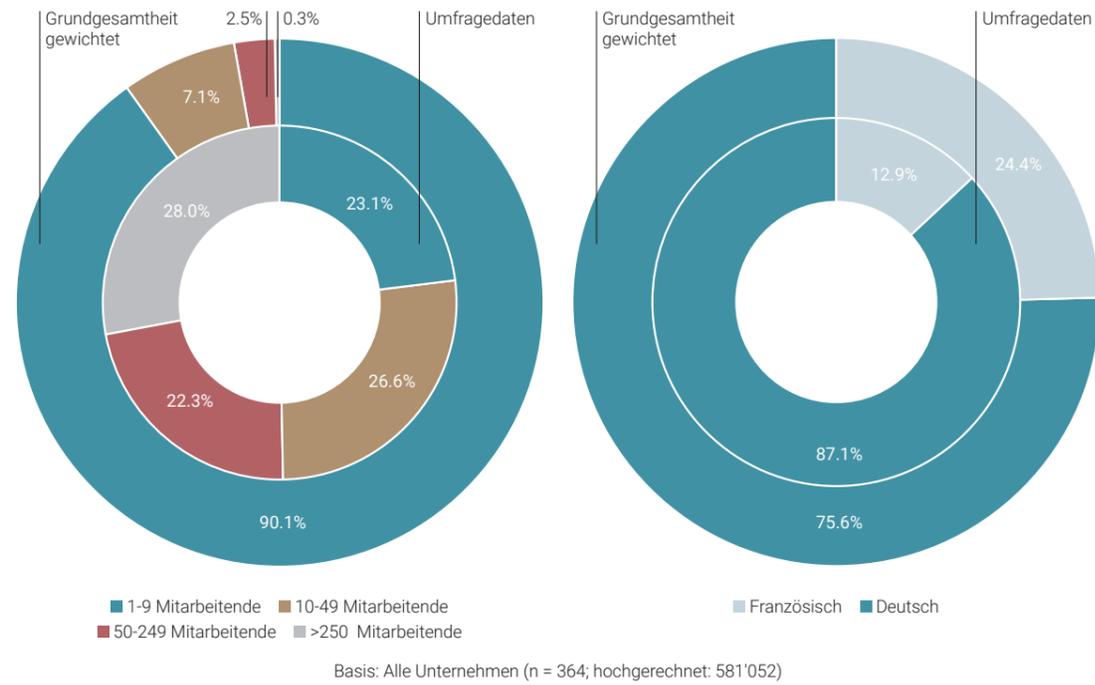


Abbildung 13: Zusammensetzung der Stichprobe nach Unternehmensgrösse und Sprachregion

Für die quantitative Erhebung wurden Unternehmen aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz befragt. Geantwortet haben

- 84 Mikrounternehmen (1 bis 9 Mitarbeitende),
- 97 kleine Unternehmen (10 bis 49 Mitarbeitende),
- 81 mittlere Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und
- 102 Grossunternehmen (250 Mitarbeitende und mehr).

Die Mikrounternehmen sowie die kleinen und mittleren Unternehmen können als KMU zusammengefasst werden (262 Rückmeldungen). Aus der deutschsprachigen Schweiz haben 317 Unternehmen und aus dem französischsprachigen Landesteil 47 Unternehmen teilgenommen. Um die Unternehmen repräsentativ abzubilden, wurden die Umfragedaten für die statistische Auswertung nach Unternehmensgrösse und Sprachregion gewichtet. Wie in Abbildung 13 ersichtlich, machen beispielsweise Mikrounternehmen in den



Abbildung 14: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit

Umfragedaten 23.1 Prozent aus. Ihre Antworten wurden, gemäss den Angaben des Bundesamts für Statistik, auf 90.1 Prozent hochgerechnet. Dagegen ist der Anteil der mittleren (10 bis 49 bzw. 49 bis 249 Mitarbeitende) und grossen Unternehmen (250 und mehr Mitarbeitende) in den erhobenen Umfragedaten höher als in der Grundgesamtheit.

Die vorliegende Studie wurde branchenübergreifend durchgeführt. Mit rund 30 Prozent ist der Grossteil der befragten Unternehmen der Branche der sonstigen Dienstleistungen zuzuordnen (NOGA Branchenindex M und N: Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen), gefolgt von Handel, Verkehr und Lagerei (NOGA Branchenindex G und H) mit 16 Prozent (Abbildung 14).

