EMB Wertemanagement Bau e.V.

EMB

Sonderveröffentlichung zum 20jährigen Gründungsjubiläum des EMB-Wertemanagement Bau e.V.

1996 – 2016

INHALT

20 Jahre EMB-Wertemanagement Bau 4

Ethik und Ehrbarkeit in einer Marktwirtschaft 12

E-Learningprogramm Compliance 15

EMB-Berichterstattung in Wirtschaftspresse und Fachliteratur 16

Compliance ist nur ein Aspekt 18

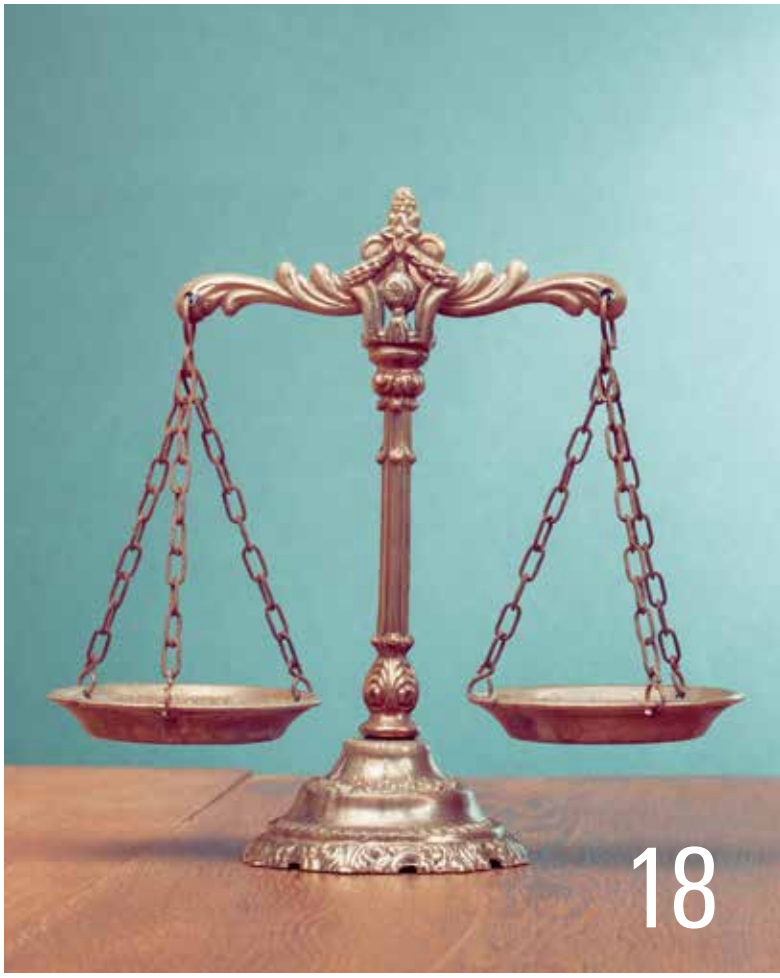
Internationales Interesse am EMB-Wertemanagement Bau 22

EMB-Erfahrungen der Mitglieder 24

Zusammensetzung EMB-Vorstand und EMB-Auditausschuss 26

4

12


18

20 JAHRE
EMB-WERTEMANAGEMENT BAU

Von Dipl.-Ing. Richard Weidinger, Vorsitzender des EMB-Wertemanagement Bau e.V.

Bei der Jahresmitgliederversammlung des Bayerischen Bauindustrieverbandes im Mai 1996 wurde der Verein mit dem damaligen Namen „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“ ins Leben gerufen. Damit begehen wir in diesem Jahr das 20jährige Jubiläum dieser Vereinsgründung. Das Bestehen dieses Wertemanagementsystems in der Bauwirtschaft über mittlerweile zwei Jahrzehnte ist wohl ein berechtigter – und auch sehr erfreulicher – Anlass, eine aktuelle Bestandsaufnahme dieser bisher ziemlich einzigartigen Brancheninitiative vorzunehmen.

Dipl.-Ing. Richard Weidinger,
Vorsitzender des EMB-Wertemanagement Bau e.V.

RÜCKBLICK

Es waren damals die Chefs oder sonstige Führungskräfte einiger maßgeblicher Mitgliedsfirmen des Bayerischen Bauindustrieverbandes, die sich mit den unbefriedigenden und für die Branche sehr nachteiligen Rahmenbedingungen des Bauwettbewerbs nicht mehr weiter abfinden wollten. Ich nenne hier nur das Stichwort Kartellrecht, das die Baubranche über Jahre hinweg in Misskredit gebracht und sich auch nicht gerade positiv auf ihr Image ausgewirkt hat. Als es Mitte der neunziger Jahre wegen diverser bekannt gewordener Bauabsprachen wieder verstärkt Negativschlagzeilen gab, war es vor allem Herr Prof. Thomas Bauer, der sich in unserem Verband an die Spitze einer Initiative stellte, die dafür eintrat, hier völlig neue Wege zu gehen. 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 einschlägigen Verbandsgremien. Gerade von einem längeren Firmenaufenthalt in den USA zurückgekehrt, berichtete Herr Prof. Bauer von sehr positiven Erfahrungen, die man in den USA bereits über Jahre und geradezu schon standardmäßig mit Ethikmanagementsystemen in der Wirtschaft gemacht habe. Doch wie sollte so etwas in Deutschland und speziell in der Bauwirtschaft aussehen und in der Praxis funktionieren?

Der Bayerische Bauindustrieverband konnte die beiden zu diesem Zeitpunkt in Deutschland wohl renommiertesten Wirtschaftsethikprofessoren als wissenschaftliche Berater gewinnen. 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, das am 2. Mai 1996 zur Gründung des Trägervereins „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V." geführt hat. Als Vereinsziel wurde in der Satzung ein aktives Eintreten für Integrität, werteorientierte Unternehmensführung und faire Geschäftspraktiken seiner Mitglieder und der gesamten Baubranche sowie die Bewahrung und Förderung der Reputation der Bauwirtschaft festgeschrieben.

