

EMB

Sonderveröffentlichung zum 25jährigen Gründungsjubiläum
des EMB-Wertemanagement Bau e.V.

1996 – 2021

DER EMB-WERTEMANAGEMENT BAU E.V.

- Werte
- Compliance
- Integrität

Das EMB-Wertemanagement Bau (kurz EMB) verfolgt nicht nur eine Compliance-Strategie, sondern ist ein umfassendes wertebasiertes Managementkonzept. Es ist ein Instrument, um nach außen und nach innen zu signalisieren – und das auch zu dokumentieren –, dass sich das Unternehmen gegenüber allen am Bauprozess Beteiligten rechtstreu, integer und fair verhalten will. Das EMB-Mitgliedsunternehmen verpflichtet sich, entsprechende Anstrengungen zu unternehmen, um dies auch zu erreichen.

WERTE. COMPLIANCE. INTEGRITÄT.



Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Freundinnen und Freunde unseres Vereins, liebe Mitglieder,

mit Stolz können wir heute auf 25 Jahre EMB-Wertemanagement Bau zurückblicken. In dieser Zeit hat sich das Compliance Management System, das wir mit vereinten Kräften erarbeitet haben, fest in der Bauindustrie etabliert.

Am 2. Mai 1996 haben dreizehn Mitglieder im Rahmen der Jahresmitgliederversammlung des Bayerischen Bauindustrieverbandes den Verein gegründet. Seitdem sind die Mitgliederzahlen kontinuierlich gewachsen, sodass wir uns mittlerweile über die stattliche Zahl von über zweihundert Unternehmen aus sämtlichen Bundesländern freuen dürfen. Mit unseren Mitgliedern aus Österreich, Luxemburg und der Schweiz ist zudem unser Einfluss längst über die eigenen Landesgrenzen hinausgewachsen.

Das Grundkonzept des EMB-Wertemanagement Bau ist inzwischen weit mehr als eine Compliance-Strategie. Es ist ein umfassendes wertebasiertes Managementkonzept. Es ist ein gemeinsames Bekenntnis nach innen und außen, dass sich unsere Mitglieder gegenüber allen, die am Bauprozess beteiligt sind, rechtstreu, integer und fair verhalten wollen.

In unserem Verein war und ist der Vorstand ehrenamtlich tätig. Darum gilt mein Dank gleichermaßen allen ehemaligen und aktiven Vorstandsmitgliedern. Ohne ihre fachlich fundierte Expertise und ihren leidenschaftlichen Einsatz hätten wir das von allen Seiten anerkannte Niveau unseres Managementsystems nie erreicht. Ein besonderer Dank gebührt an dieser Stelle unserem amtierenden Geschäftsführer Dr. Detlef Lupp.

Für die nächsten 25 Jahre wünschen wir uns, dass viele weitere Unternehmen die Vorteile einer Mitgliedschaft für ihre Geschäftspraxis und Unternehmenskultur erkennen und die damit verbundene Chance wahrnehmen. Das Ziel unserer Arbeit ist, dass man in der aktuellen politischen Diskussion zur Einführung wertebasierter Compliance Management Systeme an unserer Initiative nicht vorbeikommt.

Ich finde, das 25jährige Bestehen des EMB-Wertemanagements Bau ist ein erfreulicher Anlass, um Ihnen diese Broschüre zu überreichen. Wir vom Vorstand freuen uns außerordentlich über das bisher Erreichte und blicken zugleich neugierig und voller Tatendrang auf die Zukunft mit vielen neuen Menschen und Unternehmen, die uns begleiten möchten.

Ihr

Andreas Höttler
Vorsitzender | EMB-Wertemanagement Bau e.V.

INHALT

25 Jahre EMB-Wertemanagement Bau	6
„Compliance ist nur ein Aspekt...“	14
Werteorientierte Führungskultur macht Compliance erst wirksam	18
Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft	20
Erfahrungen der Mitglieder mit dem EMB-Wertemanagement Bau	22
EMB-Anerkennungsschreiben wichtiger Bauherren	24
Webbasiertes Lernprogramm	26
EMB-Wertemanagement Bau mit internationaler Wirkung	27
EMB-Berichterstattung in Fachliteratur und Wirtschaftspresse	28
Vorstand und Auditausschuss	30

6



14



18





25 JAHRE

EMB-WERTEMANAGEMENT BAU

Ein Viertel Jahrhundert Wertschätzung für Werte
und Rechtstreue in der Bauwirtschaft



WAS BISHER GESCHAH – DIE 25-JAHRE-GESCHICHTE

Im Mai 1996 wurde der Verein „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“ ins Leben gerufen. Seinen damaligen Namen bekam er auf der Jahresmitgliederversammlung des Bayerischen Bauindustrieverbandes.

EIN RÜCKBLICK

Es waren die Chefs und Führungskräfte einiger maßgeblicher Mitgliedsfirmen des Bayerischen Bauindustrieverbandes, die sich mit den unbefriedigenden Rahmenbedingungen des Bauwettbewerbs nicht mehr weiter abfinden wollten.

Das Stichwort Kartellrecht hatte die Baubranche über Jahre hinweg in Misskredit gebracht und das Image beschädigt. Als es Mitte der neunziger Jahre wegen bekannt gewordener Baupreisabsprachen wieder verstärkt Negativschlagzeilen gab, war es vor allem Herr Prof. Dr.-Ing. E.h. Thomas Bauer, der sich im Bayerischen Bauindustrieverband an die Spitze einer neuen Initiative stellte. Es könne doch nicht sein, dass wegen einiger schwarzer Schafe eine ganze Branche dauerhaft an den Pranger gestellt werde, so die einhellige Auffassung in den maßgeblichen Verbandsorganen.

Nach einem längeren Firmenaufenthalt in den USA hatte Herr Prof. Dr.-Ing. E.h. Bauer von sehr positiven Erfahrungen berichten können: In den USA wurden Ethikmanagementsysteme zum Standard in der Wirtschaft. Wie sollte so etwas in Deutschland und speziell in der Bauwirtschaft aussehen und in der Praxis funktionieren?

Der Bayerische Bauindustrieverband gewann die beiden damals wohl renommiertesten Wirtschaftsethikprofessoren Deutschlands als wissenschaftliche Berater.

Mit tatkräftiger Unterstützung von Herrn Prof. Dr. Dr. Karl Homann, damals Lehrstuhlinhaber an der Katholischen Universität in Eichstätt, und Herrn Prof. Dr. Josef Wieland, damals Lehrstuhlinhaber an der Hochschule Konstanz, wurde ein tragfähiges Konzept entwickelt.

Am 2. Mai 1996 führte es zur Gründung des Trägervereins „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“. In der Satzung wurde ein aktives Eintreten für Integrität, wertorientierte Unternehmensführung und faire Geschäftspraktiken seiner Mitglieder verankert. Ein weiteres wichtiges Ziel war damals schon die Bewahrung und Förderung der Reputation der Bauwirtschaft.

2007 wurde eine weiterentwickelte Satzung und ein neuer Vereinsname beschlossen: „EMB-Wertemanagement Bau e.V.“.

Die Namensänderung zielte darauf ab, die Initiative deutlich besser unter der Bezeichnung „Wertemanagement“ vermitteln zu können. An den Grundanliegen und Zielsetzungen hat sich dadurch nichts geändert.

Was in Bayern startete, weitete sich dann ins ganze Bundesgebiet aus: Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie erklärte im Frühjahr 2007 diese Initiative zu einem Anliegen für die Bauindustrie in ganz Deutschland.

Mit dieser kurzen Beschreibung wird deutlich, auf welche zwei Säulen das Managementkonzept baut: Compliance und Werteorientierung.

Das EMB-Wertemanagement Bau verfolgt nicht nur eine Compliance-Strategie, sondern ist ein umfassendes wertebasiertes Managementkonzept.

Es ist ein Instrument, um nach außen und nach innen zu signalisieren – und das auch zu dokumentieren –, dass sich das Unternehmen gegenüber allen am Bauprozess Beteiligten rechtstreu, integer und fair verhalten will.

DIE COMPLIANCE

„Compliance“ bedeutet die Erfüllung von Gesetzen, Verordnungen und Rechtsvorschriften sowie Richtlinien und Verhaltensregeln. Wir meinen damit die normativen Vorgaben eines Unternehmens, unabhängig davon, ob sich eine Vorgabe aus zwingendem Recht oder einer freiwilligen Selbstverpflichtung ergibt. In Kurzform ist „Compliance“ die Einhaltung aller maßgeblichen Rechtsvorschriften und unternehmensinternen Verhaltensstandards. Im Fokus steht die Legal Compliance mit dem Ziel der Sicherung des Unternehmens und Enthaftung der Unternehmensorgane.

