

Das EMB-Wertemanagement Bau – Prototyp eines wertegetriebenen Compliance Management Systems

A. Einleitung

Emotional geführte Debatten über die Habgier und Kaltherzigkeit der deutschen Führungskräfte, über kriminelle und fragwürdige Methoden im Management und dem damit korrespondierenden Werteverfall innerhalb der wirtschaftlichen Eliten beherrschen die Medien. Nicht wenige Menschen in Deutschland glauben mittlerweile, dass Geschäft und Moral einander kategorisch ausschließen. Als Gegner wird »die Wirtschaft« ausgemacht. Reputation und Glaubwürdigkeit ganzer Branchen – und in gewisser Weise auch des »Standorts Deutschland« – stehen auf dem Spiel. Entweder Wirtschaft oder Moral, dieses Wahlproblem scheint für weite Teile der Öffentlichkeit die Quintessenz der Vorgänge aus der jüngeren Vergangenheit zu sein.¹ Für die deutsche Bauindustrie sind diese Entwicklungen von strategischer Bedeutung, da sie nicht nur die Reputation, sondern auch das Risikomanagement der Unternehmen und der Branche berühren.

Korruptionsskandale führen zu wachsender Bedeutung von Corporate Governance und Compliance

Im Blickfeld der Medien und der Bevölkerung stehen gegenwärtig die Finanzmarktkrise mit dem Zusammenbruch renommierter Banken, Korruptionsskandale wie bei VW oder Siemens, die Aufsehen erregende Strafprozesse nach sich ziehen. Vor allem die Schmiergeldaffäre bei Siemens hat tiefe Spuren hinterlassen.

In solchen Zeiten zunehmend öffentlich werdender Korruptionsskandale, auch und gerade bei renommierten Unternehmen, kommt im Bereich der Korruptionsprävention den Stichworten Corporate Governance und Compliance eine stetig wachsende Bedeutung zu. So haben fast alle DAX-Konzerne in den vergangenen Monaten umfangreiche Compliance-Organisationen aufgebaut, um Vorfälle wie bei Siemens zu verhindern. Zwar gibt es noch keine belastbaren Zahlen aus einzelnen Unternehmen, aber für die Gesamtwirtschaft geht das Ausmaß der Kosten in die Milliarden, mit denen die Unternehmen ihre neuen Compliance-Organisationen aufgebaut haben bzw. im Begriff sind, diese aufzubauen.²

1 Wieland, Unternehmensethik und Compliance-Management – Zwei Seiten einer Medaille in CCZ 2008, S. 15.

2 Vgl. hierzu »Affären, Kosten, Konzerne, Milliarden« in Handelsblatt v. 27.5.2008.

B. Begriffsverständnis von Corporate Governance und Compliance

Das Compliance-Management ist ein obligatorischer und grundlegender Bereich der Corporate Governance. Diese beschreibt Grundsätze guter Unternehmensführung und definiert einen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Gemeint ist letztlich die Errichtung einer Unternehmensverfassung. In diese können verschiedene Formen der Unternehmensüberwachung integriert werden. Corporate Governance in diesem umfassenden Sinn zielt auf sämtliche Interessengruppen eines Unternehmens, nämlich auf die »Stakeholder« (Anleger, Lieferanten, Gläubiger, Management, Arbeitnehmer, Kunden) ab und bezieht diese in ihre Grundwerte und Grundprinzipien mit ein.³

Für börsennotierte Aktiengesellschaften gilt hier als Leitlinie der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), der jedoch nur im Verhältnis von Unternehmen und Aktionären zur Schaffung von Transparenz einen groben Rahmen guter Unternehmensführung vorgibt. In seiner Form vom 17. Juni 2007 ist allerdings die Verpflichtung zu einem Compliance Management ein expliziter und geforderter Bestandteil des DCGK.

Nach Einführung von § 161 Aktiengesetz sind Vorstand und Aufsichtsrat einer börsennotierten Aktiengesellschaft verpflichtet, eine Entsprechenserklärung in Bezug auf die Einhaltung der Regeln des DCGK abzugeben. Abweichungen vom DCGK sind erlaubt, allerdings kenntlich zu machen. Es gilt das sog. Prinzip des »comply or explain«.⁴

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 stellt ebenso wie die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance-Kodex (DCGK) nach überwiegender Auffassung derzeit (noch) keine gesetzliche Verpflichtung dar.⁵

Die Gegenmeinung will die gesetzliche Verpflichtung zur Errichtung einer Compliance-Organisation neben einer Analogie zu Spezialgesetzen (insbesondere aus dem Finanzmarktbereich) allgemein für Unternehmen aus § 30 Ordnungswidrigkeitengesetz ableiten.⁶

Mittelbar erfüllt Compliance auch den Zweck, vor allem Organe, Mitarbeiter und »Stakeholder« vor Schäden zu schützen. Darüber hinaus bildet Compliance einen wesentlichen Teil des Risikomanagementsystems im Sinne von § 91 Abs. 2 Aktiengesetz. Sie erfüllt die Funktion der Beratung und Information über rechtliche Pflichten für Unternehmen, Organe und Mitarbeiter, ohne die in einem komplex gewordenen rechtlichen Umfeld die Einhaltung von Regularien kaum gewährleistet sein wird. Somit schützt Compliance die Reputation des Unternehmens und dient langfristig auch der Kreditsicherung. Sie erfüllt die zunehmend gestellten

3 Freund/Kallmayer/Kraft, Korruption und Kartelle bei Auftragsvergaben, München 2008, S. 203; Hauschka in Hauschka (Herausgeber) Corporate Compliance – Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen, München 2007, S. 2.