Ein Drittel der befragten Unternehmen ist auslandaktiv, wovon die Mehrheit Export und Import von materiellen und immateriellen Gütern betreibt (Abbildung 15).

Um den Geschäftserfolg der befragten Unternehmen zu ermitteln, wurden sie nach der Umsatzentwicklung in den letzten 24 Monaten sowie der Einschätzung der geschäftlichen Entwicklung in den nächsten 12 Monaten gefragt. Der Umsatz von gut der Hälfte der Unternehmen war in der jüngeren Vergangenheit konstant oder steigend (Abbildung 16). Betreffend zukünftiger Geschäftsentwicklungen sind die Befragten vorsichtig optimistisch; 28 Prozent erwarten steigende Umsätze.

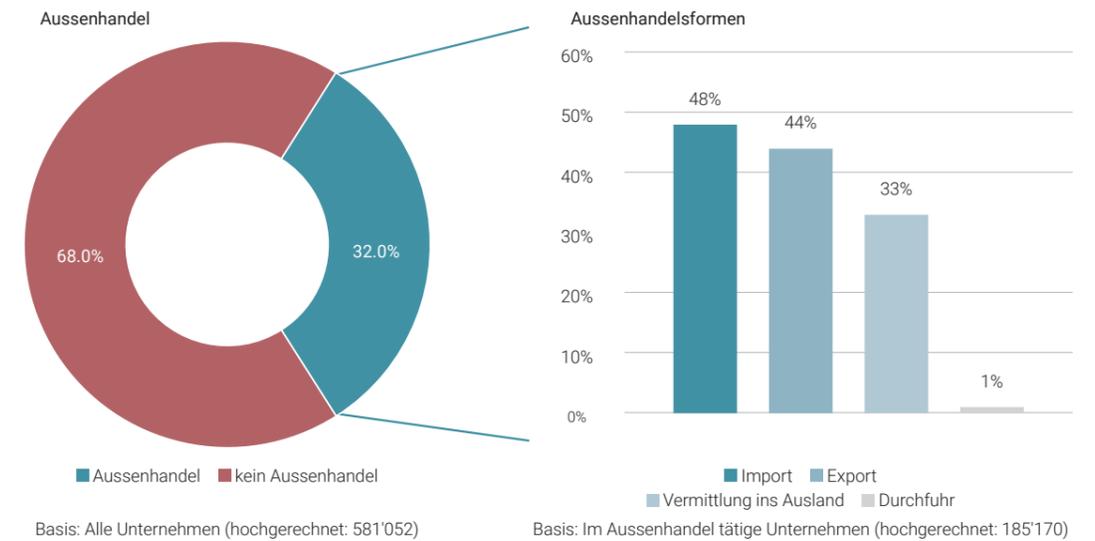


Abbildung 15: Zusammensetzung der Stichprobe nach Aussenhandelsformen

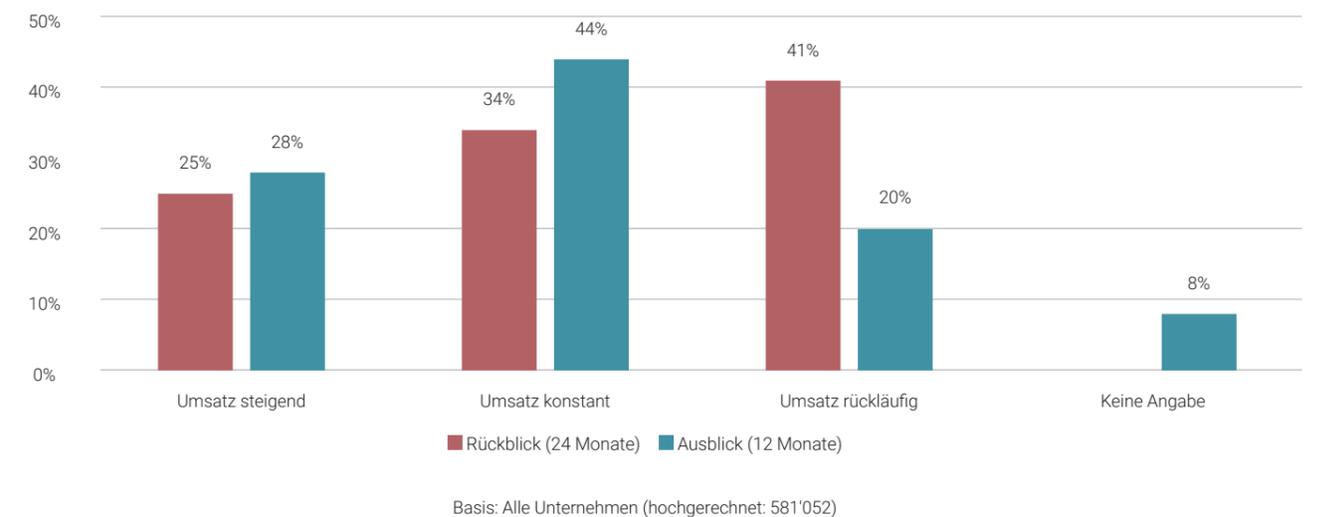


Abbildung 16: Zusammensetzung der Stichprobe nach Unternehmenserfolg

### 4.3 Beteiligte Hochschulinstitute und Projektfinanzierung

Am vorliegenden angewandten Forschungs- und Entwicklungsprojekt sind mit dem Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (SIFE) und dem Schweizerischen Institut für Informationswissenschaft (SII) zwei Institute der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur beteiligt.

Ziel des SIFE ist es, durch praxisorientierte Forschung sowie Dienstleistungsangebote Unternehmen angewandtes Wissen in den Bereichen Innovation, Internationalisierung, digitale Strategien und Corporate Responsibility zur Verfügung zu stellen. Im Forschungsschwerpunkt Corporate Responsibility werden Forschungsprojekte zu den Themen Business Integrity und Korruptionsprävention sowie Integrität in den Medien und Social Media durchgeführt.

Das SII beschäftigt sich mit Lösungen für Probleme in Zusammenhang mit der Produktion, der Organisation und der Distribution von Information und Wissen. Für diesen Zweck verfügt das interdisziplinäre Team des SII sowohl über das erforderliche Methodenwissen als auch die notwendigen Kenntnisse aus verschiedenen Anwendungsdomänen in Wirtschaft und Verwaltung. Thematisch konzentriert sich das SII auf die Schwerpunkte Informationsorganisation sowie Big Data und Analytics.

Im Rahmen des vorliegenden Projekts wird in Zusammenarbeit mit dem Projektpartner Integrity Line GmbH die Situation in der Schweiz bezüglich Meldestellen analysiert und die Determinanten für die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von unternehmensinternen Meldestellen untersucht. Das Projekt dauert drei Jahre und wird durch die **Kommission für Technologie und Innovation (KTI)** unterstützt.

Die KTI ist die Förderagentur für Innovation des Bundes. Ihr Ziel ist es, Innovationen aus der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu fördern. Die KTI finanziert angewandte Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die Hochschulen gemeinsam mit Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen oder Non-Profit-Organisationen durchführen.