2007 wurde eine weiterentwickelte Satzung und ein neuer Vereinsname, nämlich „EMB-Wertemanagement Bau e.V.", beschlossen. Die Namensänderung beruhte insbesondere darauf, dass sich im Lauf der Jahre die Erkenntnis eingestellt hat, die Anliegen und Umsetzung dieser Initiative statt mit dem Begriff „Ethikmanagement" wohl etwas besser unter der Bezeichnung „Wertemanagement" vermitteln zu können. An den Grundanliegen und Zielsetzungen hat sich dadurch nichts geändert. Vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen mit diesem in Bayern entwickelten, aber von Anfang an deutschlandweit konzipierten Wertemanagementsystem in der Baubranche hat der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie im Frühjahr 2007 diese Initiative zu einem Anliegen für die Bauindustrie in ganz Deutschland erklärt.

> 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.

GRUNDKONZEPT DES EMB-WERTEMANAGEMENT BAU

Was ist nun das Besondere an diesem Wertemanagementsystem im Baubereich? Was verschafft uns bis heute geradezu ein Alleinstellungsmerkmal für diese Brancheninitiative?

Das EMB-Wertemanagement Bau (im Folgenden nur noch kurz als „EMB" bezeichnet) 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. Mit dieser kurzen Beschreibung wird deutlich: Dieses Managementkonzept baut auf zwei Säulen auf – Compliance und Werteorientierung.

COMPLIANCE

„Compliance" bedeutet die Erfüllung und Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, sonstigen Rechtsvorschriften sowie Richtlinien und Verhaltensregeln, also aller normativen Vorgaben eines Unternehmens, unabhängig davon, ob sich eine Vorgabe aus zwingendem Recht oder einer freiwilligen Selbstverpflichtung ergibt. In Kurzform kann man „Compliance" als Einhaltung aller maßgeblichen Rechtsvorschriften und unternehmensinternen Verhaltensstandards bezeichnen. Hier steht im Fokus die sog. Legal Compliance mit dem Ziel der Sicherung des Unternehmens und Enthaftung der Unternehmensorgane.

WERTEORIENTIERUNG

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

ZUSAMMENFÜHRUNG VON COMPLIANCE UND WERTEORIENTIERUNG

Der Vorzug, ja vielleicht sogar die Überlegenheit unseres 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 Handlungen. Werte können so zur Lösung von Konfliktsituationen, gerade auch in nicht formal regulierten Bereichen und Grauzonen, beitragen. Werte eines Unternehmens geben Orientierung für das Verhalten im Geschäftsalltag. Die Werte und ethischen Geschäftsprinzipien eines Unternehmens sind allerdings nur dann handlungsanleitend, wenn es gelingt, sie buchstäblich in den Köpfen und Herzen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu verankern.

Compliance Management und Wertemanagement sind damit komplementäre Managementansätze, die keinesfalls synonym verstanden werden dürfen. Compliance Management ist zwar Kernbestandteil eines umfassenden Wertemanagements. Doch ist rechtlich wirksame Compliance ohne werteorientierte Unternehmenskultur nicht zu erreichen. Erst Werteorientierung gibt Compliance Substanz und Effektivität. Nach internationalen Maßstäben ist rein legalorientierte Compliance nicht mehr ausreichend, um eine irgendwie geartete Enthaftung oder Sanktionsminderung zu erreichen. Vielmehr ist hierfür ein wertebasiertes Compliance Management erforderlich – zunehmend auch als ganzheitliches Integritätsmanagement bezeichnet.

UNVOLLSTÄNDIGE VERTRÄGE

Gerade im Baubereich tritt noch ein weiterer wichtiger Aspekt hinzu. Bei komplexen Wirtschaftsbeziehungen, wie das in der Regel bei Verträgen über anspruchsvollere Bauvorhaben der Fall ist, werden sog. unvollständige Verträge geschlossen. Unvollständig deshalb, weil sich die Vielfalt vertraglicher Beziehungen nicht im Voraus vollständig erfassen lässt. Versucht man, bei der Vertragsgestaltung jedem der denkbaren Probleme vorab Rechnung zu tragen, nehmen solche Verträge einen nicht mehr überschaubaren und auch meist nicht mehr begreifbaren Umfang an. Schließt man einen solchen unvollständigen Vertrag mit einem Unternehmen, das sich einer solchen werteorientierten Unternehmenskultur verpflichtet sieht, kann man davon ausgehen, dass man bei einer auftretenden Vertragslücke eben nicht „über den Tisch gezogen wird", sondern dass nach einer fairen, die Interessen beider Seiten berücksichtigenden Lösung gesucht wird.