DIE WERTEORIENTIERUNG

Positive Werte wie Rechtstreue, Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Verantwortung, Vertragstreue, Transparenz etc., verleihen einem Unternehmen seine Identität. Sie sind die Visitenkarte dafür, welche Werte das Unternehmen lebt und welche Art von Geschäften es anstrebt. Ein solches Unternehmensleitbild zeigt sich in der Formulierung firmeneigener Grundwerte und konkreter Verhaltensstandards. Hier steht die Integrität des Unternehmens im Vordergrund, sowie die Werteorientierung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

DIE ZUSAMMENFÜHRUNG

Der Vorzug dieses Managementkonzepts liegt darin, Compliance und Werteorientierung in einem einheitlichen System zusammenzuführen. Ein an Werten orientiertes Compliance Management definiert nicht nur verbotene und unerwünschte, sondern vor allem auch erwünschte und geförderte Handlungen. Werte können so zur Lösung von Konfliktsituationen beitragen. Vielleicht besonders auch in nicht formal regulierbaren Bereichen und Grauzonen. Die Werte eines Unternehmens geben Orientierung für das Verhalten im Geschäftsalltag. Die ethischen Prinzipien eines Unternehmens sind allerdings nur dann handlungsanleitend, wenn sie buchstäblich in den Köpfen und Herzen der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert werden.

Compliance Management und Wertemanagement sind damit komplementäre Managementansätze. Und es braucht immer Beides. Eine rechtlich wirksame Compliance ist ohne wertorientierte Unternehmenskultur nicht zu erreichen. Erst Werteorientierung gibt Compliance Substanz und Effektivität. Nach internationalen Maßstäben ist rein legalorientierte Compliance nicht mehr ausreichend, um eine Enthaftung oder Sanktionsminderung zu erreichen. Vielmehr ist hierfür ein wertebasiertes Compliance Management erforderlich. Oft bezeichnen wir das auch als ganzheitliches Integritätsmanagement.

DIE VIER ELEMENTE

Das EMB-Wertemanagement Bau besteht satzungsgemäß aus vier zentralen Elementen:

- **Kodifizierung**

In einer Grundwerteerklärung, einem Unternehmensleitbild, einem Werteprogramm oder einem Ethikkodex werden die Grundwerte des Unternehmens schriftlich festgelegt. Darin bringt das Unternehmen zum Ausdruck, wie es seine Geschäftspraxis grundsätzlich gestalten möchte. Eine solche Grundwerteerklärung beschreibt den Umgang mit Kunden, Partnerunternehmen, Nachunternehmern, Lieferanten, Mitarbeitern und anderen wichtigen Interessengruppen des Unternehmens.

- **Implementierung**

Die praktische Umsetzung der Grundwerteerklärung erfolgt durch die Entwicklung von unternehmensspezifischen Verhaltensstandards. In den Bereichen Rechtstreue und Integrität, Ablehnung wettbewerbsbeschränkender Absprachen, Umgang mit Auftraggebern, Verteilung und Annahme von Geschenken werden Verhaltensstandards in das Arbeitsverhältnis integriert.

Durch Schulungen werden die Mitarbeiter über Inhalt und Konsequenzen des Wertemanagementsystems für ihre Tätigkeit informiert. Kontinuierliche Thematisierung in Abteilungsleiterbesprechungen, im Bauleiter-Journale, in der Mitarbeiterzeitschrift oder im Kundenmagazin sind ein entscheidender Schritt zur glaubwürdigen Selbstbindung an dieses wertebasierte Compliance Management System.

- **Kontrolle**

Die Umsetzung der Grundwerteerklärung und der Verhaltensstandards wird in einem turnusmäßig durchgeführten externen Auditverfahren überprüft. Ein unabhängiger Auditor überprüft vor Ort, ob in dem Unternehmen ein Wertemanagementsystem eingerichtet worden ist. Und ob es tatsächlich gelebt wird.

Hierüber berichtet der Auditor dem sechsköpfigen Auditausschuss, der bei eigenständiger positiver Beurteilung eine zeitlich befristete Auditurkunde ausstellt. Die Objektivität und Unabhängigkeit des Auditausschusses wird dadurch sichergestellt, dass satzungsgemäß der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende angesehene, vereinsexterne, unabhängige Persönlichkeiten sein müssen.

Wir sind stolz darauf, dass der aktuelle Vorsitzende des Auditausschusses, der ehemalige Präsident des OLG München und des Bayerischen Verfassungsgerichtshofs ist: Herr Dr. Karl Huber. Als Stellvertreter fungiert Herr Prof. Dipl.-Ing. Lothar Schmidt, Dekan der Fakultät Bauingenieurwesen der Hochschule München.

Entscheidend ist für ein Unternehmen nicht die Mitgliedschaft im EMB-Trägerverein, sondern der positive Abschluss des Auditverfahrens, der durch die Auditurkunde belegt wird. Daran ist die Möglichkeit geknüpft, die Erfüllung der aus der EMB-Satzung resultierenden Pflichten nach außen glaubhaft nachweisen zu können.

- **Organisation**

Der Firmeninhaber oder die Geschäftsleitung hat Vorbildfunktion und trägt die Verantwortung für das Wertemanagementsystem. Und genauso für die umfassende und ernsthafte Umsetzung im Unternehmen.

EMB-Wertemanagement Bau

Kodifizierung

Implementierung

Kontrolle

Organisation



Das EMB-Wertemanagement Bau hat sich seit seiner Gründung zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt.

DIE ERFOLGSGESCHICHTE

Unser EMB-Wertemanagement Bau hat sich in der Zeit seines 25jährigen Bestehens zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt. Wir können auf eine hohe Akzeptanz und Anerkennung bei Politik, Verwaltung, Rechtsprechung, Bauherren und Fachkreisen verweisen.

Das sind die wichtigen Schritte auf dem bisherigen Weg:

- **Berücksichtigung in der bayerischen Korruptionsbekämpfungsrichtlinie**

Der Freistaat Bayern erkennt diese Initiative als einen konkreten Beitrag zur Korruptionsprävention an. In der Korruptionsbekämpfungsrichtlinie von 2004 werden Maßnahmen des Ethikmanagements als geeignet angesehen, um nach einem Vergabeausschluss die Wiederzulassung zu öffentlichen Aufträgen zu erreichen.

- **Beschluss des OLG Brandenburg**

Im Dezember 2007 hat der Vergabesenat des OLG Brandenburg entschieden, dass die Einführung eines Wertemanagements und der Beitritt zum EMB-Trägerverein wirkungsvolle Maßnahmen seien, um die vergaberechtliche Zuverlässigkeit des Auftragsbewerbers eines öffentlichen Bauauftrags wiederherzustellen.

In der Entscheidung heißt es hierzu wörtlich: „Schließlich durften Auftraggeber und Vergabekammer die weiteren von dem Bauunternehmen ergriffenen präventiven Maßnahmen, nämlich... die Einführung eines Wertemanagements in der Unternehmensgruppe und den Beitritt zum ‚Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.‘ als geeignet ansehen, eine Wiederholung der Verfehlungen zu erschweren bzw. unmöglich zu machen.“

- **Anerkennung seitens Siemens**

Der Siemens-Konzern beschreibt in einem Code of Conduct die Verpflichtungen für seine Lieferanten. Mit Schreiben vom August 2010 teilt Siemens mit, dass der Konzern gegenüber auditierten EMB-Mitgliedsfirmen diese Verpflichtungen für vollumfänglich erfüllt ansieht.

Unsere Mitgliedsfirmen können also auf anderweitige Nachweise und eventuelle Monitoringmaßnahmen verzichten.

- **Anerkennung seitens Fraport**

Auch die Fraport AG hat mit Schreiben vom August 2011 bestätigt, dass sie die auditierte EMB-Mitgliedschaft mit den Verpflichtungen zu Rechtstreue und Integrität aus ihren Zusätzlichen Vertragsbedingungen für gleichwertig ansieht. Mit der Vorlage der gültigen Auditurkunde gilt ein Auftragsbewerber automatisch als qualifiziert.

- **Anerkennung seitens der Deutschen Bahn**

Die Deutsche Bahn hat sich in den Kreis der bauindustrierelevanten Bauherren eingereiht, die das Audit des EMB-Wertemanagement Bau anerkennen. Mit Schreiben vom Juni 2013 hat die Bahn mitgeteilt, dass die EMB-Mitgliedschaft und die Anforderungen ihres DB Verhaltenskodex für Geschäftspartner als gleichwertig zu sehen sind.

Bei der elektronischen Lieferantenqualifizierung der Bahn müssen EMB-Mitglieder nur die gültige Auditurkunde hochladen und sich nicht mit den Bedingungen des Verhaltenskodex im Einzelnen auseinandersetzen.

- **Anerkennung seitens des Münchner Flughafens**

Der Flughafen München GmbH (FMG) und ihre Tochtergesellschaften praktizieren ein Compliance Management und erwarten auch von ihren Vertragspartnern ein gleichgerichtetes Verhalten.

Vor diesem Hintergrund hat die FMG mit Schreiben vom Dezember 2014 mitgeteilt, dass das EMB-Wertemanagement Bau vom Flughafen München begrüßt und unterstützt wird. „Demzufolge schätzen wir es, wenn zum Nachweis der auditierten Mitgliedschaft im EMB-Wertemanagement Bau e.V. Firmen bei Beteiligung an einem Ausschreibungs- oder Vergabeverfahren der Flughafen München GmbH ihrem Angebot eine gültige Auditurkunde beilegen“, heißt es in diesem Schreiben wörtlich.

Im April 2021 zählt der EMB-Trägerverein bereits 205 Mitglieder, verteilt über ganz Deutschland und angrenzende Nachbarländer.