4 Bachmann/Prüfer, Korruptionsprävention und Corporate Governance in ZRP 2005, S. 109.

5 So Hauschka, a.a.O. S. 8; ebenso bereits Hauschka, Compliance am Beispiel der Korruptionsbekämpfung in ZIP 2004, S. 877; Bachmann/Prüfer, a.a.O., S. 109.

6 Bürkle, Corporate Compliance – Pflicht oder Kür für den Vorstand der AG? in BB 2005, S. 565 (569); Schneider, Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung in ZIP 2003, S. 645.

Forderungen nach Qualitätsverbesserung durch Vertragspartner, wie sie auch in Gegenseitigkeitsverträge mittlerweile regelmäßig aufgenommen werden. Auch für die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing wird Compliance in Zukunft ein unverzichtbarer Bestandteil der Selbstdarstellung der Unternehmen sein. Schließlich dient Compliance noch der Gewährleistung eines fairen Wettbewerbs, weil sie Unternehmen langfristig vom Markt ausschließt, deren Geschäftsgrundlage in der Ausnutzung von Rechtsverletzungen begründet ist.⁷

Wenn man nun fragt, aus welchen Elementen sich ein funktionierendes Compliance-System zusammensetzt, stößt man zwangsläufig auf Begriffe wie Risikoanalyse, Commitment, Organisation, Kommunikation oder Dokumentation. Commitment beschreibt die uneingeschränkte Entschlossenheit der Unternehmensleitung und der Führungspersonen, bestimmte rechtswidrige Sachverhalte im Unternehmen nicht (mehr) hinnehmen zu wollen. Hierzu ist eine Compliance-Organisation unabdingbar.⁸

Die Festlegungen und Erwartungen internationaler und nationaler, öffentlicher und privater Standards der Rechtstreue und Integrität unternehmerischen Handelns und der darin eingeschlossenen Prüfkriterien für ein effizientes und vor allem effektives Compliance Management System lassen sich zu zehn Bausteinen der Compliance verdichten.

Hiernach gehören zu einem anerkannten Compliance System

1. Verhaltensgrundsätze (Code of Ethics),
2. eine Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct),
3. deren Operationalisierung in Leitlinien und Verfahren,
4. die Sicherstellung von Transparenz in den Geschäftsprozessen,
5. eine gelebte Führungs- und Unternehmenskultur,
6. eindeutige und konsequente Kommunikation,
7. risiko- und hierarchiespezifisches Training,
8. Compliancemaßnahmen im Personalmanagement,
9. angemessene Organisation,
10. internes Audit und externes Monitoring.⁹

Nur die Umsetzung und Implementierung von Instrumenten in all diesen Bereichen ist geeignet, den Enthaltungs- und Präventionsaspekt des Compliance Managements zu generieren.

Nach Wieland realisieren sich diese zehn Bausteine eines Compliance Management Systems (CMS) vor allem in folgenden Instrumenten:¹⁰

7 Hauschka in Umnuß, Corporate Compliance Checklisten – Rechtliche Pflichten im Unternehmen erkennen und vermeiden, München 2008, S. XI.

8 Hauschka a.a.O.

9 Wieland, »Die Kunst der Compliance«, in Löhr & Burkatzki (Herausgeber), Wirtschaftskriminalität und Ethik, DNWE-Schriftenreihe (16), München und Mering 2007.

10 Wieland in CCZ 2008, S. 15.

Compliance-Issues	<ul style="list-style-type: none"> • Korruption • Kartellrecht • Insiderhandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Geldwäsche • Umweltrecht • Exportkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermögensschädigung • Arbeits- und Sozialstandards • Umgang mit Eigentum
--------------------------	---	--	--

CMS	Strategie	Organisation	Leitlinien	Kommunikation	Kontrolle
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Grundwertenerklärung • Mission-, Vision-, Values-Statement • Code of Ethics • Compliance Risk Assessment 	<ul style="list-style-type: none"> • Chief Compliance Officer • Compliance Office • Compliance Organisation • Ombudsperson • Linienverantwortung • Helpline • Hinweisgeber-system 	<ul style="list-style-type: none"> • Kartellrechtsrichtlinie • Richtlinie für Provisionszahlungen im Vertrieb • Geschenkrichtlinie • Richtlinie Exportkontrolle • Lieferantenauswahl und -bewertung 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen • Intranet/ Internet • Web-based Training • Broschüre • Mitarbeitergespräch • Reporting • Notfallmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation • Monitoring/Selbstbewertung • Compliance-Audits (intern/extern) • Detection-Audits • Sanktion • Zusammenarbeit mit Behörden

Umfassender wertorientierter Managementansatz am Beispiel des EMB-Wertemanagement Bau

Den Ansatz nicht nur einer Compliance-Strategie, sondern eines umfassenden wertorientierten Managementansatzes verfolgt das EMB-Wertemanagement Bau (kurz EMB), das vollumfänglich den bisher entwickelten internationalen und nationalen Ansprüchen an das Design, die Implementierung und die Effektivität der Compliance entspricht.