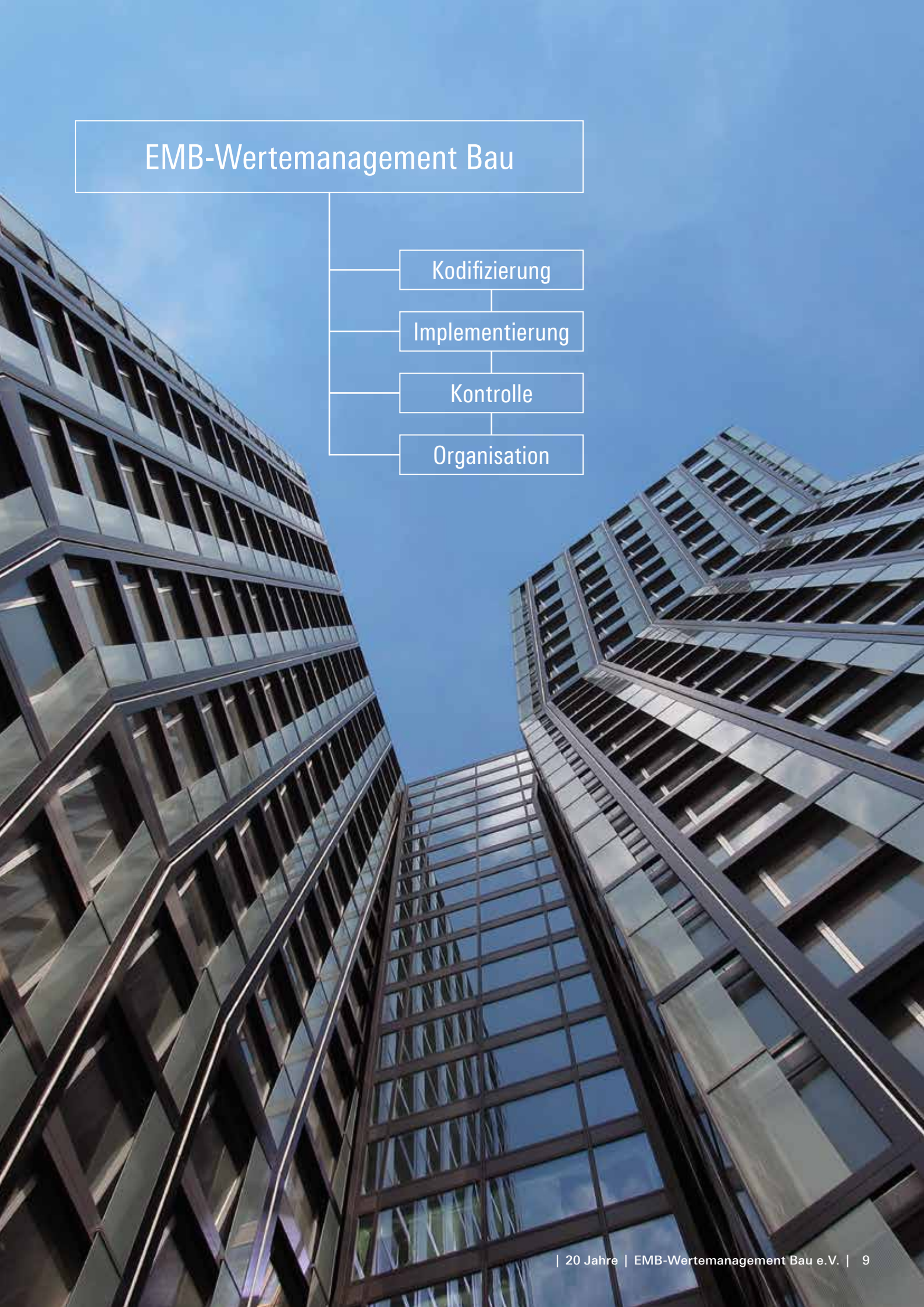
DIE VIER ZENTRALEN ELEMENTE DES EMB-WERTEMANAGEMENT BAU

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

Kodifizierung
In einer Grundwerteerklärung, einem Unternehmensleitbild, einem Ethikkodex oder einem sonst gleichwertigen Dokument werden die Grundwerte des Unternehmens schriftlich festgelegt. Darin bringt das Unternehmen zum Ausdruck, wie es seine Geschäftspraxis grundsätzlich gestalten möchte. Eine solche Grundwerteerklärung hat die Aufgabe, die im Umgang mit Kunden, Partnerunternehmen, Nachunternehmen, Lieferanten, Mitarbeitern und anderen wichtigen Interessengruppen des Unternehmens grundlegenden und maßgeblichen Eckpfeiler für das unternehmerische Handeln zu beschreiben.

Implementierung
Die praktische Umsetzung der Grundwerteerklärung erfolgt durch die Entwicklung von unternehmensspezifischen Verhaltensstandards, u. a. zu den Bereichen Rechtstreue und Integrität, Ablehnung wettbewerbsbeschränkender Absprachen, Umgang mit Auftraggebern, Verteilung und Annahme von Geschenken etc. Bei der praktischen Umsetzung der Verhaltensstandards ist das wichtigste Instrument deren formale Integration in das Arbeitsverhältnis. Durch Schulungen werden die Mitarbeiter über Inhalt und Konsequenzen des Wertemanagementsystems und über die einschlägigen Rechtsvorschriften für ihre Tätigkeit informiert. Ständige Thematisierung (z.B. in Abteilungsleiterbesprechungen oder im Bauleiter Jour fixe), interne und externe Kommunikation der Grundwerteerklärung und der darauf beruhenden Verhaltensstandards (z.B. in der Mitarbeiterzeitschrift oder im Kundenmagazin) sind ein entscheidender Schritt zur ernsthaften und glaubwürdigen Selbstbindung an dieses wertebasierte Compliance Management System.

Kontrolle
Die Umsetzung der Grundwerteerklärung und der Verhaltensstandards im Unternehmensalltag wird in einem turnusmäßig durchgeführten externen Auditverfahren überprüft. Ein unabhängiger Auditor überprüft vor Ort, ob in dem Unternehmen ein Wertemanagementsystem eingerichtet worden ist und auch tatsächlich gelebt wird. Hierüber berichtet der Auditor dem sechsköpfigen Auditausschuss, der bei eigenständiger positiver Beurteilung eine zeitlich befristete Auditurkunde ausstellt. Die Objektivität und die völlige Unabhängigkeit des Auditausschusses wird dadurch sichergestellt, dass satzungsgemäß den Vorsitz und den Stellvertretenden Vorsitz angesehene, vereinsexterne, unabhängige Persönlichkeiten innehaben müssen. Nicht ohne Stolz können wir sagen, dass diese Vorgabe dadurch erfüllt wird, dass schon seit Jahren die Vorsitzende des Auditausschusses, Frau Hildegund Holzheid, ehe-


EMB-Wertemanagement Bau
Kodifizierung
Implementierung
Kontrolle
Organisation

malige Präsidentin des OLG München und des Bayerischen Verfassungsgerichtshofs, ist. Als Stellvertreter fungiert Herr Prof. Dr. Christoph Lütge, Inhaber des Peter Löscher-Stiftungslehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Technischen Universität München. Entscheidend für ein Unternehmen ist also nicht die Mitgliedschaft im EMB-Trägerverein, sondern der mit der Auditurkunde belegte positive Abschluss des Auditverfahrens und die damit verbundene Möglichkeit, 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 sowie dessen umfassende und ernsthafte Umsetzung im Unternehmen.

DAS EMB-WERTEMANAGEMENT BAU – EINE ERFOLGSGESCHICHTE

Unser EMB-Wertemanagement Bau hat sich in der Zeit seines 20jährigen Bestehens zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt. Wir können mittlerweile auf erfreulich hohe Akzeptanz und Anerkennung bei Politik, Verwaltung, Rechtsprechung, Bauherren und diversen Fachkreisen verweisen.