▪ **Anerkennung seitens Hamburg**

Seit 1. Dezember 2013 ist das von der Hamburger Bürgerschaft beschlossene Gesetz zur Einrichtung eines Registers zum Schutz fairen Wettbewerbs (GRfW) in Kraft. In dieses Register werden alle korruptionsrelevanten oder sonstigen Rechtsverstöße mit Bezug zum Geschäftsverkehr von Unternehmen eingetragen.

Alle öffentlichen Auftraggeber in Hamburg sind nach diesem Gesetz verpflichtet, vor Entscheidungen über die Vergabe öffentlicher Aufträge abzufragen, ob Eintragungen in diesem Register vorliegen. Das GRfW sieht allerdings auch vor, dass die zentrale Informationsstelle der Stadt Hamburg Systeme unabhängiger Stellen zulassen kann, mit denen geeignete Vorsorgemaßnahmen von Unternehmen zur Korruptionsprävention nachgewiesen werden (Compliance-Zertifikat). Bei Vorlage eines solchen Zertifikates kann von der vorgeschriebenen Registerabfrage abgesehen werden. Mit Schreiben vom März 2015 hat die für dieses Register zuständige Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg verbindlich erklärt, dass sie das Audit des EMB-Wertemanagement Bau als Compliance-Zertifikat im Sinne des GRfW zugelassen hat. Den öffentlichen Auftraggebern in Hamburg wird empfohlen, bei Vorlage einer gültigen Auditurkunde von der Registerabfrage abzusehen.

▪ **Anerkennung seitens Lidl**

Seit dem Jahr 2020 reiht sich hier auch Lidl ein. Lidl ist mit rund 11.200 Filialen in 29 Ländern, davon allein 3.200 Filialen und 39 Logistikzentren in Deutschland, einer der weltweit führenden Lebensmitteldiscounter. Mit Schreiben vom September 2020 hat Lidl verbindlich bestätigt, dass auditierte EMB-Mitglieder automatisch die Compliance-Anforderungen erfüllen, die der Konzern von seinen Dienstleistern und Lieferanten verlangt.

DER AUSBLICK

Die Vorteilhaftigkeit eines wertebasierten Compliance Management Systems hat der Publizist, Herr Dr. Dr. Rainer Erlinger, im Süddeutsche Zeitung Magazin wie folgt auf den Punkt gebracht:

„Innerhalb der Wirtschaft gibt es zwei Ansätze, wie ethische Grundsätze in der Praxis umgesetzt werden: Compliance und Integrity. Beim Compliance-Ansatz werden möglichst detaillierte Regeln vorgegeben, und deren Einhaltung wird streng überwacht. Der Integrity-Ansatz zielt hingegen auf die gemeinsamen Werte des Unternehmens und der Mitarbeiter ab und darauf, dass die Mitarbeiter sich von sich aus zu diesen Werten bekennen und deshalb auch danach handeln. Im Prinzip liegt dem Compliance-Ansatz ein negatives Menschenbild zu Grunde: Man nimmt an, dass jeder Mitarbeiter potenziell falsch handelt und nur durch Regeln, Überwachung und Strafen davon abgehalten wird. Beim Integrity-Ansatz hingegen vertraut man auf die Mitarbeiter und bemüht sich, deren richtiges Verhalten zu fördern. Auch wenn dieser Ansatz nicht ohne Compliance-Elemente auskommt, man denke nur an die Einhaltung von Gesetzen oder die Verhinderung von Straftaten, werden die Mitarbeiter damit als eigenverantwortliche Individuen behandelt, und zugleich kann das Unternehmen insgesamt besser auf Veränderungen reagieren als mit einem starren Regelgeflecht.“

Nach 25 Jahren sind wir mehr denn je überzeugt von unserem Weg. Und er geht weiter. Die Geschichte zeigt, dass unser Compliance Management System alle gut in die Zukunft bringt: Mitarbeiter, Kunden, unsere Unternehmen und letztlich die gesamte Bauwirtschaft.



„COMPLIANCE IST NUR EIN ASPEKT...“

Im Mai 1996 wurde auf Initiative des Bayerischen Bauindustrieverbandes das EMB-Wertemanagement Bau gegründet. Seitdem begleitet Professor Dr. Josef Wieland als Berater diese bisher einzigartige Brancheninitiative für ein wertebasiertes Compliance Management System. Die EMB-Geschäftsführung sprach mit Professor Dr. Wieland über aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Compliance und Wertemanagement.



i PROF. DR. HABIL. JOSEF WIELAND

Prof. Dr. habil. Josef Wieland ist Inhaber des Lehrstuhls für Institutional Economics, Organisational Governance, Integrity Management & Transcultural Leadership an der Zeppelin University Friedrichshafen. Zugleich ist er Direktor des neu gegründeten Leadership Excellence Instituts Zeppelin (LEIZ). Zuvor war er langjähriger Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Hochschule Konstanz (HTWG).

Herr Professor Wieland, wie ist das herkömmliche Verständnis von Compliance Management in der Unternehmenspraxis?

PROFESSOR DR. JOSEF WIELAND: Compliance bedeutet die Erfüllung bzw. Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, sonstigen Rechtsvorschriften sowie Richtlinien und Verhaltensmaßregeln. Hier geht es um die Einhaltung aller normativen Vorgaben eines Unternehmens, unabhängig von der Frage, ob eine Vorgabe sich aus zwingendem Recht oder einer freiwilligen Selbstverpflichtung ergibt. Compliance Management Systeme gerade von Großunternehmen werden vor allem formal und rechtlich orientiert als Auditanalysen betrieben. Sie legen den Schwerpunkt auf Standards, Dokumentation der Standards und Prüfung der Standards. Es ist ein Prüfungsansatz, der strukturell der Welt der Wirtschaftsprüfer sehr nahe kommt. Bester Beleg hierfür der im April 2011 vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland herausgegebene Prüfungsstandard „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen“ (IDW PS 980). Es geht hier um Legal Compliance. Diese zielt vor allem auf Sicherung des Unternehmens und Enthaltung der Unternehmensorgane ab.

Und wie definieren Sie Wertemanagement?

Wertemanagementsysteme sind firmenspezifische Instrumente, die die moralische Verfassung eines Unternehmens, seine Leitwerte definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben erfüllen. Diese Werte geben einer Organisation Identität und Orientierung und sind damit Bestandteil des strategischen Managements. Dabei geht es, knapp formuliert, darum, die Prinzipien und Leitwerte des Unternehmens, die dessen Strategie und das Alltagsgeschäft orientieren, in alle relevanten Geschäftsprozesse zu implementieren, systematisch aufeinander abzustimmen und zu kontrollieren sowie die organisatorische Verantwortlichkeit des Topmanagements festzulegen.

Wie stellt sich aus Ihrer Sicht das Verhältnis von Compliance Management und Wertemanagement dar?

Die Tugend der im Unternehmen an entscheidender Stelle handelnden Personen, ihre moralischen Überzeugungen und Werte sind entscheidende Grundpfeiler eines gelingenden Compliance Managements, ohne die es nicht geht. Hinzu kommen muss jedoch die moralische Qualität des Unternehmens als Organisation, seine Abläufe, Anreize, Kontrollmechanismen und Führungskultur. Ohne die Stützung durch Organisation gerät die individuelle Moral sehr schnell an Grenzen der Überforderung und Nichtrealisierbarkeit. So ist, um nur ein Beispiel zu nennen, die individuelle Ablehnung von Korruption im Vertriebsge-

schafft nur schwer zu realisieren, wenn Karriere und Einkommen in sensiblen Märkten einseitig an Umsatzerfolgen orientiert sind. Nicht vorhandene oder unerwünschte Werte bei Führungskräften, das ist die bittere Wahrheit, sind ein Bestandsrisiko für deren Unternehmen. Es sind moralische Risiken aus Verhalten, deren Prävention Bestandteil des modernen Compliance Managements und damit der Corporate Governance sein muss.

Compliance Management und Wertemanagement sind also nicht synonym, sondern komplementär zu verstehen?

Richtig. Wertemanagement verfolgt einen Ansatz „Compliance als Führungsaufgabe“ und legt den Schwerpunkt auf werteorientierte Verhaltensstandards, Führungskultur, Kommunikation, Dokumentation und in diesem Kontext dann Kontrollen und Audit. Dieser Prüfansatz zielt auf das Management von Werten; Compliance ist davon nur ein Aspekt. Demzufolge hat auch ein Wertemanagementsystem eine ausgeprägte Auditkomponente, aber diese eben eingeordnet in einen übergreifenden Werteansatz, weil nur so die Compliance-Funktion wirksam gestaltet und erfüllt werden kann. Compliance Management und Wertemanagement sind daher komplementäre, verschiedene Managementansätze, die keinesfalls synonym verstanden werden dürfen. Compliance Management ist Kernbestandteil eines umfassenden Wertemanagements – und nicht umgekehrt. Mit anderen Worten: Compliance ohne eine Orientierung an Unternehmenswerten und gelebter moralischer Führungskultur wird daher nur schwer seinem Hauptzweck, nämlich der Prävention doloser Handlungen, gerecht werden können. Umgekehrt gilt allerdings auch, dass ein striktes Compliance Management die notwendige Basis für jede Unternehmensethik ist.

Können Sie diese Aussage noch weiter erläutern?

