



# EMB-Wertemanagement Bau



# Inhalt

Einleitung .....	3
Ausgangssituation .....	4
Die generelle argumentative Perspektive des EMB-Wertemanagement Bau .....	7
Die vier verpflichtenden Elemente des EMB-Wertemanagement Bau .....	11
Mögliche Vorgehensweise bei der Erarbeitung einer Grundwerte-Erklärung .....	15
Mögliche Inhalte und Formulierungsbeispiele für eine Grundwerte-Erklärung bzw. zur Abfassung von konkreten Verhaltensstandards .....	16
Beispiele für weitere einzugehende Verpflichtungen im Rahmen einer Grundwerte-Erklärung bzw. Verhaltensstandards .....	17
Satzung des EMB-Wertemanagement Bau e.V. ....	18
Richtlinie zur Durchführung von Auditverfahren für das Wertemanagementsystem des EMB-Wertemanagement Bau e.V. ....	25
Beispiele für die zeitliche Abfolge der Audittermine .....	31
Aufnahmeantrag / Beitrittserklärung .....	33/35



# Einleitung

In der breiten Bevölkerung herrscht die Meinung vor, wertorientiertes Verhalten und wirtschaftliches Handeln seien miteinander nicht in Einklang zu bringen, ja beides würde sich sogar gegenseitig ausschließen. Untermauert wird dies nicht zuletzt durch Berichte in den Medien über negative Vorgänge in Unternehmen, die bei oberflächlicher Betrachtung suggerieren, dass wirtschaftlicher Erfolg nur durch dolose Praktiken möglich wäre. Dabei wird aber außer Acht gelassen, dass derartiges Verhalten keineswegs unternehmerischer Alltag ist.

Trotzdem drängt sich die Frage auf, ob Werte und Moral in einem Unternehmen erfolgsmehrend sind, also ob sie sich für ein Unternehmen rentieren, und wenn ja, wie man solche Werte im Unternehmen generieren und organisieren kann.

Wertemanagement setzt die Kodifizierung der gepflegten oder gewünschten ethischen und moralischen Grundsätze voraus, unter denen der unternehmerische Alltag ablaufen soll. Je größer ein Unternehmen ist, umso wichtiger ist die Beantwortung der Frage nach einem gemeinsamen Wertekanon. Wenn gleich das Verhalten und das Vorbild der Führungsspitze prägend ist, so wird diese doch für die Umsetzung von Unternehmenswerten stets darauf angewiesen sein, alle mit Führungsaufgaben betrauten Mitarbeiter für gemeinsame Ziele zu gewinnen. Werte bzw. deren Einhaltung kann man nicht anordnen, sie müssen vielmehr von jedem Einzelnen als verbindliche, verbindende und erfolgversprechende Elemente im täglichen Handeln begriffen werden.

Moral und Ethik als abstrakte Begriffe erhalten durch das Herunterbrechen auf die Mitarbeiterebene und den Zuschnitt auf das konkrete Unternehmen eine unternehmenskulturelle Dimension.

Werteorientierte Unternehmenskultur festigt den inneren Zusammenhalt, weist auf eine verlässliche Partnerschaft hin, erzeugt Vertrauen und zeitigt dauerhaft unternehmerischen Erfolg.

Fairness, Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Integrität sind Werte, die für Geschäftsbeziehungen und die Abwicklung offener Verträge unabdingbar sind. Werteorientierung und wirtschaftlicher Erfolg schließen sich nicht aus. Gelebte Werte sind vielmehr die Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs und insoweit eine Zukunftsaufgabe für die Wirtschaft.

Das EMB-Wertemanagement Bau ist Ausfluss des Subsidiaritätsprinzips, wonach der Staat mit seinem Ordnungs- und Strafrecht erst dann eingreifen soll, wenn die Wirtschaft nicht in der Lage ist, ein aufgetretenes Problem selbst einer nachprüfbaren Lösung zuzuführen. Das EMB-Wertemanagement Bau setzt den ordnungspolitischen Rahmen für ein Handeln, das auf Selbstverantwortung aufbaut und die Folgen des eigenen Tuns an der Wahrnehmung dieser Selbstverantwortung misst. Dieser Managementansatz bewährt sich seit über zehn Jahren in Bauunternehmen aller Größenordnungen und findet auch auf Auftraggeberseite zunehmend Beachtung.



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

# Ausgangssituation

Erwachsen ist die Initiative zur Einführung eines Wertemanagementsystems in der Bauwirtschaft aus Diskussionen in den Bezirksverbänden des Bayerischen Bauindustrieverbandes, 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.