Berücksichtigung in der bayerischen Korruptionsbekämpfungsrichtlinie
Der Freistaat Bayern erkennt unsere Initiative als einen konkreten Beitrag zur Korruptionsprävention an. In der Korruptionsbekämpfungsrichtlinie von 2004 werden u. a. Maßnahmen im Rahmen eines 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 eines Auftragsbewerbers bei der Vergabe 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
Mit einem Schreiben vom August 2010 hat der Siemens-Konzern als erster für die Bauindustrie „systemrelevanter" Auftraggeber verbindlich mitgeteilt, dass er gegenüber auditierten EMB-Mitgliedsfirmen die sich aus dem Code of Conduct für Siemens Lieferanten ergebenden Verpflichtungen für vollumfänglich erfüllt ansieht. Demzufolge wird bei der Vergabe von Aufträgen gegenüber auditierten EMB-Mitgliedsfirmen, die eine gültige Auditurkunde vorlegen, auf anderweitig beizubringende Nachweise und eventuelle Monitoringmaßnahmen bezüglich der Einhaltung der Verpflichtungen aus dem Code of Conduct für Siemens Lieferanten verzichtet.

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 entsprechend qualifiziert.

Anerkennung seitens der Deutschen Bahn
Mittlerweile hat sich auch die Deutsche Bahn in den Kreis der bauindustrierelevanten Bauherren eingereiht, die das Audit des EMB-Wertemanagement Bau anerkennen. Mit Schreiben vom Juni 2013 hat die Bahn mitgeteilt, die auditierte EMB-Mitgliedschaft als mit den Anforderungen ihres DB Verhaltenskodex für Geschäftspartner gleichwertig zu akzeptieren. Das bedeutet, dass auditierte EMB-Mitglieder sich im Rahmen der elektronischen Lieferantenqualifizierung der Bahn mit den Bedingungen des Verhaltenskodex für Geschäftspartner nicht im Einzelnen auseinandersetzen, sondern lediglich die EMB-Mitgliedschaft angeben und die gültige Auditurkunde hochladen müssen.

Das EMB-Wertemanagement Bau hat sich seit seinem Bestehen zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt.

Anerkennung seitens des Münchner Flughafens
Die 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.

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 Verhinderung zukünftiger Verfehlungen (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.

Nach den EMB-Anerkennungserklärungen des Siemens-Konzerns, der Fraport AG, der Deutschen Bahn AG und der Flughafen München GmbH hat die auditierte EMB-Mitgliedschaft damit erstmals eine offizielle Anerkennung auf Länderebene erreicht.

MITGLIEDERENTWICKLUNG DES EMB-TRÄGERVEREINS

Bei der Rückschau auf 20 Jahre unseres EMB-Wertemanagement Bau bleibt die Frage, wie dieses System eines wertebasierten Compliance Management Systems bisher von den Unternehmen angenommen worden ist. Am 2. Mai 1996 haben sich 13 Gründungsmitglieder zusammengefunden; heute zählt der EMB-Trägerverein 158 Mitglieder, verteilt über ganz Deutschland und auch aus Österreich, Luxemburg, der Schweiz und sogar aus Polen. Kritisch ist festzustellen, dass es bis heute zu keinem Zeitpunkt einen rasanten Mitgliederzuwachs gegeben hat. In den ersten Jahren muss man sogar von einem eher zögerlichen Anwachsen der Mitgliederzahl sprechen. Erst in den letzten etwa zwei bis drei Jahren können wir einen kontinuierlichen, spürbaren Mitgliederzuwachs feststellen. Es scheint fast so, dass Baufirmen erst in dieser eher kurzen Zeitspanne die Vorzüge unseres Konzepts für ein ganzheitliches Integritätsmanagement im Unternehmen erkannt haben und sich diesem System anschließen. Hierbei gewinnt auch immer mehr der Gesichtspunkt einer kodifizierten Unternehmenskultur und der damit verbundenen klaren Orientierung im Unternehmen an Bedeutung.

FAZIT UND AUSBLICK

Die Vorteilhaftigkeit eines solchen wertebasierten Compliance Management Systems hat der Publizist Dr. Dr. Rainer Erlinger im Süddeutsche Zeitung Magazin vom August 2012 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."

Das Kernanliegen unseres EMB-Wertemanagement Bau könnten wir selbst nicht besser so kurz und prägnant zum Ausdruck bringen.

Heute zählt der EMB-Trägerverein schon 158 Mitglieder, verteilt über ganz Deutschland und angrenzende Länder.

Abschließend haben wir den Wunsch, dass immer mehr Baufirmen die Vorzüge unseres EMB-Wertemanagement Bau für ihre Unternehmenskultur und Geschäftspraxis erkennen. Wir wünschen uns für die Zukunft, dass unser EMB-Trägerverein von seiner Mitgliederzahl her weiterhin den gebührenden Zuspruch erfährt – mit der Folge, dass man in der politischen Diskussion zur Einführung wertebasierter Compliance Management Systeme an unserer Initiative als richtungsweisender Benchmark nicht vorbeikommt.

ETHIK UND EHRBARKEIT IN EINER MARKTWIRTSCHAFT

In der Publikation „Den Ehrbaren Kaufmann leben“ der IHK für München und Oberbayern vom November 2012 hat Herr Prof. Dr. Christoph Lütge den Beitrag „Ethik und Ehrbarkeit in einer Marktwirtschaft“ veröffentlicht. Da aus unserer Sicht diese Ausführungen ebenso auch auf den „Ehrbaren Bauunternehmer“ übertragen werden können, haben wir mit freundlicher Genehmigung des Autors und der IHK diesen Text auch in unsere EMB-Jubiläumsveröffentlichung aufgenommen.

ÖKONOMIE UND MORAL: EIN WIDERSPRUCH?

In der heutigen Gesellschaft scheinen Ökonomie und Moral nicht miteinander vereinbar zu sein: Gewinnmaximierung versus Gemeinwohlinteresse, Wirtschaftlichkeit versus soziale Gerechtigkeit, Egoismus versus Altruismus – die Liste der Gegensatzpaare, die dieses Spannungsverhältnis ausdrücken, ließe sich beliebig fortführen. Dies bringt die Frage hervor, ob gerade der Unternehmer, der lediglich dem Eigeninteresse und dem Prinzip der Maximierung seines eigenen Nutzens folgt, stets der Erfolgreichere ist, während sich ein Ehrbarer Kaufmann durch die Selbstbeschränkung auf tugendhaftes Handeln ökonomischen Nachteilen gegenübergestellt sieht.