Schauen Sie, die Erfahrungen der letzten Jahre, vor allem in den USA, haben deutlich gezeigt, dass formale Compliance-Mechanismen allein nicht reichen für eine erfolgreiche Prävention doloser Handlungen. Sie sind wichtig, notwendig, aber nicht ausreichend. Der amerikanische Konzern ENRON hatte ein exzellentes Compliance-Programm,

aber eben: hatte. Die Wahrheit ist: Ohne eine an Werten orientierte sowie vom Topmanagement gewollte und gelebte moralische Unternehmenskultur geht es nicht. Werte müssen von dort eindeutig kommuniziert und konsequent umgesetzt werden. Geschäftsmoral ist Führungsaufgabe. Ohne moralisches Vorbild und werteorientiertes Engagement büßt ein Compliance-System Effizienz und Effektivität ein.

Sie sind ein international vielgefragter Wissenschaftler und Berater. So haben Sie schon das russische Parlament in Fragen der Wirtschaftsethik in Russland beraten und eine Gastprofessur für Management und Ethik in der Volksrepublik China innegehabt. Derzeit sind Sie unter anderem Berater der Weltbank in Washington. Wie sehen Sie die aktuell bestehenden Anforderungen an Compliance Management/Wertemanagement gemessen an internationalen Standards?

Das amerikanische Rechtssystem, die internationalen Börsen oder eben auch Institutionen wie die Weltbank haben aus Fehlentwicklungen der Vergangenheit Konsequenzen gezogen. Sie setzen heute Verhaltens- und Monitoringstandards und verlangen Wertemanagementsysteme zu deren Umsetzung in Unternehmen. Charakter, Glaubwürdigkeit und Integrität als Führungsqualitäten – das sind die zukunftsorientierten Themen.

Können Sie das weiter konkretisieren?

Gerne, gerade die von der Weltbank herausgegebenen Standards machen deutlich, dass der Erfolg eines Compliance Management Systems/Wertemanagementsystems an seiner Effektivität gemessen wird. Auf internationaler Ebene besteht Einigkeit darüber, dass ein rein legalorientiertes Compliance Management System nicht mehr ausreichend ist. Deswegen spricht man auch nicht mehr nur allein von Compliance Management, sondern von Integrity Management – und dies ist eine Führungsaufgabe im Unternehmen. Folglich geht die Entwicklung in den Unternehmen auch weg vom reinen Compliance Officer hin zum Integrity Officer.

Kann man eine Verbindung zwischen diesen anerkannten internationalen Standards und dem EMB-Wertemanagement Bau herstellen?

Ja, sehr gut sogar. Das vom Bayerischen Bauindustrieverband ins Leben gerufene System ist erfolgreicher Vorreiter für ein von einer Branche entwickeltes wertebasiertes Compliance Management System. Mit den beiden Komponenten Compliance und Unternehmensethik hat es eine Entwicklung vorweggenommen, die heutigen internationalen Standards entspricht, nämlich hin zum ganzheitlichen Ansatz eines Integrity Managements. Dies macht die konzeptionelle Überlegenheit des EMB-Wertemanagement Bau im Vergleich zu herkömmlichen Compliance Management Systemen aus.

Wie Sie wissen, hat der Siemens-Konzern im Sommer 2010 als erster bauindustrierelevanter Auftraggeber die auditierte EMB-Mitgliedschaft als mit den Anforderungen aus dem Code of Conduct für Siemens Lieferanten gleichwertig anerkannt. Die Fraport AG ist diesem Beispiel im August 2011 mit Bezug auf die Anforderungen aus ihren Zusätzlichen Vertragsbedingungen für die Erbringung von Bauleistungen gefolgt. Im Juni 2013 hat auch die Deutsche Bahn die auditierte EMB-Mitgliedschaft als mit den Anforderungen ihres DB-Verhaltenskodex für Geschäftspartner gleichwertig akzeptiert. Im Dezember 2014 folgten hier der Flughafen München und im September 2020 der Lebensmittel-Discounter Lidl.

Wie bewerten Sie das?

Ich halte das für einen ganz großen Erfolg des EMB-Wertemanagement Bau. Hier kommt für mich ganz klar eine win-win-Situation zum Ausdruck. Die auditierten EMB-Mitglieder haben bei diesen für die Bauindustrie systemrelevanten Bauherren einen greifbaren Vorteil beim Nachweis ihrer Rechtstreue und Integrität. Aber auch Siemens, der Frankfurter Flughafen oder die Deutsche Bahn ziehen ihren Nutzen daraus. Denn im Hinblick auf die bestehende Pflicht zur Kontrolle der von ihnen aufgestellten Anforderungen haben sie die Möglichkeit genutzt, eine an sich bestehende „Holschuld“ – wenn Sie so wollen – elegant in eine „Bringschuld“ in Form des EMB-Audits zu verwandeln. Ich kann

nur raten, dass noch viele Bauauftraggeber dem Beispiel der Siemens AG, der Fraport AG, der Deutschen Bahn AG, dem Flughafen München und dem Lidl-Konzern folgen.

Dürfen wir Sie zu der Gesamthematik dieses Interviews noch um eine Schlussbemerkung bitten?

Lassen Sie mich hierzu folgendes sagen: Compliance und Ethik, Corporate Governance und Corporate Social Responsibility, Integrität in der Unternehmensführung und bürgerschaftliches Engagement gehören enger zusammen als gelegentlich vermutet wird. Reputation und Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens sind Kapitalgüter, die nur mühsam aufgebaut, aber schnell verspielt werden können. Werteorientiertes Compliance Management ist kein Gutmenschen-tum, sondern eine Investition in die Reputation des Unternehmens und damit in den Erfolg seines wirtschaftlichen Handelns in einer zunehmend globalen Welt.

Wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



WERTEORIENTIERTE FÜHRUNGSKULTUR MACHT COMPLIANCE ERST WIRKSAM

Das Fehlverhalten von Unternehmen gerät aufgrund von Wirtschaftsskandalen immer wieder in die Öffentlichkeit. Berichte über Wirtschaftskriminalität – mal mehr, mal weniger spektakulär – füllen die Zeitungen. Wir alle erinnern uns noch an die große Siemens-Schmiergeldaffäre, die 2006 bekannt wurde. Wesentlich präsenter ist der Abgas-skandal innerhalb des VW-Konzerns, der im September 2015 an die Öffentlichkeit kam und gerade in Strafverfahren und Zivilprozessen aufgearbeitet wird.

Im Fall Siemens haben die behördlichen Ermittlungen ergeben, dass es zwar auf Konzernebene umfassende Compliance-Regeln gab, doch diese wurden offenbar nicht ausreichend in die operativen Unternehmensbereiche heruntergebrochen. Auch ein im VW-Konzern vormalig unbestritten eingerichtetes Compliance Management System konnte diesen Skandal nicht verhindern, der die gesamte deutsche Automobilbranche in Misskredit gebracht hat.

Was ist da nur schiefgelaufen? Das Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF) der Hochschule Aalen beschäftigte sich im Rahmen der Studienserie „Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung“ mit dem Thema „Compliance Management in der Praxis“. An der im September 2019 veröffentlichten Studie beteiligten sich 122 Unternehmen. Das Ergebnis: Obwohl das Thema Compliance aufgrund diverser Wirtschaftsstraftaten deutlich in den Fokus von Medien und Politik geraten ist, wird die Relevanz von Compliance immer noch von den meisten Un-

ternehmen als gering eingeschätzt. Die Studie verdeutlicht, dass Compliance ein Thema ist, das noch nicht ausreichend in den Unternehmen diskutiert wird.

Die Bedeutung von Compliance-Systemen in Unternehmen war auch Gegenstand einer Studie der Agentur A&B One in Kooperation mit Prof. Dr. Lars Rademacher von der TU Darmstadt. Im Rahmen dieser im Oktober 2019 veröffentlichten Studie wurden 351 Führungskräfte aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern befragt. Zu Problemen und Fehlentwicklungen kommt es aus Sicht der Befragten besonders oft aufgrund von zu hohen Gewinnerwartungen (82%) und zu hohen Zielvorgaben (77%). Zwei Drittel kritisieren außerdem sinkende Moralvorstellungen und ein fehlendes Wertebewusstsein. Die Führungskräftebefragung bestätigt, dass Compliance stärker in ein umfassenderes Integrity Management eingebettet werden müsse.

Gerade die Fälle Siemens und VW sowie die beiden jüngsten Studien zeigen: Eine einseitige Fixierung auf das Thema Korruption und der Versuch, diese allein durch ein legalorientiertes Compliance-System bekämpfen zu wollen, ist nicht der Weisheit letzter Schluss. Es wird deutlich, dass manche der vorhandenen Compliance-Organisationen systematisches Fehlverhalten nicht zu verhindern oder frühzeitig aufzudecken vermögen. Die Ursache eines „Compliance-Versagens“ ist das Fehlen einer unternehmensbezogenen wertorientierten Führungskultur.



Matthias Schäfer,
Stellv. Vorsitzender des EMB-Wertemanagement Bau e.V.