Die Initiative zur Einführung eines Wertemanagementsystems in der Bauwirtschaft geht auf Diskussionen im Bayerischen Bauindustrieverband zurück, die wissenschaftlich begleitet von den renommierten Wirtschaftswissenschaftlern Prof. Dr. Dr. Karl Homann und Prof. Dr. Josef Wieland, am 2. Mai 1996 zur Gründung des Trägervereins »Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.« geführt haben.

Im Verlauf seines zehnjährigen Bestehens hat der Trägerverein Erfahrungen gesammelt und Entwicklungen aufgenommen. Als Ergebnis dieses Prozesses wurde in der Mitgliederversammlung 2007 die Satzung novelliert und ein neuer Vereinsname, nämlich »EMB-Wertemanagement Bau e.V.«, sowie die neu geschaffene Audit-Richtlinie verabschiedet.

Vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen hat der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie im Frühjahr 2007 das EMB-Wertemanagement Bau zu einer Initiative für die Bauindustrie in ganz Deutschland erhoben.

Die vier verpflichtenden Elemente des EMB-Wertemanagementsystems

Das EMB-Wertemanagement Bau besteht aus mindestens vier verpflichtenden Elementen:

- **Kodifizierung**

In einer Grundwerteerklärung werden kodifizierte Verhaltensstandards, die die Werte festlegen, von denen sich ein Unternehmen in seiner Geschäftspraxis gegenüber Kunden, Partnern, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit leiten lässt, niedergelegt.

- **Implementierung**

Die praktische Umsetzung der Grundwerteerklärung erfolgt durch Verhaltensstandards u.a. zu den Bereichen Rechtstreue und Integrität, Ablehnung wettbewerbsbeschränkender Absprachen, Umgang mit Geschenken und Zuwendungen, Umgang mit Lieferanten, Nachunternehmern und Auftraggebern etc. Bei der praktischen Umsetzung der Verhaltensstandards ist das wichtigste Instrument hierfür deren formale Integration in das Arbeitsverhältnis. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Verhaltensstandards vorzuleben und zu kommunizieren. Durch Schulungen werden die relevanten Mitarbeiter über Inhalt und Konsequenzen des Wertemanagementsystems und der einschlägigen Rechtsvorschriften für ihre Tätigkeit informiert.

- **Kontrolle**

Ernsthaftigkeit und Vertrauenswürdigkeit des Wertemanagementsystems hängen entscheidend von der Kontrolle der Umsetzung ab. Zu diesem Zweck wird ein externes Audit durchgeführt. Dieses fragt nach dem Umsetzungsprozess, es prüft, ob eine Geschäftskultur umgesetzt (»gelebt«) wird. Die Ergebnisse des Auditverfahrens werden einem Audit-Ausschuss vorgelegt, der darüber entscheidet, ob die geprüften Unternehmen eine Urkunde über die erfolgreiche Auditierung erhalten oder nicht. Erst diese Urkunde ist sozusagen das »EMB-Gütesiegel«. Die Unternehmensleitung ist mindestens einmal jährlich über die Umsetzung des Wertemanagementsystems zu unterrichten. Die Einzelheiten des externen Audits regelt eine Audit-Richtlinie.

- **Organisation**

Ein Mitglied der Unternehmensleitung trägt die Verantwortung für das Wertemanagement und ist in dieser Funktion allen Mitarbeitern bekannt. Diese Vertrauensperson ist insbesondere für die strategische Integration des Wertemanagementsystems, dessen operative Umsetzung durch die Mitarbeiter und die Lösung von damit einhergehenden Konflikten verantwortlich. Die operative Umsetzung kann je nach Größe und Art des Unternehmens an die nächste Führungsebene delegiert werden. Die notwendigen personellen und materiellen Ressourcen für eine erfolgreiche Durchführung des Wertemanagementsystems sind durch die Unternehmensleitung sicherzustellen.