Das zehnjährige Gründungsjubiläum im Jahr 2006 war Anlass, über eine gewisse Neuausrichtung des Trägervereins nachzudenken. Als Ergebnis dieses Prozesses wurde in der Mitgliederversammlung 2007 eine novellierte Satzung und ein neuer Vereinsname, nämlich „EMB-Wertemanagement Bau e.V.“, verabschiedet.

An den ursprünglichen Grundüberlegungen und prinzipiellen Zielsetzungen hat sich jedoch nichts geändert.

## **Moderne Wirtschaftsethik: Unterscheidung zwischen Handlungen und Handlungsbedingungen**

Das EMB-Wertemanagement Bau hat nichts mit Predigen und Moralisieren zu tun.

Eine moderne Wirtschaftsethik unterscheidet zwischen Handlungen und Handlungsbedingungen: Die Bedingungen bestimmen wesentlich das Handeln, sie können aber vom Einzelnen im konkreten Handlungsvollzug nicht geändert werden. Allerdings können die Bedingungen gemeinsam und mit Hilfe von Verbänden verbessert werden, was dann ein verändertes Verhalten des Einzelnen nach sich zieht. Zu diesen Bedingungen gehören insbesondere Gesetze, Wettbewerb, spezielle Dienstleistungseigenschaften am Bau, Angebots- und Vergabepraktiken, eingefahrene Gewohnheiten. Hier setzt ein Wertemanagementsystem an.

Seine Aufgabe ist, im Rahmen eines selbsttragenden und selbstverstärkenden Lernprozess in den Unternehmen und der gesamten Branche die Handlungsbedingungen in der Bauwirtschaft so zu gestalten, dass die Einzelnen im Handlungsvollzug die Integrität, Fairness und Transparenz, die sie praktizieren wollen, ohne Nachteile auch praktizieren können.

Ein Wertemanagementsystem ist kein Patentrezept. Es kann vor allem Einzelverfehlungen nicht absolut ausschließen. Es strebt vielmehr an, den Rahmen für einen fairen Wettbewerb zum Wohl der Allgemeinheit problemgerecht und zielgenau weiterzuentwickeln.

## **EMB-Wertemanagement ist ordnungspolitische Antwort auf staatlichen Strafanspruch**

Das EMB-Wertemanagement Bau ist die richtige Antwort auf den Kontrollanspruch des Staates in einer gewinnorientierten Wirtschaft. Das EMB-Wertemanagement Bau erkennt das oberste Unternehmensziel an, nachhaltig wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen und Gewinne zu machen. Bei dem Gewinnstreben handelt es sich um ein grundlegendes Prinzip unserer sozialen Marktwirtschaft. Für dieses gewinnorientierte Wirtschaften gibt der Staat einen rechtlichen Ordnungsrahmen vor, sagt, was erlaubt und was verboten ist. Dabei besteht die Tendenz, dass dieser Ordnungsrahmen immer komplizierter und verworrener wird, wodurch die Abgrenzung zwischen rechtlich zulässigem und unzulässigem Handeln immer schwieriger wird.

In dem Maße, in dem das Recht allgemein immer schwerer verständlich wird, wird es für Mitarbeiter von Unternehmen immer schwieriger, die Rechtsordnung zu durchschauen und ihr Handeln danach auszurichten. Gleichzeitig besteht seitens des Staates eine permanente Tendenz zu Strafverschärfungen, also zur Verstärkung des Gedankens der Generalprävention, beispielsweise durch die Einführung des Straftatbestandes „Wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen“ (§ 298 StGB). Das EMB-Wertemanagement Bau tritt dem mit einem Verweis auf das Verhältnismäßigkeits- bzw. Subsidiaritätsprinzip entgegen: Der Staat soll mit seinem Wirtschaftsstrafrecht erst dann eingreifen müssen, wenn die Wirtschaft das Problem der Verhinderung von Rechtsverstößen nicht selbst lösen kann.

### **EMB-Wertemanagement Bau nicht nur Compliance-Strategie, sondern umfassender wertorientierter Managementansatz**

Das EMB-Wertemanagement Bau aber nur als ein Mittel zur Bekämpfung von Manipulation und Korruption aufzufassen, wäre zu kurz gegriffen. Ein solches wertorientiertes Managementsystem darf nicht auf Compliance oder bloße Exkulpationsstrategien reduziert werden. Das EMB-Wertemanagement Bau ist vielmehr ein Mittel, nach außen und nach innen zu signalisieren und auch zu dokumentieren, dass das Unternehmen sich fair verhalten und entsprechende Anstrengungen unternehmen will. Wer in seinem Unternehmen ein Werteprogramm etabliert, kann seine Reputation als vertrauenswürdiger und fairer Partner nachweisbar schützen und entwickeln und somit seine Position 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.