Nach meinem Verständnis ist es unverzichtbar, Compliance und Werte in einem ganzheitlichen Integritätsmanagement zusammenzuführen. Werte, wie Rechtstreue, Integrität, Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Verantwortung, Vertragstreue und Transparenz verleihen einem Unternehmen seine Identität. Sie geben Auskunft darüber, welchen Charakter die Geschäftstätigkeit widerspiegelt. In einem Unternehmen, das mit Werten geführt wird, kann die Geschäftsleitung den Mitarbeitern nicht nur erklären, wie es seine Geschäfte macht, sondern auch, warum es diese Art von Geschäften betreibt.

Eine so ausgerichtete Führungskultur hat den Anspruch, den Mitarbeitenden den Sinn des Handelns und den Wert in der Zukunft aufzuzeigen. Viktor Frankl stellte fest: „Der Wille zum Sinn bestimmt unser Leben. Wer Menschen motivieren will und Leistung fordert, muss Sinnmöglichkeiten bieten.“ In meiner Wahrnehmung ist das Interesse am Sinn der Tätigkeit bei vielen Mitarbeitenden und Berufsanfängern, die den neuerlichen Generationswechsel in den Unternehmen einläuten, zunehmend festzustellen. Neben einem interessanten Arbeitsplatz und einer angemessenen Bezahlung spielen im Unternehmen Werte und Führungskultur eine immer größere Rolle.

Bei der Zusammenführung von Compliance und Werteorientierung zu einem ganzheitlichen Integritätsmanagement, geben internationale Standards den Takt vor. Die US Sentencing Guidelines verlangen, dass Unternehmen ein wirk-

sames Compliance- und Ethikprogramm haben müssen. Es muss eine Organisationskultur fördern, die ethisches Verhalten und die Einhaltung des Rechts unterstützt. Auch der UK Bribery Act setzt im Rahmen seiner sechs geforderten Grundprinzipien ein Bekenntnis auf Leitungsebene voraus, das eine Kultur der Integrität schafft, in der Korruption nicht hingenommen wird. Ebenso wird in den World Bank Group Integrity Guidelines die Einrichtung und Umsetzung eines Integritäts- und Compliance-Programms verlangt.

Mit unserem EMB-Wertemanagement Bau gibt es nun schon seit 25 Jahren dieses in der Praxis bewährte und von vielen Seiten anerkannte wertebasierte Compliance Management System für den Baubereich. Die Attraktivität dieses Managementsystems besteht darin, dass es mit überschaubarem personellem und finanziellem Aufwand im Unternehmen nachhaltig eingerichtet werden kann. Bleibt zu hoffen, dass immer mehr Baufirmen die Vorzüge gerade eines wertebasierten Compliance Management Systems für ihre Unternehmenskultur und den Erfolg des Unternehmens insgesamt erkennen und sich deshalb für eine Mitgliedschaft im EMB-Wertemanagement Bau e.V. entscheiden.

Ein Forschungsbericht unterstreicht die EMB-Führungsrolle:

„COMPLIANCE MANAGEMENT UND UNTERNEHMENSETHIK IN DER BAUWIRTSCHAFT“

„Will sich ein Unternehmen langfristig erfolgreich am Markt behaupten, führt heute an Compliance Management und einer wertorientierten Führungskultur kein Weg mehr vorbei“, diese Überzeugung äußerte Andreas Höttler, Vorsitzender des EMB-Wertemanagement Bau e. V. (EMB).

Die Veröffentlichung des Forschungsberichts „Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft“ belegt das.

Das Forschungsvorhaben wurde im Auftrag des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung in der Zeit von Herbst 2016 bis Sommer 2018 durchgeführt.

„Eine Branche mit vielen tausend Akteuren kämpft gegen den Reputationsverlust durch das Fehlverhalten Einzelner. Es war höchste Zeit, dass dieser aktuelle Forschungsbericht die erfolgreichen Aktivitäten der Baubranche für eine rechtstreu und wertebasierte Unternehmenskultur aufzeigt“, so Höttler weiter.

Neben allgemeinen Untersuchungen zur Verbreitung und Umsetzung von Compliance und Unternehmensethik in der Baubranche hat das Institut im Forschungsbericht vier unterschiedliche Systeme verglichen.

Es ging um die Compliance-Systeme und -Modelle des Pro Honore e. V., der Zertifizierung Bau GmbH, des Instituts für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e. V. (damals noch „Initiative...“) und des EMB-Wertemanagement Bau e. V.

Hierbei wurde bewusst auf ausdrückliche Feststellungen im Sinne von „besser/schlechter“ verzichtet. An vielen Stellen des Forschungsberichts wird jedoch deutlich, dass das System des EMB gerade mit seiner Werteorientierung das führende Compliance Management System in der deutschen Bauwirtschaft ist.

Obwohl es den EMB-Trägerverein schon seit 1996 gibt, scheint die Initiative erst in jüngerer Vergangenheit als wertebasiertes Compliance Management System in den Fokus von Politik, Verwaltung und Rechtsprechung zu gelangen.

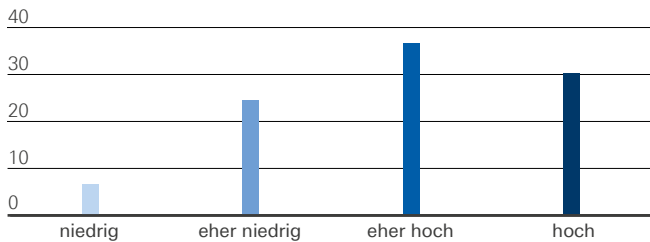
Bester Beleg hierfür ist die mehrfach positive Bewertung des EMB-Wertemanagement Bau im genannten Forschungsbericht. „Der Erfolg unseres Konzepts beruht – wie der Forschungsbericht eindrucksvoll belegt – auf dessen wirtschaftsethischer Grundausrichtung“, so Höttler.

Das EMB-Wertemanagement Bau setzt auf Kodifizierung, was die Schaffung einer schriftlich niedergelegten, verbindlichen Unternehmenskultur voraussetzt. Zudem müssen sich die Mitglieder des EMB-Trägervereins zu konkreten Verhaltensstandards verpflichten, insbesondere zur strikten Ablehnung rechtswidriger Verhaltensweisen im Unternehmen.

Das zentrale Element des EMB ist die Durchführung eines externen Auditverfahrens. Erst das erfolgreich absolvierte Audit ist das „Qualitätssiegel“ für praktizierte Rechtstreu, Werteorientierung und Integrität im Unternehmen.

BEDEUTUNG VON WERTEMANAGEMENT UND COMPLIANCE IN DER BAUWIRTSCHAFT

Antworten auf die Online-Umfrage des BWI-BAU



Quelle: Forschungsbericht BWI-BAU

Den Endbericht Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft des BBSR finden Sie hier:

bit.ly/3sEs1st



ZENTRALE SCHLUSSFOLGERUNGEN DES 150 SEITEN UMFASSENDEN FORSCHUNGSBERICHTS:

- Bei der Auswahl eines CMS/WMS legen die Unternehmen besonders viel Wert darauf, dass das System einer unternehmensspezifischen Lösung entspricht und sich in der Praxis leicht mit wenig Aufwand umsetzen lässt.
- Die Einführung von CMS/WMS ist eine strategische Entscheidung, bei der insbesondere kleine Unternehmen auch externe Fachleute hinzuziehen sollten. Nach der Überwindung möglicher Widerstände durch einzelne Mitarbeiter lassen sich nennenswerte Nutzeneffekte erkennen.
- Die Mehrheit der befragten Unternehmen implementierte ihr System aus einer freiwilligen unternehmerischen Entscheidung heraus. Die Unternehmen, die derzeit noch kein System eingeführt haben, geben an, dass sie ein System einführen würden, wenn es von ihnen gefordert würde oder ihnen ein praktikables kostengünstiges System zur Verfügung stünde. Grundsätzlich würden die Systeme in der Praxis mehr Anwendung finden, wenn das Kosten(Aufwand)/Nutzen-Verhältnis der Systeme, auch für mittlere und kleinere Unternehmen, optimiert werden würde. Demzufolge sind bei der Entwicklung einer Best-Practice-Lösung die Unternehmensgröße und die Organisationsstruktur zu berücksichtigen.

Des Weiteren erläutert der Forschungsbericht sowohl wesentliche Konstruktionsunterschiede als auch Gemeinsamkeiten der vier untersuchten Systeme.

Gerade hier wird die Vorrangstellung des EMB deutlich:

- Während das EMB-Wertemanagement Bau und die Zertifizierung Bau GmbH auf Unternehmen der Bauwirtschaft ausgerichtet sind, konzentriert sich das Institut Corporate Governance auf Unternehmen der Immobilienwirtschaft; Pro Honore agiert branchenübergreifend.
- Während EMB und auch ICG als Hauptziel die Etablierung eines wertebasierten Compliance Management-Systems verfolgen, geht es beim System der Zertifizierung Bau primär um die Umsetzung von Legal Compliance. Beide Systeme können die Verhinderung des Ausschlusses bei öffentlichen Ausschreibungen und die Selbstreinigung sowie die Enthaltung der Organe eines Unternehmens gewährleisten. Pro Honore hat die Schaffung einer positiven Außenwirkung und Rechtssicherheit als Hauptziel.
- Dem EMB gehörten (Stand 3. Mai 2018) 159 Bauunternehmen zzgl. Tochtergesellschaften und Niederlassungen an, wobei der größte Teil auch zertifiziert ist. Nach dem System der Zertifizierung Bau sind es 10 Bauunternehmen. Bei Pro Honore sind 80, beim ICG sind 15 Unternehmen zertifiziert.