EMB: Ernsthaftigkeit, Glaubwürdigkeit und unternehmerischer Nutzen

Das EMB-Wertemanagement Bau ist damit ein Mittel, nach außen und nach innen zu signalisieren und auch zu dokumentieren, dass das Unternehmen sich gegenüber Partnern und Mitarbeitern, also gegenüber allen am Wirtschaftsprozess Beteiligten, fair verhalten und entsprechende Anstrengungen unternehmen will, um dies auch zu erreichen. Wer in seinem Un-

unternehmen ein Werteprogramm etabliert, kann seine Reputation als vertrauenswürdiger und fairer Partner schützen und entwickeln und somit seine Positionen im Markt unter den sich permanent verändernden Wettbewerbsbedingungen festigen. Die schriftliche Fixierung des Werteprogramms, seine Implementierung im Unternehmen, die Dokumentation der damit verbundenen Anstrengungen und die externe Auditierung unterstreichen für jeden nachvollziehbar die Glaubwürdigkeit dieser Aktivitäten.

Nach Kleinfeld liegt der unternehmerische Nutzen durch Ethikmanagement in nachfolgenden Vorteilen:¹¹

Unternehmerischer Nutzen	
Wirkung nach innen	Wirkung nach außen
<ul style="list-style-type: none"> ● Motivation, Zufriedenheit, Identifikation und ein gutes Betriebsklima ● Leistungsfähigkeit: Produktivitätssteigerung ● Freisetzung kreativer Potenziale: Innovationskraft ● Reibungslosere Prozesse und Abläufe: Tempo ● Bereitschaft zur Wissensteilung: »intellectual capital« ● Sinn- und Identifikationsangebote: zur Bindung dieses »Kapitals« ● Grundlagen für die Anpassung an neue Bedingungen in einem anspruchsvollen, internationalen Umfeld ● ⇒ Innere Zukunftsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reputationsaufbau ● Wettbewerbsvorteile durch Integrität/Verlässlichkeit ● Attraktivität als Arbeitgeber ● Förderung eines authentischen Markenimages ● Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit ● Vermeidung von negativen Konsumenten-Reaktionen ● Positive Unternehmensbewertung durch Anleger ● Ausprägung eines klaren Profils (Corporate Identity) ● Abgrenzung von Wettbewerbern durch eine unverwechselbare + substanzielle Identität

C. Verhältnis von Compliance Management und Wertemanagement

Compliance Management Systeme gerade von Großunternehmen werden durch die dortigen Compliance Offices vor allem formal und rechtlich orientiert als Auditansatz betrieben (Ansatz »Compliance als Audit«). Sie legen den Schwerpunkt auf Standards, Dokumentation der Standards, Prüfung der Standards. Es ist ein Prüfansatz, der strukturell dem ISO 9000 Verfahren gleich ist und der Welt der Wirtschaftsprüfer sehr nahe kommt. Es geht um »Legal Compliance«, in diesem Zusammenhang. Sie zielt vor allem auf die Enthftung der Unternehmensorgane ab.

Das EMB-Wertemanagement Bau dagegen verfolgt einen Ansatz »Compliance als Führungsaufgabe« und legt daher 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.

¹¹ Kleinfeld, Unternehmerischer Nutzen von Ethik- bzw. Wertemanagement, Seminar Handout Nr. 28 vom 29.9.2004, so zitiert bei Kohlschmidt, Ethikmanagement in Theorie und Praxis – Ansätze der Wirtschafts- und unternehmensethischen Theorie, Innsbruck 2007, S. 138.

Eine Engführung auf reine »Compliance« ist in diesem Zusammenhang nicht sinnvoll, weil das EMB davon ausgeht, dass man damit das Ziel der Prävention doloser Handlungen nicht erreicht. 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, aber verschiedene Managementansätze, die keinesfalls synonym verstanden werden dürfen. Compliance Management ist Kernbestandteil eines umfassenden Wertemanagements – und nicht umgekehrt.

Begriffsverständnis von Werteorientierung

Compliance ohne Werteorientierung wird nicht erfolgreich sein. Erst Werteorientierung gibt Compliance die Substanz und Effektivität.

Ein Wertemanagementsystem, so wie es von der Bayerischen Bauindustrie eingeführt worden ist, setzt nicht allein und auch nicht an erster Stelle auf formale Leitlinien und die Einführung von Instrumenten. Vielmehr sind diese vor dem Hintergrund einer Ordnungs- oder auch Institutionenethik zu sehen, wie sie von der modernen Wirtschaftsethik entwickelt worden ist. Die Wirtschaftsethik als ökonomische Theorie der Moral wurde unter Führung von Karl Homann zu einer zweistufigen Ethik entwickelt: Als traditionelle Individualethik und, diese fundierend, die Ordnungsethik/Institutionenethik: Sie bleibt nicht »beim leeren Sollen stehen« (Hegel) und hält nicht eindringliche »moralische Appelle schon für die Heilung einer Krankheit, deren Symptome sie sind«¹², sondern stellt das Können in den Fokus, das Können in den Veränderungen unserer Gesellschaft – in dem ihr impliziten Wettbewerb (»Gefangenendilemma«). Einer »ökonomischen Unmöglichkeit« – *ultra posse nemo tenetur* – hat die moderne Ethik Rechnung zu tragen.

Erst die Etablierung von – immer wieder zu justierenden – Regeln (gegenüber immer wieder neuen (Finanz)instrumenten, Techniken und Produkten) gibt den moralischen Anspruch auf das »Sollen«. Erst mit einer sanktionsbewehrten sozialen Ordnung sind die Voraussetzungen gegeben, dass Moral, die bislang nur für die Gesinnung verbindlich war, auch für das Handeln verbindlich werden kann¹³.