### **EMB-Wertemanagement Bau besonders für dezentral organisierte Bauwirtschaft von Bedeutung**

Genau hier ist die Schnittstelle zu den Anforderungen aus dem Strukturwandel der Bauwirtschaft mit ihren überwiegend dezentralen Organisationsstrukturen. Denn gerade hier können Aufsichtsmaßnahmen von der Unternehmenszentrale aus schwierig durchzusetzen und deshalb rechtlich anzweifelbar sein. Mehr Effizienz versprechen hier für die einzelnen Mitarbeitererebenen vorgegebene Wertestrukturen – man könnte auch sagen eine kodifizierte Unternehmenskultur – die die Frage beantwortet, wie möchte ich, dass die Mitarbeiter miteinander und mit Kunden, ja mit allen am Bau Beteiligten umgehen.



# Die generelle argumentative Perspektive des EMB-Wertemanagement Bau

Ein Wertemanagement zielt generell auf die Sicherung der Unternehmensexistenz und die Steigerung des Unternehmenserfolges in einem umfassenden Sinne. Bei der Einführung eines solchen Systems muss man daher den unternehmerischen Zweck angeben können, der mit seiner Hilfe realisiert werden soll. Aus dieser Perspektive zeigt sich, dass Wertemanagement ein systematischer Prozess ist, der auf einen Wettbewerbsvorteil abzielt und keinesfalls einen Wettbewerbsnachteil darstellt.

Es geht um die Implementierung eines an Werten orientierten Geschäftsprozesses, der prinzipiell alle Belange des Unternehmens umfasst und vor allem von einer starken Unternehmenskultur angetrieben wird. Die drei Bereiche des Wertemanagements sind: Integritäts- und Risikomanagement, Lieferanten- und Kundenmanagement, soziale Verantwortung und bürgerliches Engagement.

Die Einführung eines Wertemanagements, das gesteuert ist von einer werteorientierten Unternehmenskultur, ist keine Bürokratisierung des Unternehmens. Es verlangt auch nicht allgemein den Aufbau kostentreibender organisatorischer Strukturen, sondern dies nur in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens, dem Radius seiner Aktivitäten sowie rechtlicher Transparenz und Dokumentationspflichten. Ein Wertemanagement ist daher für kleine, mittlere und große Unternehmen gleichermaßen die Basis einer erfolgreichen Geschäftskultur.

Die Einführung eines Wertemanagements zielt nicht nur darauf, Korruption in der Bauwirtschaft zu mindern, mehr Rechtstreue herzustellen oder den schlechten Ruf der Bauwirtschaft zu verbessern. Eine solche Argumentationslinie wäre fatal, weil sie im Kern öffentliche Vorurteile gegenüber der Baubranche übernehmen und bestätigen würde. Wertemanagement bezieht sich vielmehr auf die erfolgreiche Gestaltung wirtschaftlicher Transaktionen im Unternehmen, im Markt und in der Gesellschaft. Wertemanagement ist somit ein ganzheitlicher Ansatz.

## Wertemanagement im Unternehmen

### Argument Nr. 1: Identität

**Fokus:** Eine an Werten orientierte, kodifizierte und organisierte Unternehmenskultur schafft eine Unternehmensidentität, die sich positiv auswirkt auf die Identifikation mit den Unternehmensinteressen und Motivation für die Unternehmensinteressen.

**Wirkung:** Die Kostenstruktur, die Qualität von Produkten und Prozessen und die Innovationskraft des Unternehmens sind davon berührt. Die Attraktivität als Arbeitgeber für erstklassige Mitarbeiter steigt.

### Argument Nr. 2: Integrität

**Fokus:** Ein Wertemanagement ist die Grundlage für ein Risikomanagement, das auf die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und damit auf die Prävention von Prozess- und Verhaltensrisiken abstellt.

**Wirkung:** Vermeidung unrechtmäßiger Handlungen im Hinblick auf die Vorschriften zur Unternehmensführung (Corporate Governance), Aufsichtspflicht und Organhaftung.

## Die generelle argumentative Perspektive des EMB-Wertemanagement Bau

Rechtssicherheit des Unternehmens und seiner Führungskräfte, Vermeidung von Kosten der Strafverfolgung und Strafe sowie eines Vergabeausschlusses bei öffentlichen und privaten Auftraggebern, Verhinderung von Reputationsverlusten und damit Verlusten an Marktzutrittschancen. Schaffung von klaren, transparenten und auch extern dokumentierbaren Strukturen und Verfahren, die auf die Integrität der Geschäftsprozesse abstellt.