ERFAHRUNGEN

der Mitglieder mit dem EMB-Wertemanagement Bau

„Gelebte Werte wie Integrität, Ehrlichkeit und Loyalität sind die Wurzeln unserer Zusammenarbeit. Das Wertemanagement ist die Antwort auf viele Herausforderungen unserer Zeit. Eine der Herausforderungen ist Compliance. Wir können Gesetze und Regeln nur einhalten, wenn wir sie kennen und verstehen. Mit gesetzeskonformen Werten erreichen wir unsere Mitarbeiter und können so gravierende Gesetzesverstöße vermeiden. Der EMB-Wertemanagement Bau e. V. bietet hierfür eine einzigartige, hervorragende Lösung für ehrliche Menschen am Bau. Nur auf Grundlage von Werten ist auch Wertschätzung möglich. Meinen Glückwunsch zum 25. Jubiläum!“

Dipl.-Ing. Johann Bögl, Gesellschafter der Firmengruppe Max Bögl, Neumarkt



„Unsere Unternehmenskultur basiert auf der Grundlage unseres selbst geschaffenen Werteprogramms. Die Zielsetzung, mit der Umsetzung dieses Programms bei unseren Geschäftspartnern und Mitarbeitern Vertrauen zu schaffen und auf dieser Basis den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens zu gewährleisten, wird mit vollem Engagement verfolgt. Wir betrachten das gelebte EMB-Werteprogramm als Gütesiegel, das uns sowohl bei der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens wie im Umgang mit allen unseren externen Partnern das erforderliche Vertrauen schafft. Jegliches Handeln wird auf dieser Basis erheblich erleichtert.“

Dipl.-Ing. (FH) Wolfgang Dorn, Geschäftsführer, Josef Hebel GmbH & Co. KG, Memmingen

„Als mittelständisches Unternehmen war unser tägliches Handeln stets von Werten wie Rechtstreue, Integrität, Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Vertragstreue und Transparenz geprägt. Die EMB-Mitgliedschaft hat dazu beigetragen, diese seit über 150 Jahren über Generationen gelebten Werte in einem Managementsystem im Unternehmen zu etablieren. Dieses verkörpert die Unternehmenskultur von ECHTERHOFF und gibt unseren Mitarbeitern Orientierung im täglichen Geschäfts- und Zusammenleben. Es schafft Vertrauen und Sicherheit sowohl bei der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens als auch im Umgang mit unseren externen Partnern. Die regelmäßige externe Auditierung unterstützt die Wirksamkeit des Wertemanagementsystems nach innen und die Glaubwürdigkeit nach außen.“

Dipl.-Kffr. Jutta Echterhoff-Beeke, Geschäftsführende Gesellschafterin, Echterhoff Holding GmbH, Osnabrück/Westerkappeln



„Rechtschaffenheit, Ehrlichkeit und die Einhaltung von Gesetzen gehören für uns untrennbar und ganz selbstverständlich zu unserer mittelständischen Unternehmenskultur – und das schon lange bevor „Compliance“ zu einem allseits verwendeten Modewort wurde. Unser unternehmerischer Erfolg basiert auf Fleiß, Bodenständigkeit und Fairness gegenüber unseren Geschäftspartnern, verbunden mit wirtschaftlichem Denken und Handeln mit reinem Gewissen. Durch unsere aktive EMB-Mitgliedschaft stellen wir unsere Haltung zu diesem Themenkomplex öffentlichkeitswirksam unter Beweis.“

Dipl.-Ing. Josef Geiger, Beiratsvorsitzender der Geiger Unternehmensgruppe, Oberstdorf

„Für mich als christlich geprägten Menschen ist werteorientiertes Handeln eine Selbstverständlichkeit. Dies schafft Vertrauen bei unseren Kunden und Geschäftspartnern und motiviert unsere Mitarbeiter. Leider ist es im wirtschaftlichen Leben noch eher selten anzutreffen, dass über diese Themen offen und ehrlich gesprochen wird. Deshalb bin ich ein engagiertes Mitglied des EMB-Wertemanagement-Bau e.V.“

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Georg Göker, Geschäftsführer, Ballmann Dächer GmbH, Waltenhofen-Hegge



„Als in 5. Generation geführtes Familienunternehmen der Bauwirtschaft mit den Schwerpunkten Tiefbau, Leitungsbau sowie Erd- und Bahnbau sind für die Jaeger Unternehmensgruppe Fairness, Integrität und Vertrauen Grundlage allen Handelns. Dabei stimmt unser gesamtes geschäftliches Agieren gleichsam mit ethischen und moralischen, wie Gesellschaftlichen Wertvorstellungen und gesetzlichen Regelungen überein. Die Etablierung des EMB-Wertemanagementsystems macht unsere Ziele und Überzeugungen für Auftraggeber und Geschäftspartner greifbar und vermittelt unseren Mitarbeiter*Innen Sicherheit und Vertrauen in ihrer täglichen Arbeit. Für uns sind die mit dem Wertemanagementsystem kodifizierten Grundwerte Verpflichtung und Quell neuer Ideen zugleich.“

Johann Jaeger, Geschäftsführender Gesellschafter der Jaeger Unternehmensgruppe, Dortmund

„Unser Wertesystem, entstanden aus der Tradition eines jahrzehntelang inhabergeführten Familienunternehmens, ist der verlässliche Ausgangspunkt für unsere tägliche Arbeit. Es bedeutet für uns die Übereinstimmung von Haltung und Handlung. Es gibt unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine klare Orientierung und schafft Vertrauen. Wir stiften damit außerdem einen wertvollen Nutzen für unsere Kunden und Geschäftspartner. Daher war es keine Frage, vor 25 Jahren dem EMB-Wertemanagement Bau e. V. als Gründungsmitglied beizutreten und seither mitzuhelfen, die Gedanken und Ideen des EMB in die gesamte Bauwirtschaft hineinzutragen.“

Dipl.-Ing. (FH) Thomas Löw, Geschäftsführer, W. MARKGRAF GmbH & Co KG | Bauunternehmung, Bayreuth



„Als Deutschlands führendes Unternehmen im Verkehrswegebau war uns das Bekenntnis zum EMB-Wertemanagement Bau und dessen feste Implementierung in der Bauindustrie von Beginn an ein wichtiges Anliegen. Gemeinsam mit unserem integrierten Compliance- und Managementsystem begleitet es uns in unserem täglichen Handeln und ergänzt in idealer Weise unsere STRABAG-Wertekultur, die auf Prinzipien wie Verlässlichkeit, Solidarität, Respekt, Partnerschaftlichkeit und Vertrauen beruht und von der wir uns bei all unseren Überlegungen leiten lassen.“

Dipl.-Kfm. Roland Schreindl, Kaufmännischer Direktionsleiter, STRABAG AG, Direktion Bayern Nord, Regensburg

„Um internationale Projekte erfolgreich abwickeln zu können, müssen wir den täglichen Herausforderungen mit Leidenschaft und dem notwendigen Optimismus begegnen. Grundlage hierfür ist der respekt- und verständnisvolle Umgang mit Kollegen, Nachunternehmern und Kunden. Hierfür sind gelebte Werte für mich sehr wichtig.“

Danny Stohanzl, Projektkaufmann, Implen Construction GmbH, München



SIEMENS

„...teilen wir Ihnen gerne mit, dass Siemens gegenüber auditierten Mitgliedsfirmen des EMB-Wertemanagement Bau e.V. die sich aus dem Code of Conduct für Siemens Lieferanten ergebenden Verpflichtungen für vollumfänglich erfüllt ansieht. Demzufolge verzichtet Siemens bei der Vergabe von Bauaufträgen gegenüber Mitgliedsfirmen des EMB-Wertemanagement Bau e.V., die eine gültige Auditurkunde (Kopie ausreichend) vorlegen, auf anderweitig beizubringende Nachweise und eventuelle Monitoringmaßnahmen bezüglich der Einhaltung der Verpflichtungen aus dem Code of Conduct für Siemens Lieferanten.“

Schreiben vom 27. August 2010

„...Bei Verträgen mit Bauunternehmen soll das in jeder Hinsicht rechtstreu und integere Verhalten durch die Verankerung von entsprechend einschlägigen Verpflichtungen in den „Zusätzlichen Vertragsbedingungen für Bauleistungen“ sichergestellt werden.