D. Verknüpfung von Compliance und Werteorientierung

Die Verknüpfung von Compliance und Werteorientierung verfolgt das Wertemanagementsystem des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW) in Konstanz.

Compliance dient der Sicherstellung konformen Verhaltens sowie der formalen Implementierung und Durchsetzung der firmeneigenen Leitlinien sowie Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze. Legalität und Konformität sind daher ihre bestimmenden Merkmale, d.h. die

¹² Homann, Ethik mit ökonomischer Methode?!, Vortrag vor der Würzburger Wissenschaftlichen Gesellschaft e.V. am 21.2.2008.

¹³ Homann a.a.O.

Einhaltung von externen Regeln und Normen (Gesetzen) durch das Management und die Mitarbeiter eines Unternehmens.

Voraussetzung für die nachhaltige Sicherstellung rechtsförmigen unternehmerischen Verhaltens ist die Implementierung entsprechender Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze. Nur so kann bei Führungskräften und Mitarbeitern nachhaltig Transparenz über die geltenden rechtlichen Vorschriften erzeugt werden.

Werte bestimmen die Identität der Organisation und den Geist des Handelns, vor allem in formal nicht geregelten Bereichen und Grauzonen. Identifikation und Orientierung sind daher ihre Merkmale. Diese zeigen sich in der Formulierung firmeneigener Grundwerte, Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätzen. Struktur und Kultur des Unternehmens fördern den Bezug zum Unternehmensalltag, steigern dadurch die Motivation ihrer Einhaltung und können so zur Lösung von Konfliktsituationen, auch in nicht formal regulierbaren Bereichen und Grauzonen, beitragen.¹⁴

Bekenntnis zur Rechtstreue – »Mission Statement«

Die unverzichtbare Verknüpfung von Compliance und Werteorientierung muss in einem Bekenntnis zur Rechtstreue zum Ausdruck gebracht werden. Ausgangspunkt hierfür ist die unternehmensöffentliche Kommunikation durch die Unternehmensleitung, dass das Unternehmen sich bei seinen Geschäften im Rahmen von Recht und Gesetz bewegen und keinerlei Vorteile aus der Überschreitung geltenden Rechts suchen will. Dabei muss klar unterstrichen werden, dass es sich hierbei um ein ernsthaftes Anliegen der Unternehmensleitung handelt; dies muss für die Mitarbeiter auch jederzeit glaubwürdig vermittelt werden. Hierfür hat sich international der Begriff »Mission Statement« eingebürgert.

Ein solches Bekenntnis zur Rechtstreue kann jedoch nicht allein stehen bleiben. Vielmehr wird ein Unternehmen nur dann mit diesen Zielen Erfolg bei seinen Mitarbeitern haben, wenn diese verstehen, warum das Befolgen der für sie maßgeblichen Rechtsvorschriften im Interesse des Unternehmens liegt und sie wissen, was konkret von ihnen erwartet wird.¹⁵

EMB verlangt »Rechtstreue und Integrität«

Innerhalb des EMB-Wertemanagement Bau wird diesem Erfordernis dadurch Rechnung getragen, dass das Wertemanagementsystem im Rahmen des Elements »Implementierung« ein uneingeschränktes Bekenntnis zu »Rechtstreue und Integrität« verlangt.¹⁶

14 Wertemanagementsystem^{ZfW} – Prinzipien und Bausteine für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung in Forum Wirtschaftsethik, Nr. 4/2006, S. 37 (39/40); grundlegend zum ethischen Programm der Unternehmenstätigkeit in der Marktwirtschaft Homann, Ethik in der Marktwirtschaft, Schriftenreihe des Roman Herzog Instituts e.V., München 2007, S. 31 ff.

15 Lampert in Hauschka a.a.O., S. 148.

16 Vgl. § 3 Ziff. 3 der Satzung des EMB-Wertemanagement Bau e.V. (Fassung März 2007), abgedruckt in der Informationsbroschüre »EMB-Wertemanagement Bau«, München 2007, S. 18/19.

Wie im Rahmen einer Grundwerte-Erklärung bzw. bei der Abfassung von konkreten Verhaltensstandards im Unternehmen der Verpflichtung zu »Rechtstreue und Integrität« Rechnung getragen werden kann, zeigt das nachfolgende Formulierungsbeispiel:

»Wir halten uns an die Gesetze sowie die Regeln eines fairen Wettbewerbs und erwarten dies auch von unseren Partnern und Wettbewerbern. Korruption, Manipulation, wettbewerbsbeschränkende Absprachen, illegale Beschäftigung, Verrat von Geschäfts- oder Betriebsgeheimnissen und andere rechtswidrige Handlungen sind für uns tabu; solches Verhalten wird von uns weder stillschweigend geduldet noch erwartet.«¹⁷