### 5 Firmenporträt Integrity Line

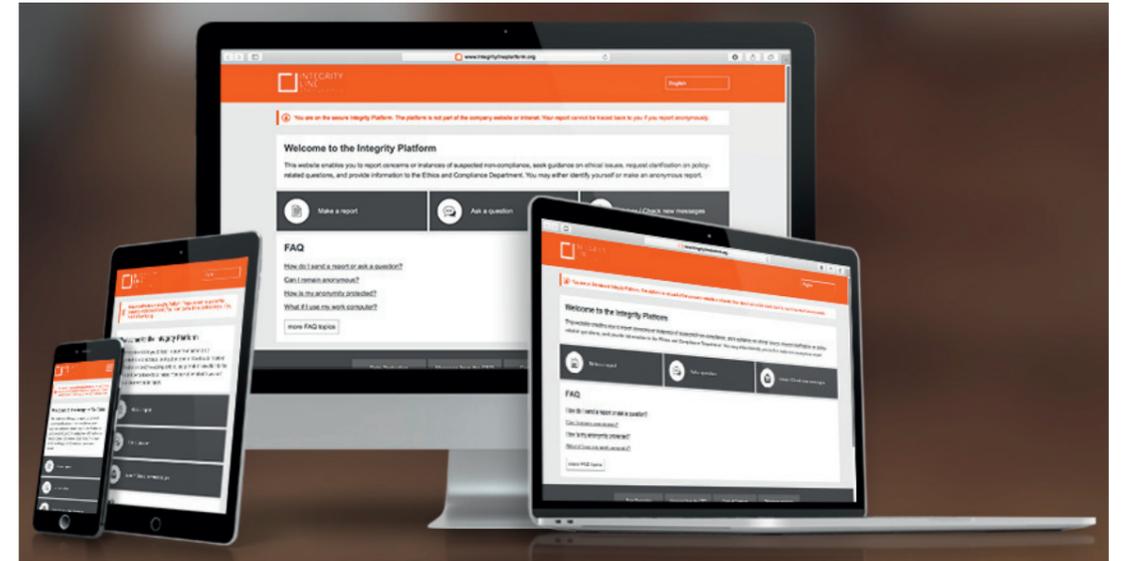


Abbildung 17: Bedienung der Integrity Plattform von allen Geräten aus

Die Integrity Line GmbH ist ein Schweizer Unternehmen mit Sitz in Zürich und wurde 2009 von Dr. Zora Ledergerber gegründet. Integrity Line ist spezialisiert auf das Einführen und Betreiben von sicheren Meldesystemen für Hinweise zu Verstößen und Fehlverhalten mit angeschlossenem Case-Management-System.

Die **Integrity Plattform** kann branchenunabhängig flexibel für alle Bereiche und Organisationsgrößen eingesetzt werden. Die aktuellen Einsatzgebiete reichen von klassischen Compliance-Meldekanälen kleiner, mittlerer und multinationaler Unternehmen, über Anti-Korruptions-Plattformen öffentlicher Einrichtungen bis zu Meldestellen für Sportverbände und Stiftungen.

Alle Systeme entsprechen den höchsten Sicherheitsstandards und erfüllen die Anforderungen der Datenschutzgrundverordnung der Europäischen Union (EU DSGVO) sowie weiterer Datenschutzvorgaben weltweit. Die **Integrity Plattform** wird in ISO 27001 zertifizierten Hochsicherheitsrechenzentren gehostet und gewährleistet somit maximale Datensicherheit.

Das Ziel des Unternehmens ist es, den individuellen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und neben den sicheren Meldekanälen eine umfassende Beratung zu allen Fragen rund um die Themen Meldesystem, Fallbearbeitung, Datenschutz und Compliance-Kommunikation anzubieten.



Abbildung 18: Prinzip der verschlüsselten Kommunikationsplattform für anonyme und nichtanonyme Hinweise von Missständen

## 6 Glossar

<b>Anonym (anonymes Melden)</b>	Der Meldestelle ist die Identität der Hinweisgeberin/des Hinweisgebers nicht bekannt.
<b>Compliance</b>	Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien sowie selbstaufgelegten Verhaltenskodizes durch Unternehmen
<b>Generelle Meldekanäle</b>	Persönlicher Besuch bei den Verantwortlichen der Meldestelle, Brief/Fax, E-Mail und Telefon
<b>Grossunternehmen</b>	Unternehmen mit 250 Mitarbeitenden und mehr
<b>Hinweisgebende</b>	Person, die illegales oder unethisches Verhalten meldet (engl. Whistleblower)
<b>Illegales oder unethisches Verhalten</b>	Verhalten, das zum Schaden des Unternehmens aber vermeintlich auch zu seinem Nutzen geschehen kann und gegen geltende gesetzliche Bestimmungen (z.B. Fälschung von Finanzdaten, Wirtschaftsspionage, Korruption, Bestechung, Diebstahl, Betrug und Unterschlagung) oder gegen die ethischen Vorstellungen einer Gesellschaft (z.B. gezielte Ausnützung von Differenzen in der internationalen Gesetzgebung, z.B. im Bereich Umweltschutz, Arbeitsrecht oder Steuerrecht) verstösst.
<b>KMU</b>	Kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitenden
<b>Meldestelle</b>	Stelle ausserhalb der Linie, an die konkrete oder vermutete Missstände gemeldet werden können. Diese Stelle kann sowohl unternehmensintern als auch -extern angesiedelt sein.
<b>Mikrounternehmen</b>	Unternehmen mit 1 bis 9 Mitarbeitenden
<b>Missbräuchliche Meldung</b>	Meldung, die lediglich opportunistischer Natur ist und dazu dient, jemanden gezielt anzuschwärzen
<b>Missstand</b>	Siehe illegales oder unethisches Verhalten
<b>Nicht relevante Meldungen</b>	Meldungen, die zwar ohne missbräuchliche Absicht abgegeben werden, aber von ihrer Thematik bei der Meldestelle an der falschen Adresse sind (z.B. diverse unternehmensinterne Probleme wie individuelle Beschwerden bezüglich Führungsstil oder Hinweise auf technische Betriebsprobleme)
<b>Offen (offenes Melden)</b>	Die Hinweisgebenden müssen ihren Namen nennen und dieser wird ggf. auch offengelegt