Die Ökonomie scheint einen Raum zu bezeichnen, in dem die Ethik keinen Platz findet. Historisch betrachtet lässt sich diese Position auf ein vormodernes Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft zurückführen. Tatsächlich ist die traditionelle abendländische Ethik in kleinen, überschaubaren Gruppen und in Gesellschaften ohne nennenswertes Wirtschaftswachstum entstanden. In diesen Gesellschaften wurden „Nullsummenspiele" gespielt: Wer etwas gewann, wer Profit machte, tat dies häufig auf Kosten anderer. Der Schaden der anderen wurde indes direkt sichtbar, denn der Markt begrenzte sich durch das unmittelbare Handeln seiner Akteure. Die Ethik verlangte daher Mäßigung, in früheren Zeiten bis hin zum Verbot von Zins und Kapitalbildung. Hier war es also tatsächlich die Aufgabe der Ethik, die Ökonomie zu beschränken und zu kontrollieren. Auf diese Weise ließe sich auch erklären, dass die Begrifflichkeit „Ehrbarer Kaufmann" auf den ersten Blick einen Widerspruch in sich birgt. So versteht man die „Ehrbarkeit" in diesem Zusammenhang gemeinhin als beschränkendes Element und somit als Gegenpol zur „Wirtschaftlichkeit".

DIE IMPLEMENTIERUNG DER MORAL IN DER WIRTSCHAFT

Der Moralphilosoph und Vater der Nationalökonomie Adam Smith hat als erster eine systematische Lösung für dieses Problem vorgeschlagen. Er unterschied zwischen der Ebene der Handlungen und der Ebene der Regeln. Moral kann nach Smith nur wirksam werden, wenn sie in gleichermaßen für alle Beteiligten geltende Regeln umgesetzt wird. So hat niemand mehr einen Anreiz, durch niedrigere moralische Standards seine Position im Wettbewerb auf Kosten anderer zu verbessern. Diese Regeln umfassen Eigentumsrechte, Vertrags- und Gesellschaftsrecht, die gesamte Verfassung und Wirtschaftsordnung und wurden weiterentwickelt bis hin zu den Grundzügen von Steuerrecht, Arbeits- und Tarifrecht oder Umweltrecht. Dieser rechtliche Rahmen bildet die Basis für jede funktionierende Wirtschaftsordnung. Solche Rahmenbedingungen zu etablieren und somit tugendhaftes Verhalten zu ermöglichen, nennt man Ordnungsethik.

Prof. Dr. Christoph Lütge, Inhaber des Peter Löscher-Stiftungslehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Technischen Universität München und Stellvertretender Vorsitzender des EMB-Auditausschusses

MORAL UND WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG IM EINKLANG

Durch die konsistente Ausgestaltung und stetige Weiterentwicklung ordnungspolitischer Rahmenbedingungen – die sowohl auf Lerneffekte von Entscheidungsträgern als auch auf den Druck der Gesellschaft selbst zurückzuführen sind – wurde eine moderne Marktwirtschaft erst ermöglicht. Diese verbesserte in den vergangenen 200 Jahren die Lage sehr vieler Menschen grundlegend: Vor allem die Gesellschaft in den Industrieländern profitierte von dem industriellen Fortschritt und dem Wohlstand, der aufgrund der technischen Möglichkeiten, der Kapitalbildung und des systematischen Wirtschaftswachstums erzeugt wurde. Es wurden immer weniger Nullsummenspiele gespielt: Der Gewinn des Einzelnen ging nicht notwendig auf Kosten anderer. Stattdessen schafften Unternehmen mit ihren Geschäftsmodellen, ihren Unternehmensstrategien und letztlich mit ihren Produkten und Dienstleistungen Werte für die Gesellschaft, indem sie diese gezielt an der Wertschöpfung beteiligten.

> Der Ordnungsethik geht es nicht darum, ökonomisches Handeln zu beschränken, sondern vielmehr, wohlverstandenes Wirtschaften zu einem Erfolgsfaktor zu erheben.

Das Konzept der Ordnungsethik findet sich heute insbesondere als ethischer Ansatz in der sozialen Marktwirtschaft wieder. Die soziale Marktwirtschaft belebt klassische ethische Prinzipien wie Solidarität, Humanität oder Subsidiarität beispielsweise durch Arbeitnehmerrechte, Sozialleistungen und Umweltauflagen und schafft einen geeigneten Rahmen, der unmoralisches Handeln sanktioniert. Ein solcher ordnungsethischer Ansatz war gleichsam der Schlüssel für den Erfolg und die Anerkennung der sozialen Marktwirtschaft, in der sich gerade die Kaufleute positiv gegenüber nationalen und internationalen Wettbewerbern positionierten, die ihre Verantwortung für die Interessen ihres gesellschaftlichen Umfelds (Stakeholder) im Sinne der moralischen Anforderungen auch über die Gesetzgebung hinaus wahrgenommen haben. So haben viele deutsche Unternehmen in der Nachkriegszeit Vertrauen als einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Unternehmen erfahren, die sich rein um die Interessen ihrer Kapitalgeber bemühten. Deutsche Unternehmen konnten sich an internationalen Märkten etablieren. Sie leisteten somit einen Beitrag zum deutschen „Wirtschaftswunder“ und dem Aufstieg der Bundesrepublik zum „Exportweltmeister“.

MORAL IN EINER GLOBALISIERTEN WIRTSCHAFT

Mit dem steigenden Grad der Globalisierung taten sich nicht nur für deutsche Konzerne, sondern auch für kleine und mittlere Betriebe neue ethische Herausforderungen auf. Sie sind aufgrund von Preisdruck immer häufiger gezwungen, Teilbereiche der Wertschöpfungskette in Schwellen- und Entwicklungsländer zu verlagern. Die inkonsistenten ordnungsethischen Rahmenbedingungen der globalen Marktstruktur führen jedoch dazu, dass Unternehmen – bewusst oder unbewusst – ökologischen oder sozialen Schaden erzeugen können. Die Unternehmen werden in solchen Fällen nicht durch Regularien und auch nur selten vom Markt sanktioniert. Gerade mittlere Unternehmen erfahren immer wieder, wie in einem seit langem etablierten Umfeld neue Konkurrenten auftreten, die die losen Ordnungsrahmen in Entwicklungs- und Schwellenländern ausnutzen und sich gegenüber moralisch handelnden Unternehmen wirtschaftliche Vorteile verschaffen.