Schulung, Kommunikation und Training

Das Bekenntnis zu »Rechtstreue und Integrität« erfordert, hierfür das Bewusstsein bei den maßgeblichen Mitarbeitererebenen zu schaffen und permanent aufrechtzuerhalten. Dem dienen insbesondere Schulungen. In solchen Schulungen sollte zunächst unterstrichen werden, welche Konsequenzen Rechtsverstöße sowohl für das Unternehmen als auch für den einzelnen Mitarbeiter nach sich ziehen. Im Mittelpunkt solcher Schulungsmaßnahmen steht insbesondere der Umgang mit Compliance-relevanten Situationen. Hierzu gehört u.a. auch, den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass Weisungen von Vorgesetzten zu gesetzeswidrigem Verhalten nicht befolgt werden dürfen. Ferner ist zu vermitteln, dass bei jeglichen in diesem Zusammenhang auftretenden Zweifeln – sofern im Unternehmen vorhanden – der Compliance-Beauftragte, die Rechtsabteilung oder die Geschäftsleitung zu konsultieren sind.¹⁸

Für mögliche Schulungsinhalte sei beispielhaft der Themenkomplex »Korruptionshandlungen und wettbewerbsbeschränkendes Verhalten von Bietern« herausgegriffen und inhaltlich anhand des nachfolgenden Gliederungsschemas erläutert:¹⁹

- A) Strafbares Zusammenwirken zwischen Auftraggeber und Bieter im Rahmen von Korruptionsdelikten
 - I. Vorteilsgewährung (§ 333 StGB) und Vorteilsannahme (§ 331 StGB)
 - II. Bestechung (§ 334 StGB) und Bestechlichkeit (§ 332 StGB)
 - III. Bestechung und Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB)
- B) Rechtswidriges Zusammenwirken von Bietern
 - I. Strafbares Verhalten
 - 1. Wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen (§ 298 StGB)
 - 2. Submissionsbetrug (§ 263 StGB)²⁰

¹⁷ Ebenda S. 16.

¹⁸ Lampert in Hauschka a.a.O. S. 150/151.

¹⁹ Angelehnt an Freund/Kallmayer/Kraft a.a.O. S. 2–79.

²⁰ Hinsichtlich des Verhältnisses zwischen § 298 StGB und § 263 StGB wird zum Teil vertreten, dass der Betrugstatbestand insoweit als subsidiär zurücktreten müsse – zum einen, weil das Vermögen des Veranstalters gleichermaßen durch § 298 StGB geschützt sei, der Gesetzgeber diese Norm zum anderen gerade im Bewusstsein geschaffen habe, dass diese im Falle eines Submissionsbetrugs stets zugleich erfüllt sein werde. Der herrschenden Meinung zufolge stehen beide Tatbestände im Hinblick auf ihre verschiedenen Schutzrichtungen – § 298 StGB schützt primär den Wettbewerb, § 263 StGB das Vermögen – nebeneinander, so dass § 263 StGB auch im Falle der Verwirklichung des § 298 StGB Anwendung findet. So Freund/Kallmayer/Kraft a.a.O., S. 75 m.w.N.

II. Kartellrechtswidriges Verhalten

1. Verstoß gegen Art. 81 EG-Vertrag
2. Verstoß gegen § 1 GWB

Neben Schulung verlangt Wertemanagement auch permanente Kommunikation und effektives Training. Hinsichtlich der erforderlichen Trainingsmaßnahmen ist heute anerkannt, dass diese rechtlich bestimmten Mindestanforderungen genügen müssen (zielgruppen- und risikospezifisch, real cases, face to face bzw. web based).

E. Neue Herausforderungen

Deregionalisierung und Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit

Nicht nur Großunternehmen, sondern auch mittelständische Betriebe haben ihre Geschäftstätigkeit über die Grenzen Deutschlands, europaweit – vor allem in die mittel- und osteuropäischen Staaten – und darüber hinaus zum Teil weltweit ausgebaut. Hieraus ergeben sich neue bzw. erhöhte Compliance-Risiken und damit zusätzliche Aufgaben und Pflichten für die Kommunikation eines Wertemanagementsystems in der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit.

Diese Risikosteuerung hat zunächst zweigeteilt zu erfolgen:

- Entsandte Mitarbeiter (Expats), die für ein Mitgliedsunternehmen in diesen ausländischen Unternehmen tätig sind, sollten arbeitsvertraglich explizit auf das EMB-Wertemanagementsystem verpflichtet werden.
- Die ausländischen Niederlassungen und verbundenen Unternehmen können nicht ohne weiteres Mitglied eines im deutschen Wirtschaftsraum bereits entwickelten Wertekreises (Wertestandards) sein. Hier muss ein solcher erst etabliert und herangeführt werden.
- Die Klammern sind Verhaltensrichtlinien für Expats, länder- und risikospezifische Schulungen sowie interne/externe Audits.