Vor diesem Hintergrund teilen wir Ihnen nach entsprechender Prüfung mit, dass die Fraport AG gegenüber auditierten Mitgliedsfirmen des EMB-Wertemanagement Bau e.V. diese sich aus den „Zusätzlichen Vertragsbedingungen für Bauleistungen“ ergebenden Verpflichtungen für vollumfänglich erfüllt ansieht.“

Schreiben vom 17. August 2011



„...teilen wir Ihnen hiermit gerne mit, dass wir die Grundwerteerklärung eines auf Basis dieses ergänzten Auditfragebogens auditierten Mitgliedes des EMB-Wertemanagement Bau e.V. mit den Anforderungen des DB Verhaltenskodex für Geschäftspartner als vergleichbar betrachten. Demzufolge haben wir daher keine Bedenken, wenn diese Mitglieder in der Lieferantenqualifizierung (die ab dem 01.04.2013 sukzessive ausgerollt wird) bei Vergabeverfahren oder Vertragsverhandlungen bestätigen, einen eigenen Verhaltenskodex zu haben, der mit dem DB Verhaltenskodex für Geschäftspartner vergleichbare Prinzipien festlegt. Insofern bedarf es keiner gesonderten Anerkennung des DB Verhaltenskodex für Geschäftspartner.“

Schreiben vom 26. Juni 2013



„...Vor diesem Hintergrund begrüßt und unterstützt die FMG die Initiative EMB Wertemanagement Bau und sieht diese in Einklang mit dem Compliance Management der FMG. Demzufolge schätzen wir es, wenn zum Nachweis der auditierten Mitgliedschaft im EMB-Wertemanagement Baue.V. Firmen bei Beteiligung an einem Ausschreibungs- oder Vergabeverfahren der FMG ihrem Angebot eine gültige Auditurkunde (Kopie ausreichend) beifügen.“

Schreiben vom 8. Dezember 2014



Hamburg

„...Die Finanzbehörde als zuständige zentrale Informationsstelle nach dem GRfW lässt hiermit auf Ihren Antrag das Wertemanagementsystem nach der Satzung des EMB-Wertemanagement Bau e.V. als Compliance-Zertifikat im Sinne von § 12 Abs. 1 GRfW zu.

Den öffentlichen Auftraggebern nach § 1 Abs. 2 GRfW wird empfohlen, bei Vorlage der Urkunde des EMB-Wertemanagement Bau e.V., wonach das bietende Unternehmen ein satzungsgemäßes Wertemanagementsystem eingerichtet hat und praktiziert, nach § 12 Abs. 1, 2. Halbsatz von einer Registerabfrage nach § 7 GRfW abzusehen.“

Schreiben vom 5. März 2015

„...Wir bekennen uns zu den Grundsätzen einer guten, den Rechtsvorschriften entsprechenden und verantwortungsvollen Unternehmensführung. Zu diesem Zweck setzen wir unter anderem diverse Compliance-Maßnahmen um mit dem Ziel, alle für das Unternehmen relevanten Rechtsvorschriften und Standards sowie unternehmensinternen Regelungen einzuhalten. Gleichgerichteten Verhalten erwarten wir als Auftraggeber auch von unseren Geschäftspartnern. Daher betrachten wir bei auditierten Mitgliedsfirmen des EMB-Wertemanagement Bau e.V. diese Verpflichtungen zur Korruptionsprävention sowie zu einer rechtlich einwandfreien und wertebasierten Geschäftstätigkeit für die Dauer der Gültigkeit des Audits als vollumfänglich erfüllt an, solange diese ihre satzungsgemäßen Pflichten und ihre eigene Grundwerteerklärung einhalten.“

Schreiben vom 28. September 2020



WEBBASIERTES LERNPROGRAMM

Digitales Lernen zu bauspezifischen Compliance-Themen

Das kostenlose E-Learningprogramm Compliance haben wir speziell für EMB-Mitgliedsfirmen entwickelt.

Seit dem Start unseres Service-Angebots Ende Juli 2010 haben bis Ende 2020 die Nutzerfreischaltungen den fünfstelligen Bereich erreicht.

Und das hat seine Gründe:

In einem Programm von zwei bis drei Stunden lernt der Anwender, wie Recht und Gesetz im Bauwesen umzusetzen ist.

Die Schulung der verantwortlichen Mitarbeiter eines Unternehmens ist ein definierter Mindeststandard für das EMB-Audit.

Der Stoff umfasst insbesondere Informationen zu Korruptionsdelikten, wettbewerbswidrigen Absprachen bei Ausschreibungen, zu Schwarzarbeits-, Umwelt- und Betrugsdelikten, zu Steuerstraftaten sowie Maßnahmen zur Korruptionsprävention.

Anhand von plastischen Beispielen werden die Teilnehmer praxisnah geschult.

Am Ende steht der Abschlusstest, der – wenn bestanden – mit einem Zertifikat belegt wird.

Von der Konzeption, über die Inhalte und das Design, bis hin zur Benutzerfreundlichkeit zeigen sich die Anwender sehr zufrieden.

Mit unserem webbasierten Lernprogramm können Mitarbeiter unabhängig vom Firmensitz beispielsweise auch während eines Einsatzes auf Auslandsbaustellen ohne großen Aufwand geschult werden.

Besonders attraktiv: Durch die Mitgliedschaft im EMB-Veren profitieren die Firmen exklusiv und kostenlos von einem Zugang zum E-Learningprogramm für alle zu schulenden Beschäftigten des jeweiligen Unternehmens.

EMB

Wertemanagement Bau mit internationaler Wirkung

EMB AUF DER HOMEPAGE DES WORLD BANK INSTITUTE VERTRETEN

Das EMB-Wertemanagement Bau stößt auch international auf steigendes Interesse.

So ist das World Bank Institute in Washington durch ein weltweites Forschungsprojekts zur Korruptionsbekämpfung auf das EMB-Wertemanagement Bau aufmerksam geworden („Fighting Corruption through Collective Action – A guide for Business“). Auf Grundlage eines Interviews mit der EMB-Geschäftsführung hat das EMB-Wertemanagement Bau in diese Studie Eingang gefunden und ist seit 2008 auf der Homepage des World Bank Institute zu finden.

BAUVERBAND VON QUEBEC HAT WERTEBASIERTES COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEM EINGEFÜHRT

Wie der Bauverband von Quebec (ACQ) im April 2014 bekannt gab, hat er ein wertebasiertes Compliance Management System eingeführt. Die Originalbezeichnung hierfür: „UNE ACTION COLLECTIVE POUR L'INTÉGRITÉ DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC“. Vorbild ist das EMB-Wertemanagement Bau.

In der jüngeren Vergangenheit wurde die Baubranche im kanadischen Quebec von mehreren Korruptionsvorfällen erschüttert. Als Reaktion hierauf hat sich der Bauverband ACQ verpflichtet, für notwendige Selbstreinigungsmaßnahmen bei den betroffenen Mitgliedsunternehmen zu sorgen.

Für die Zukunft bietet er ein wirksames System zur Korruptionsprävention an. Bei seiner Initiative setzt der kanadische Verband maßgeblich auf das Konzept und die positiven Erfahrungen des EMB-Wertemanagement Bau. ACQ-Präsidentin Manon Bertrand ist überzeugt, dass die Firmen das Integritätsprogramm flächendeckend einführen werden: „Freiwillige Programme bewirken am meisten. Unsere Mitglieder wollen etwas, mit dem sie zeigen können, dass sie gute Unternehmer sind, die sich an bestehende Regeln halten“.

„Ich hätte nie gedacht, dass unser EMB-Wertemanagement Bau auch einmal international auf ein solches Interesse stößt und eine Vorbildfunktion für derartige Managementsysteme in anderen Ländern übernimmt. Gerne haben wir dem Bauverband von Quebec die Blaupause für die Einrichtung eines wertebasierten Compliance Management Systems zur Verfügung gestellt“, kommentiert dies der Vorsitzende des EMB-Wertemanagement Bau Andreas Höttler.

Bei der Ausarbeitung des Konzepts stießen die kanadischen Experten in einer Studie des World Bank Institute in Washington D.C. auf ein Kurzporträt des EMB-Wertemanagement Bau. Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie hatte es im Frühjahr 2007 zu einer Initiative für die gesamte deutsche Bauindustrie erklärt. Über die Vertretung des Freistaates Bayern in Montreal entstand im Jahr 2013 ein Kontakt zwischen dem Bauverband aus Kanada und der EMB-Geschäftsführung, der zu dem intensiven Informationsaustausch zwischen München und Quebec führte.

Wir sind davon überzeugt: Unser wertebasiertes Managementkonzept wird sich auch international weiter bewähren.