Der Leitgedanke des Ehrbaren Kaufmanns mit der Übernahme von Verantwortung für die Auswirkungen seines Kerngeschäftes ist in globalisierten Märkten aktueller und gefragter denn je. Denn mit der bewussten Übernahme von Verantwortung für ökologische und soziale Belange nehmen immer mehr Unternehmen die Chance wahr, die Vorzüge offener Marktstrukturen zu nutzen und sich gleichzeitig als verantwortungsbewusster, glaubwürdiger und zukunftsorientierter Akteur am Markt zu positionieren. Durch die Unterstützung staatlicher Institutionen bei der Umsetzung ordnungsethischer Rahmenbedingungen oder einer direkten Auseinandersetzung mit gesellschaftspolitischen Herausforderungen vor Ort können Unternehmen diese Position stärken. Sie nutzen diese Möglichkeiten beispielsweise durch die Verabschiedung von Richtlinien für Lieferanten und Geschäftspartner oder durch Kooperationen mit vor Ort engagierten Non-Profit-Organisationen. Auf diese Weise lassen sich die Prinzipen der Freiheit und Solidarität aller Menschen in einer globalen Gesellschaft zur Geltung bringen.

Der Ordnungsethik geht es nicht darum, ökonomisches Handeln zu beschränken, sondern vielmehr, wohlverstandenes Wirtschaften zu einem Erfolgsfaktor zu erheben. Moral und Gewinn, Ethik und Wirtschaft sind daher grundsätzlich miteinander vereinbar. Die Begrifflichkeiten „ehrbar“ und „Kaufmann“ befinden sich diesem Verständnis nach auch nicht in einem Widerspruch, sondern sie werden in Kombination zu einem Erfolgsrezept. Die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme und der Weitblick des Ehrbaren Kaufmanns sind die Grundlage für beständigen Erfolg und Innovationsfähigkeit.

i ZUM NACHLESEN

Christoph Lütge, Ethik des Wettbewerbs: Über Konkurrenz und Moral, München, Beck-Verlag 2014.

WEBBASIERTES LERNPROGRAMM COMPLIANCE

Das ausschließlich für EMB-Mitgliedsfirmen zugängliche und kostenlose E-Learningprogramm Compliance erfreut sich eines ungebrochen hohen Zuspruchs. Seit dem Start dieses Service-Angebots Ende Juli 2010 sind bis Ende 2015 ca. 2.900 Nutzerfreischaltungen erfolgt. Sowohl mit der Konzeption, den Inhalten, dem Design und der Benutzerfreundlichkeit zeigen sich die Anwender sehr zufrieden. Mit diesem webbasierten Lernprogramm können Mitarbeiter unabhängig vom Firmensitz beispielsweise auch während eines Einsatzes auf Auslandsbaustellen ohne großen Aufwand entsprechend geschult werden. Nach fünfjährigem unverändertem Einsatz wurde dieses E-Learningprogramm überarbeitet und aktualisiert. Es steht seit kurzem den EMB-Mitgliedern als Fassung 2.0 zur Verfügung.

EMB-BERICHTERSTATTUNG IN WIRTSCHAFTSPRESSE UND FACHLITERATUR

In der Wirtschaftspresse und Fachliteratur findet das EMB-Wertemanagement Bau erhebliche Beachtung. Dies zeigen die nachfolgenden beispielhaften Veröffentlichungen aus der jüngeren Vergangenheit.

„Das „EthikManagement der Bauwirtschaft“ (EMB), das seit 1996 existiert, geht diesen Weg. Die Münchner Vereinigung nimmt Baufirmen auf, die ein Wertemanagementsystem (WMS) einführen und sich anschließend in einem festen Rhythmus zertifizieren lassen. Das WMS für den Bau entwickelte der Konstanzer Betriebswirtschaftsprofessor Dr. Josef Wieland. Darin legt sich ein Unternehmen ganz individuell auf eine Art und Weise fest, wie es seine Geschäfte abwickeln will. Bei den mehrfachen Zertifizierungsverfahren wird geprüft, wie das Unternehmen im Laufe der Jahre diese Vorgaben umsetzt. Das WMS soll vorbeugend wirken, damit es gar nicht erst zu kriminellen Handlungen kommt; es dient aber auch als Leitfaden für sensible Entscheidungen und verspricht, die Firmenidentität zu fördern.“

Süddeutsche Zeitung vom 2.6.2006

„EMB-Vorsitzender Richard Weidinger: Das EMB-Wertemanagement aber nur als Maßnahme zur Korruptionsbekämpfung aufzufassen, wäre bei weitem zu kurz gegriffen. Ein solches werteorientiertes Managementsystem darf nicht auf Compliance oder gar bloße Exkulpationsstrategien reduziert werden. Das EMB-Wertemanagement ist vielmehr 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.“

Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), November 2008, S. 226 ff

„Die bayerische Bauindustrie ruft angesichts der Bespitzelungsvorwürfe gegen die Deutsche Bahn dazu auf, Wertemanagementsysteme in Unternehmen einzuführen. „Die Mitarbeiter und ihre Ehepartner auszuspionieren, ist kein erfolgversprechender Weg zur Korruptionsbekämpfung“, sagt Richard Weidinger, der im Bayerischen Bauindustrieverband dem Verein „Ethikmanagement der Bauwirtschaft“ vorsitzt. Vielversprechender sei es, mit den Mitarbeitern verbindliche Grundwerteerklärungen auszuarbeiten und deren Umsetzung regelmäßig begutachten zu lassen. „… Von dem bayerischen Modell können sich viele etwas abgucken“, lobt Caspar von Hauenschild, Vorstand von Transparency International.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4.2.2009