Aktuelles Sonderproblem: Zulässigkeit von Compliance-Klauseln

Zunehmend sehen Unternehmen Compliance nicht mehr nur als rein interne Selbstverpflichtung, sondern als eigenständigen unternehmerischen Wert (»Marke«), mit dem sie auch für ihre Lieferantenkette und Nachunternehmerleistungen »haften«.

Durch sog. Compliance-Klauseln in den entsprechenden Verträgen werden Lieferanten und Geschäftspartner durch die Auftraggeber gezwungen, z.B. den »Code of Conduct« des Auftraggebers auch im eigenen Unternehmen umzusetzen, zumindest aber im Verhältnis zum Auftraggeber zu beachten. Dieser Anspruch auf Geltungserstreckung wird zunehmend durch weitere Instrumente wie z.B. Auditierungsrechte begleitet.²¹

Um auch gegenüber seinen eigenen Kunden oder Behörden entsprechend wirksame Compliance-Strukturen nachweisen zu können, behalten sich Unternehmen vermehrt Auditierungsrechte vor. Zwar ist die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften bei der Geschäftstätigkeit auch

21 Gilch/Pelz, Compliance-Klauseln – Gut gemeint aber unwirksam? in CCZ 2008, S. 131.

Aufgabe der Abschlussprüfer (§§ 317 Abs. 1 Satz 2, 321 Abs. 1 Satz 3 Handelsgesetzbuch), jedoch erfolgt diese Prüfung nicht umfassend, sondern nur im Hinblick auf die Relevanz für den Jahresabschluss.²²

Code of Conduct und Lieferantenerklärung der Firma Siemens

Die Firma Siemens hat einen Code of Conduct aufgestellt und verpflichtet ihre Lieferanten zu dessen Einhaltung. Im Rahmen einer Lieferantenerklärung muss sich der jeweilige Lieferant zur Einhaltung dieses Code of Conduct verpflichten und darüber hinaus Folgendes erklären:

»Wir sind damit einverstanden, dass Siemens oder durch Siemens beauftragte Dritte jederzeit unangekündigte Inspektionen (Audits) zur Überprüfung der Einhaltung des Code of Conduct in unserem Betrieb durchführen dürfen.«

Unstreitig führt diese »Inspektionsklausel«, bei der es sich um eine Allgemeine Geschäftsbedingung im Sinne von § 305 Abs. 1 Bürgerliches Gesetzbuch handelt, zu einer unangemessenen Benachteiligung des jeweiligen Lieferanten nach § 307 Bürgerliches Gesetzbuch, was deren Unwirksamkeit nach sich zieht.

Weitgehend ungeklärt und noch kaum beachtet ist die tatsächliche Umsetzung solcher uneingeschränkter Auditierungsrechte. Denn die eigene Glaubwürdigkeit und im Ergebnis auch die eigene Compliance – im hier vorliegenden Fall von der Firma Siemens – sind gefährdet, wenn für Auditierungen und Inspektionen nicht das entsprechende Personal und die notwendigen finanziellen Ressourcen bereitgehalten werden. Das Recht auf Auditierung mag zwar nicht bezüglich jedes einzelnen Lieferanten auch eine Pflicht zur Auditierung nach sich ziehen. Bei einer Gruppe von mehreren tausend Zulieferern – wie bei der Firma Siemens der Fall – ist aber sicherlich die Überprüfung eines signifikanten Prozentsatzes innerhalb einer gewissen Zeit zu erwarten. Finden keine oder nur wenige Überprüfungen statt, wird die eigene Compliance unglaubwürdig und kann ihren Zweck nicht mehr erfüllen. So gesehen erscheint die Auferlegung von so weitgehenden Auditierungspflichten, ohne eigenes Konzept und ohne eine entsprechende Struktur hierfür bereitzuhalten, nicht zielführend zu sein.²³

Nachdem sich bezüglich der oben zitierten »Inspektionsklausel« von Siemens auf der Lieferantenseite erheblicher Widerstand formiert hat, und die Firma Siemens erkennen musste, dass die »Inspektionsklausel« in dieser Form rechtlich unhaltbar ist, ist diese »Inspektionsklausel« im Vergleich zu ihrer ursprünglichen Formulierung erheblich abgeschwächt und wie folgt modifiziert worden:

»Wir sind einverstanden, dass Siemens und ihre Vertreter oder ein von Siemens beauftragter und für uns akzeptabler Dritter berechtigt sind (aber nicht verpflichtet), unsere Einhaltung der Pflichten aus dem Code of Conduct – auch vor Ort – zu überprüfen.

Die Überprüfung wird nur nach vorheriger schriftlicher Ankündigung durch Siemens, innerhalb der üblichen Geschäftszeiten sowie im Einklang mit dem anwendbaren Datenschutz-

²² Gilch/Pelz a.a.O., S. 131 (134) m.w.N.

²³ Ebenda.

recht durchgeführt werden; darüber hinaus wird sie weder unsere Geschäftsaktivitäten unverhältnismäßig einschränken noch gegen unsere Vertraulichkeitsvereinbarungen mit Dritten verstoßen.