EMB-BERICHTERSTATTUNG IN FACHLITERATUR UND WIRTSCHAFTSPRESSE

Das EMB-Wertemanagement Bau erhält immer mehr Aufmerksamkeit.
Lesen Sie hier einige ausgewählte Veröffentlichungen:

„Das EMB-Wertemanagement Bau ist weit mehr als nur ein Mittel zur Bekämpfung von Manipulation und Korruption. Es signalisiert und dokumentiert vielmehr nach außen und nach innen, dass sich das Unternehmen fair verhalten und entsprechende Anstrengungen unternehmen will. Wer in seinem Unternehmen ein solches Wertemanagementsystem etabliert, kann seine Reputation als vertrauenswürdiger und fairer Partner nachweisbar schützen und entwickeln und somit seine Position im Markt festigen.“

BWI Bau Institut der Bauwirtschaft (Herausgeber), „Ökonomie des Bauproduktmarktes – Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produktanbieter“ 2013, S. 270 f

„Das OLG Brandenburg berücksichtigte die Einführung eines Wertemanagements als Selbstreinigungsmaßnahme. Konkret handelte es sich um den Beitritt zum Ethik-Management der Bauwirtschaft e.V. Indem das Wertemanagementsystem für mehrere Bereiche Standards für obligatorisch hält, geht es inhaltlich weiter als eine Selbstreinigung im konkreten Fall gefordert werden könnte. Werden die zur Verhinderung der konkreten Verfehlungen erforderlichen Standards identifiziert, kann indessen eine Orientierung an den vier verpflichtenden Elementen der Kodifizierung, Implementierung, Kontrolle und Organisation für eine erfolgreiche Umsetzung der Selbstreinigungsmaßnahmen sinnvoll sein.“

Professor Dr. Meinrad Dreher, „Die erforderliche Selbstreinigung zur Wiedererlangung der kartellvergaberechtlichen Zuverlässigkeit und die vergaberechtliche Compliance – Teil 2“, in NZBau 2014, S. 150 ff

„Die bauindustrielle Verbändefamilie verfügt mit dem EMB-Wertemanagement über eine erprobte ‚Blaupause‘ eines Compliance-Management-Systems für Bauunternehmen.“

Martin Wittjen, „Compliance – Wie weit gehen die Überwachungspflichten des Geschäftsführers?“, in Bau – Das bundesweite Baumagazin, September 2014, S. 30

„Darüber hinaus stellt das Eingehen einer Selbstverpflichtung mittels Beitritts zu einem Compliance-orientierten Verein oder Stakeholder-Netzwerk eine wirkungsvolle Maßnahme dar, um das CMS einem laufenden Überwachungs- und Verbesserungsprozess zuzuführen ... Hier wäre beispielsweise der EMB e.V. der Bauindustrie zu nennen, welcher den beitretenden Mitgliedern ein Rahmenkonzept für ein wertegetriebenes CMS zur Verfügung stellt.“

Hubertus Eichler, „Compliance-Management-Systeme – Praktische Ausgestaltung für die Teilbereiche Antikorruption sowie Wettbewerbs- und Kartellrecht“, in Die Wirtschaftsprüfung 1/2015, S. 7 ff

„Wirtschaftsethik im Praxistest – Prof. Dr. Dr. Homann hat Firmen darin beraten, wie sie Korruption vermeiden können. Prof. Dr. Dr. Homann arbeitete zusammen mit seinem Kollegen Prof. Dr. Josef Wieland für die Bayerische Bauindustrie eine Charta aus. Auch eine Zertifizierung gehört dazu. Durch das von ihnen entwickelte Ethik-Management verloren die Firmen zwar gewisse Aufträge – weil Schmieren tabu war – ergatterten aber andere, weil sie sich als integrale Geschäftspartner präsentieren konnten. Firmen wie der Flughafenbetreiber Fraport oder die Deutsche Bahn verlangen mittlerweile, dass Bewerber ein Ethik-Management haben, um überhaupt zu Ausschreibungen zugelassen zu werden. Die Unternehmensethik operiert somit immer unter einer wichtigen Prämisse: Moralisiertes Verhalten muss sich für die Firma auszahlen.“

Christoph Eisenring, „Moral muss sich lohnen“, in Neue Zürcher Zeitung vom 15. Juli 2016

„... Kriminelle Handlungen gefährden die Existenz der Firma, ihrer Mitarbeiter und deren Familien. Wir haben dafür klare Regeln im Unternehmen. Alle Mitarbeiter und das Management haben sich daran zu halten. Wir nutzen dabei das EMB-Wertemanagement Bau unseres Verbandes. Da geht es nicht nur um Compliance. Sich an Gesetze zu halten, ist eine Selbstverständlichkeit. Zu Wertemanagement gehören auch Moral, Anstand und der respektvolle Umgang miteinander.“

Ewald Weber, „Wir bauen alles außer Luftschlösser – Wir bauen die Zukunft“, in ID – Magazin des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V., September 2017, S. 38

„Der Paradigmenwechsel, der sich hinsichtlich der Prozessoptimierung und der Industrialisierung des Bauens gezeigt hat, setzt sich in der Unternehmenskultur und dem Ethikmanagement fort. Wir müssen uns so aufstellen, dass die Leute sagen, es ist toll, in dieser Branche zu arbeiten. Wir müssen attraktiv sein, Innovation, Dynamik und Begeisterung ausstrahlen“, so Josef Rädlinger, Unternehmensgruppe Rädlinger.“

Ralf Tautz, Paradigmenwechsel in der Bauindustrie, in Wirtschaft konkret, Ausgabe 05/2018 S. 27 ff.

„... Schwarzarbeit, Korruption, Bauskandale: Die Branche genießt keinen guten Ruf. Vor eineinhalb Jahrzehnten wurde auch gegen Bögl-Manager im Rahmen des Ikea-Bestechungsskandals ermittelt – mit der Folge hoher Strafzahlungen. Diese Zeiten seien vorbei, heute gelte das Vier-Augen-Prinzip, und man verfolge ein sogenanntes Wertemanagement“, versichern der Gesellschafter Johann Bögl und sein Bruder.“

Das Unternehmengespräch: Johann und Stefan Bögl „Alle Entwicklungen auf der Erde haben mit Bauen zu tun“, in FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25. März 2019

„Seit 1996 gibt es EMB – Ethik Management Bau, eine Initiative der Bayerischen Bauindustrie. Jedes Unternehmen, das sich dem EMB anschließt, signalisiert damit, dass es Werte einhält, Maßnahmen gegen unfaires Verhalten, auch gegen Korruption trifft – und all das auch regelmäßig extern überprüfen lässt. Wir sind stolz darauf, dass mittlerweile 175 Unternehmen aus ganz Deutschland EMB-Mitglieder sind.“

„Wir können alle Bauherren bedienen – Bauindustrie-Präsident Geiger im PNP-Interview“, in Passauer Neue Presse vom 6. April 2019

„Das Wertemanagement wird als Führungsaufgabe verstanden und legt einen Schwerpunkt auf werteorientierte Verhaltensstandards, Führungskultur und Kommunikation. Ein bestimmtes Mitglied der Unternehmensleitung trägt letztlich die Verantwortung für die strategische Integration und operative Umsetzung des Wertemanagements und dient als Vertrauensperson für die Mitarbeiter.“

David Klein, Corporate Governance im Kontext von Schwarzarbeit und illegaler Beschäftigung in der deutschen Bauwirtschaft, Dissertation 2021, S. 130

EMB-VORSTAND

Vorsitzender

Dipl.-Kfm. Andreas Höttler
Matthäi Bauunternehmen GmbH & Co. KG, Verden

Stellv. Vorsitzender

Matthias Schäfer
MÖRK GmbH & Co. KG, Leonberg

Weitere Vorstandsmitglieder

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Georg Göker
Ballmann Dächer GmbH, Waltenhofen-Hegge

Ass. jur. Manfred Hammon
W. MARKGRAF GmbH & Co KG, Bayreuth

Dipl.-Kfm. Dirk Haselbach
Max Bögl Stiftung & Co. KG, Neumarkt

Dipl.-Ing. Knut Pielsticker
Bauer Spezialtiefbau GmbH, Schrobenhausen

Dipl.-Kfm. Udo Wachinger
Implenia Construction GmbH, München

Thomas Schmid
Bayerischer Bauindustrieverband e.V.
geborenes Vorstandsmitglied nach § 8 Ziff. 2 der
EMB-Satzung, München

Ehrevorsitzender

Dipl.-Ing. Richard Weidinger, Kempten

EMB-GESCHÄFTSFÜHRUNG

RA Dr. Detlef Lupp, München

Assistenz

Simone Stambke, München

Stand: Mai 2021

EMB-AUDITAUSSCHUSS

Vorsitzender

Dr. Karl Huber
Präsident des Oberlandesgerichts München
und des Bayerischen Verfassungsgerichtshofs a.D.,
Oberschleißheim

Stellv. Vorsitzender

Prof. Dipl.-Ing. Lothar Schmidt
Dekan Fakultät Bauingenieurwesen
Hochschule München, München

Weitere Mitglieder

Dipl.-Ing. Roland Filippi
Ehem. Geschäftsführer der Fa. Josef Hebel
GmbH & Co. KG Bauunternehmung, Memmingen

Dipl.-Ing. Walter Gegenfurtner
Ehem. Technischer Geschäftsführer der
Fa. Stratebau GmbH, Regensburg

Dr. Benedikt Rüchardt
Referent für Steuern, Finanzen, Landesentwicklung,
Wirtschaft und Kommunalwirtschaft in der Abteilung
Wirtschaftspolitik der Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e.V. (vbw), München

N. N.



MITGLIEDERLISTE EMB-WERTEMANAGEMENT BAU E.V.

Die aktuelle Mitgliederliste EMB-Wertemanagement Bau e.V. können Sie unter folgendem Link herunterladen.

www.emb-werte.com/Mitglieder

IMPRESSUM

Herausgeber:
EMB-Wertemanagement Bau e.V.
München

Verantwortlich für den Inhalt:
Andreas Höttler

Redaktion:
Dr. Detlef Lupp, Tobi Wörner

Gestaltung:
Daniel Schwaiger

© Mai 2021

BILDNACHWEIS

Titel/S.6: Lev Kropotov/shutterstock.com. S.8: BBIV, Daniel Schwaiger. S.11: BBIV, Daniel Schwaiger. S.14: BillionPhotos.com/shutterstock.com. S.18: BBIV, Daniel Schwaiger. S.27: Festivio/pixabay.