„Der Bayerische Bauindustrieverband hat seit den Korruptionsskandalen in den neunziger Jahren ein Wertemanagement Bau mit dem Kürzel EMB (das E steht für Ethik) entwickelt. Geschäftsführung und Mitarbeiter EMB-auditierter Betriebe entwickeln gemeinsam eine Grundwerte-Erklärung für ihr Unternehmen und definieren Regeln, an die sie sich im Wettbewerb halten. Selbstbeurteilungsverfahren und Kontrollen durch externe Auditierungsstellen sorgen in festen Abständen dafür, dass alle Mitarbeiter sich mit der Unternehmensethik und deren Gefährdung auseinandersetzen.“

Wirtschaftswoche vom 13.7.2009

„Auch von Lieferantenseite gibt es Initiativen, welche auf eine Verbesserung der Compliance abzielen. Bereits im Jahr 1996 haben Teile der bayerischen Bauindustrie das Projekt „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“ aus der Taufe gehoben. Als eine Reaktion auf die Kontrollansprüche des Staates und negativen Erfahrungen bei verschiedenen Unternehmen der bayerischen Bauindustrie sollte mit diesem Engagement bewusst ein Zeichen zur Gegensteuerung gesetzt werden. Das EMB-Wertemanagement Bau sollte aber nicht nur als wirksames Mittel zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität verstanden werden, sondern gleichzeitig als der Hinweis auf einen umfassenden, werteorientierten Management-Ansatz.“

Otto Geiß, Die zentrale Rolle von Compliance in der Wertschöpfungskette und im Großprojekt-Management, in Handbuch Compliance-Management, herausgegeben von Josef Wieland/Roland Steinmeyer/Stephan Grüninger, 2010, S. 324

„Auslöser und aktueller Treiber der Initiative EMB war und ist die Intention, die Risiken aus Verhalten und strukturellen Fehlanreizen im Rahmen der Auftragsvergabe und -abwicklung zu reduzieren, um einer weiter fortschreitenden nachhaltigen Minderung und Schädigung der Reputation der Unternehmen der Bauwirtschaft entgegenzutreten. Im Zuge der gesellschaftlichen Debatten über illegale Praktiken in verschiedenen Wirtschaftsbranchen hat die Initiative an Bedeutung gewonnen. Die Herausforderung liegt darin, eine neue Vertrauens- und Partnerschaftskultur in der Bauwirtschaft aufzubauen und zu festigen, die sich an ökonomischen und ethischen Werten orientiert.“

Arnd Hardtke/Annette Kleinfeld, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, 2010, S. 98 ff

„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 Baumarktes – 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.“

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

„Darüber hinaus stellt das Eingehen einer Selbstverpflichtung mittels Beitritt 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

COMPLIANCE
IST NUR EIN ASPEKT...

Seit seiner Gründung im Jahr 1996 begleitet Herr Prof. Dr. Josef Wieland als wissenschaftlicher Berater das EMB-Wertemanagement Bau. Die EMB-Geschäftsführung sprach mit Herrn Prof. Wieland über aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Compliance und Wertemanagement.

EMB-Geschäftsführung: 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 Auditansatz betrieben. Sie legen den Schwerpunkt auf Standards, Dokumentation der Standards und Prüfung der Standards. Es ist ein Prüfansatz, 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 Enthaftung der Unternehmensorgane ab.

Und wie definieren Sie Wertemanagement?

Wertemanagementsysteme sind firmenspezifische Instrumente, welche 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

i **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)

schnell an Grenzen der Überforderung und Nichtrealisierbarkeit. So ist, um nur ein Beispiel zu nennen, die individuelle Ablehnung von Korruption im Vertriebsgeschäft 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 müssen.

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 u. a. 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 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.
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 und 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 und der Deutschen Bahn AG folgen.

Dürfen wir Sie zu der Gesamtthematik 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 Gutmenschentum, 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.

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 rechtstreue 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

Fraport

DB

„...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

M

„...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 Bau e.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

EMB-WERTEMANAGEMENT BAU FINDET AUCH INTERNATIONAL ZUNEHMEND BEACHTUNG

EMB AUF DER HOMEPAGE DES WORLD BANK INSTITUTE VERTRETEN

Das EMB-Wertemanagement Bau stößt auch international auf erfreuliches Interesse. So ist das World Bank Institute mit Sitz in Washington im Zuge eines weltweiten Forschungsprojekts zur Korruptionsbekämpfung („Fighting Corruption through Collective Action – A guide for Business“) auch auf das EMB-Wertemanagement Bau aufmerksam geworden. Auf der Grundlage eines Interviews mit der EMB-Geschäftsführung und eines auf Englisch abgefassten Kurzporträts hat das EMB-Wertemanagement Bau in diese Studie Eingang gefunden und ist seit 2008 auf der Homepage des World Bank Institute vertreten.

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 und für die Zukunft ein wirksames System zur Korruptionsprävention anzubieten. 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".

Dipl.-Ing. Richard Weidinger: „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. Für die anstehende Phase, in der sich das System nunmehr in der Praxis bewähren muss, wünschen wir den Kollegen in Kanada viel Erfolg", kommentierte dies der Vorsitzende des EMB-Wertemanagement Bau.

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, das im Frühjahr 2007 vom Hauptverband der Deutschen Bauindustrie zu einer Initiative für die gesamte deutsche Bauindustrie erhoben worden war. 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 Montreal geführt hat.