Wir sind verpflichtet, Siemens bei der Durchführung einer Überprüfung in zumutbarem Umfang zu unterstützen und unsere Kosten im Zusammenhang mit der Überprüfung selbst zu tragen; Siemens trägt seine Kosten.«

EMB-Audit völlig anders konzipiert und rechtlich unbedenklich

Im Vergleich zu der »Inspektionsklausel« von Siemens völlig anders konzipiert ist das turnusmäßig zu wiederholende externe Audit des EMB-Wertemanagement Bau. Der entscheidende Unterschied ist, dass der Code of Conduct von Siemens in Verbindung mit der abzugebenden Lieferantenerklärung ein eigenes Kontrollrecht (Auditierung) im Unternehmen der Lieferantenkette postuliert (Audit als »Holschuld«) – mit den Konsequenzen aller rechtlichen Fragwürdigkeiten und einem praktisch immensen Kontrollaufwand.

Demgegenüber organisiert das EMB-Wertemanagement Bau das Audit als Bringschuld des Lieferanten/Nachunternehmers. Nicht der Hauptunternehmer oder der Lieferant/Nachunternehmer kontrollieren – sich gegenseitig –, sondern lassen durch Dritte auditieren (Externes Audit).

Das Audit im Rahmen des EMB-Wertemanagement Bau beruht auf einer freiwilligen Mitgliedschaft eines Unternehmens in dem EMB-Trägerverein. Damit akzeptiert ein Unternehmen das externe Audit im Rahmen des EMB-Wertemanagement Bau, so wie es in § 3 Ziff. 3 der Satzung des EMB-Wertemanagement Bau e.V. zwingend vorgesehen ist. Die Einzelheiten dieses externen Audits, insbesondere Mindeststandards, Auditgegenstand, Auditformen und Fristen, Ablauf des Auditverfahrens, Ablehnung, Abbruch und Kosten des Auditverfahrens sowie Mitgliedsstatus und Verlust der Mitgliedschaft regelt eine gesonderte Richtlinie, die vom Vorstand des EMB-Wertemanagement Bau e.V. erlassen worden ist.

Konkreter Gegenstand dieses Audits ist die Überprüfung, ob das zu evaluierende Unternehmen ein Wertemanagement gemäß § 3 Ziff. 2 und 3 der Satzung des EMB-Wertemanagement Bau und gemäß den in der Audit-Richtlinie festgelegten Mindeststandards für ein Wertemanagementsystem eingerichtet hat. Eingerichtet bedeutet, dass das Unternehmen die sich aus der EMB-Satzung bzw. Audit-Richtlinie ergebenden Bausteine eines Wertemanagementsystems vollständig realisiert hat und Managementprozesse aktiv betreibt, von denen erwartet werden kann, dass sie die Maßnahmen und Prozesse des Wertemanagementsystems nachhaltig mit Leben erfüllen.

F. Zusammenfassung

1. Auf dem Markt der Compliance Management Systeme (CMS) hat sich das EMB-Wertemanagement Bau als Prototyp eines wertetriebenen CMS etabliert. In der Auseinandersetzung darum, wie man überhaupt Compliance effektiv betreiben kann, hat sich bislang kein anderes gleichwertiges System gezeigt.

2. Eine Compliance-Organisation ohne Werteorientierung kann nicht effektiv und erfolgreich sein. Das EMB-Wertemanagement Bau verfolgt einen Ansatz »Compliance als Führungsaufgabe« und legt daher den Schwerpunkt auf wertorientierte Verhaltensstandards, Führungskultur, Schulung, Kommunikation, Training, Dokumentation, Transparenz und Audit. Es ist insofern auf dem aktuellen Stand der Dinge. Dieser ist festgehalten im AfW-Monitoringstandard²⁴, der alle derzeit global gültigen Regelungen und Standards integriert.
3. Das Prinzip des Auditsystems (im Rahmen des EMB-Wertemanagement Bau) hinterfragt und kontrolliert nicht primär das Verhalten des Einzelnen, sondern fragt danach, ob im Unternehmen der Prozess des Managementsystems lebt und sodurch Effizienz und Effektivität garantiert sind. Der Schutz des Unternehmens und nicht die Garantie vor der Verfehlung des Einzelnen sind das Prinzip.
4. Das EMB-Wertemanagement Bau hat sich als Erfahrungspool auf hohem Entwicklungsstand eines wertgetriebenen CMS erwiesen. Es bietet mithin zunehmend die Basis eines Compliance-Dienstleisters, der zur Weiterentwicklung – »auf der Höhe der Zeit« – beitragen wird mittels
 - Informationen über wesentliche Entwicklungen im Bereich der Compliancestandards,
 - Erarbeitung von Mustern für beispielsweise Geschenkerichtlinien,
 - Erarbeitung von Vorschlägen für das systematische Management grenzüberschreitender Risiken durch entsprechende Richtlinien, interne Audits und Hotlines,
 - Konzepten für Verhaltensrichtlinien gegenüber Expats, für länderspezifische Schulungen und interne/externe Kontrollen.

²⁴ AfW – Anwenderrat für Wertemanagement.