<b>Relevante Meldung</b>	Compliance-relevante Meldung, die tatsächlich auf einen Missstand oder ein Fehlverhalten hinweist
<b>Spezialisierte Meldekanäle</b>	Hotline/Callcenter, Mobile App, Social Media, webbasiertes Meldesystem
<b>Vertraulich (vertrauliches Melden)</b>	Die Hinweisgebenden müssen in ihrer Meldung ihren Namen nennen, dieser wird von der Meldestelle aber vertraulich behandelt und nicht weitergegeben
<b>Webbasiertes Meldesystem</b>	Die Meldenden können ihre Hinweise über das Internet abgeben
<b>Whistleblowing</b>	Ein ehemaliges oder aktuelles Mitglied einer Organisation hat Kenntnis von illegalen, unmoralischen oder illegitimen Verhaltensweisen, die im Verantwortungsbereich der Organisation liegen, und deckt diese Missstände gegenüber Personen oder Organisationen, die Handlungsmöglichkeiten besitzen, auf (Near und Miceli 1985; Übersetzung von Donato 2009)

## 7 Literatur

Association of Certified Fraud Examiners ACFE (2016). Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse. 2016 Global Fraud Study.

Becker, K., Hauser, C., & Kronthaler, F. (2012). Korruptionsrisiken erfolgreich begegnen. Strategien für international tätige Unternehmen. Chur: HTW Chur.

Donato, J. (2009). Whistleblowing. Handlungsempfehlungen für eine nutzenstiftende Umsetzung in deutschen börsennotierten Unternehmen. Frankfurt am Main: Lang.

KPMG (2013). Wirtschaftskriminalität: Deutschland, Österreich, Schweiz im Vergleich. Wirtschaftskriminalität in Grossunternehmen und im Mittelstand.

Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16.

Pittroff, E. (2011). Whistle-Blowing-Systeme in deutschen Unternehmen. Eine Untersuchung zur Wahrnehmung und Implementierung. Wiesbaden: Gabler.

Pricewaterhouse Coopers PwC (2014a). 2014 Global Economic Crime Survey.

Pricewaterhouse Coopers PwC (2014b). Economic Crime: A Swiss Perspective.

Schweizer Parlament (20.11.2013a): Botschaft über die Teilrevision des Obligationenrechts. Schutz bei Meldung von Unrechtmässigkeiten am Arbeitsplatz.

Schweizer Parlament (20.11.2013b): Entwurf zur Änderung des Art. 321a OR. Schutz bei Meldung von Unrechtmässigkeiten am Arbeitsplatz.

## HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft  
Pulvermühlestrasse 57  
7004 Chur  
Schweiz

Telefon +41 81 286 24 24  
E-Mail [integrity@htwchur.ch](mailto:integrity@htwchur.ch)



[www.htwchur.ch/de\\_integrity](http://www.htwchur.ch/de_integrity)

## Integrity Line GmbH

Am Wasser 55  
8049 Zürich  
Schweiz

Telefon +41 44 515 94 40  
E-Mail [info@integrityline.org](mailto:info@integrityline.org)  
[www.integrityline.org](http://www.integrityline.org)

Whistleblowing Report 2018  
zum Download unter:  
[whistleblowingreport.ch](http://whistleblowingreport.ch)