ERFAHRUNGEN

der Mitglieder mit dem EMB-Wertemanagement Bau

„Ein starkes, gelebtes Wertemanagement ist für die Bauindustrie unabdingbar. Der Firmengruppe Max Bögl und ihren Beschäftigten gibt unser Wertemanagement Klarheit, Sicherheit und Orientierung. Es ist etwas Angenehmes, Mitarbeiter für Werte zu begeistern und zu motivieren, diese auch in der täglichen Arbeit zu leben. Wir bei Max Bögl möchten unser Wertemanagement nicht auf Verbote und Gebote reduzieren. Werte lassen sich in allen Hierarchieebenen und in allen Unternehmensteilen vermitteln. Werte können Menschen verstehen und für sich annehmen. Allgemein in der Gesellschaft, bei unseren Mitarbeitern und Geschäftspartnern wird eine klare Position zu Unternehmenswerten anerkannt und gewünscht. Für uns war es wichtig und hilfreich, bei der Einführung des Wertemanagement in unserer Firmengruppe vor rund 10 Jahren mit EMB einen starken Partner und Mentor an der Seite zu haben. Die verankerten Grundprinzipien sind für jede Unternehmensgröße umsetzbar und wichtig für den Gesamterfolg. Die über Jahre eingeflossene Erfahrung im Umgang mit Werten und Compliance haben unser Unternehmen nachhaltig gestärkt.“

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

„Als international tätige Multi Service Group hat sich der Konzern Bilfinger SE das Handeln nach ethischen Prinzipien und gesetzlichen Rahmenbedingungen auf die Fahne geschrieben. Zu diesem Zweck wurde ein Konzernleitbild erstellt, an das sich alle Mitarbeiter des Unternehmens weltweit zu halten haben. In einem Verhaltenskodex sind diese niedergelegt, bestehend aus Verhaltensgrundsätzen und länderspezifischen Richtlinien, die konzernweit bindend sind. Gerade auch im Bereich Compliance wird die externe Zertifizierung immer wichtiger. Viele international agierende Firmen gehen nur noch Geschäftsbeziehungen mit Partnern ein, die ein Zertifikat hinsichtlich der Einhaltung von Compliance-Standards vorweisen können. In der Bausparte des Bilfinger-Konzerns ist der EMB-Wertemanagement Bau e.V. für die Zertifizierung in Sachen Compliance zuständig. In regelmäßigen Abständen werden von externen Prüfern die Einheiten des Konzerns auf ihre Compliance-Konformität überprüft."

Dipl.-Ing. Lothar Camek, Datenschutzbeauftragter, Wertemanagementbeauftragter, Sicherheitsingenieur,
Implenia Construction GmbH, München

„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

„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, Geschäftsführender Gesellschafter 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

„Nur wer schon heute erkennt, dass integres Verhalten zusammen mit dem Schutz der Werte vereint werden muss, wird auch in Zukunft erfolgreich bauen. Das EMB-Wertemanagement Bau ist eine anerkannte und fachkundige Institution, die uns dabei unterstützt, die wachsenden Anforderungen stets souverän zu meistern. Durch die auditierte Mitgliedschaft im EMB-Wertemanagement Bau e.V. stehen unserem Unternehmen heute und auch zukünftig erweiterte Marktchancen offen, gerade gegenüber öffentlichen Auftraggebern, von denen die Implementierung eines Compliance- und Wertemanagementsystems zunehmend nachgefragt wird."

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

„Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Aufrichtigkeit – diesen Werten verpflichte ich mich beruflich wie auch privat. Bei MÖRK stellen sie seit 114 Jahren die starken Wurzeln unserer „Unternehmenspersönlichkeit“ dar. Das Wertemanagement des EMB ermöglicht uns als Mitglied, die große Bedeutung dieser gelebten Werte sichtbar zu machen. Als Unternehmen verpflichten wir uns, im Rahmen des EMB ein durchgängiges Wertemanagement zu leben und es durch regelmäßige Audits zu bestärken. Wir möchten damit einen positiven Einfluss in der Bauwirtschaft und unserer Gesellschaft nehmen."

Matthias Schäfer, Geschäftsführer, MÖRK GmbH & Co. KG, Leonberg

„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

EMB-VORSTAND

1. Vorsitzender
Dipl.-Ing. Richard Weidinger
Josef Hebel GmbH & Co. KG
87700 Memmingen

Stellv. Vorsitzender
Dipl.-Ing. Lothar Camek
Implenia Construction GmbH, Infrastructure-Tunnelling
80687 München

Weitere Vorstandsmitglieder
Ass. jur. Manfred Hammon
W. Markgraf GmbH & Co. KG
95440 Bayreuth

Dipl.-Kfm. Dirk Haselbach
Max Bögl Stiftung & Co. KG
92369 Sengenthal

Dipl.-Ing. Walter Haus
Bauer Spezialtiefbau GmbH
86529 Schrobenhausen

Dipl.-Kfm. Andreas Höttler
Matthäi Bauunternehmen GmbH & Co. KG
27283 Verden

Matthias Schäfer
Mörk Bau GmbH & Co. KG
71229 Leonberg

Thomas Schmid ist als Hauptgeschäftsführer des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V. geborenes Vorstandsmitglied nach § 8 Ziff. 2 der EMB-Satzung.

EMB-GESCHÄFTSFÜHRUNG

RA Dr. Detlef Lupp
80331 München

Stand: April 2016

EMB-AUDITAUSSCHUSS

Vorsitzende
Hildegund Holzheid
Präsidentin des Oberlandesgerichts München und des Bayerischen Verfassungsgerichtshofs a.D.
80804 München

Stellv. Vorsitzender
Prof. Dr. Christoph Lütge
Inhaber des Peter-Löscher-Stiftungslehrstuhls für Wirtschaftsethik an der TU München
80333 München

Weitere Mitglieder
Ass. jur. Stefan Albat
Stellv. Hauptgeschäftsführer
vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.
80333 München

Dipl.-Ing. Roland Filippi
Josef Hebel GmbH & Co. KG
87700 Memmingen

Dipl.-Ing. Walter Gegenfurtner
ehem. Stratebau GmbH
93059 Regensburg

RA Michael Knipper
Hauptgeschäftsführer
Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.
10785 Berlin

MITGLIEDERLISTE EMB-WERTEMANAGEMENT BAU E.V.

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

www.bauindustrie-bayern.de/EMB_Mitgliederliste

IMPRESSUM
Herausgeber:
EMB-Wertemanagement Bau e.V.
München

Verantwortlich für den Inhalt:
Thomas Schmid

Redaktion:
Dr. Detlef Lupp

Gestaltung:
Daniel Schwaiger

Druck:
OMB_2 Print GmbH München

© April 2016

BILDNACHWEIS
Titel: Bilfinger SE, Christian Gahl. S.6: BBIV, Daniel Schwaiger. S.9: Tanzende Türme; Felix Brühl. S.12: Shutterstock; Syda Productions. S.13: TU München. S.19: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik.

EMB-Wertemanagement Bau e.V.
www.bauindustrie-bayern.de/emb