### **Argument Nr. 3: Profitabilität**

*Fokus:* Wertemanagement wirkt auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens, schafft Sensibilität für die Chancen und Risiken auf den Märkten und in der Umwelt des Unternehmens.

*Wirkung:* Dabei geht es nicht um die (falsche, aber in der Öffentlichkeit häufig genutzte) Gegenüberstellung von kurzfristigen Kosten und langfristigen Gewinnen wertorientierten Verhaltens. Es ist vielmehr eine Investition in die Erfolgsfähigkeit des Unternehmens. Durch Senkung der internen und externen Transaktionskosten, der Eröffnung neuer Chancen und der Vermeidung von Risiken steigt die Profitabilität des Unternehmens.

## Wertemanagement im Markt

### **Argument Nr. 1: Marktzutrittschancen**

*Fokus:* Private und öffentliche Auftraggeber verlangen immer häufiger generell den Nachweis eines Wertemanagements als Vorbedingung der Zulassung oder Wiedenzulassung zur Auftragsvergabe und als Element der Lieferantenklassifizierung. Diese Entwicklung wird sich weiter intensivieren.

*Wirkung:* Der Nachweis kann formal erbracht werden und durch eine interne oder externe Evaluierung an Glaubwürdigkeit gewinnen. Die Wiedenzulassung nach Vergabeausschlüssen wird möglich und beschleunigt durch die Existenz eines Wertemanagementsystems. Partnerschaftliche und vertrauensvolle Beziehungen zu Kunden werden aufgebaut.

### **Argument Nr. 2: Nachunternehmer- und Lieferantenmanagement**

*Fokus:* Unternehmen werden sowohl juristisch als auch moralisch für das Verhalten ihrer Nachunternehmer und Lieferanten verantwortlich gemacht.

*Wirkung:* Die verbindlich erwarteten Verhaltensstandards werden klar kommuniziert und zum Bestandteil von Geschäftsbeziehungen. Rechtssicherheit und ein positiver Ruf für das Unternehmen können erreicht werden, die Qualität der Leistung und Prozesse der Nachunternehmer und Lieferanten werden entwickelt, die Zusammenarbeit wird konfliktloser und damit kostengünstiger.

### **Argument Nr. 3: Reputationsmanagement**

*Fokus:* Der gute Ruf von Unternehmen und ihrer Branche ist direkt abhängig von den eigenen Anstrengungen zur Realisierung ethischer Wertvorstellungen und deren Kommunikation durch seine Akteure.

*Wirkung:* Steigendes Ansehen und Attraktivität des einzelnen Unternehmens und der Branche bei potenziellen Mitarbeitern und Kunden. Vermehrte Chancen, eigene berechnete Interessen in der Gesellschaft glaubwürdig und damit erfolgreich zu kommunizieren.

Erhöhter Einfluss und größeres Gestaltungspotenzial auf die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, Verhinderung exzessiver staatlicher Regulierung durch glaubwürdigen Hinweis auf die Selbstorganisationsfähigkeit und durch effektivere Verbandsarbeit.

**Wertemanagement und  
Unternehmensverantwortung**

*Fokus:* Von Unternehmen wird soziale und gesellschaftliche Verantwortung eingefordert (Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship). Diese wird von den Unternehmen auf vielfältige Weise auch wahrgenommen. Allerdings gibt es ein Missverhältnis zwischen dem umfangreichen Engagement der Unternehmen auf diesem Gebiet und ihrer öffentlichen Reputation als ethisch verantwortliche Akteure. Vor allem die Anstrengungen des Mittelstandes werden kaum wahrgenommen.

*Wirkung:* Einordnung der Aktivitäten in diesem Feld in die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Verbesserte und systematische Kommunikation der vielfältigen Aktivitäten der Unternehmen. Einbringen dieser Aktivitäten in gesellschaftliche und politische Prozesse der Setzung von Anspruchsstandards, Verhinderung unrealistischer Standards und gesetzlicher Regulierung.



# Die vier verpflichtenden Elemente des EMB-Wertemanagement Bau

Welche Anforderungen stellt nun ein solches Wertemanagement? Es besteht aus mindestens vier verpflichtenden Elementen:

## **Kodifizierung**

Zentraler Baustein des EMB-Wertemanagement Bau ist die Kodifizierung der Grundwerte eines Unternehmens in einer Grundwerte-Erklärung, einem Leitbild oder einem gleichwertigen Dokument. In einer solchen Erklärung legt das Unternehmen die grundlegenden Werte fest, auf deren Basis es seine internen und externen Unternehmensaktivitäten stellt.

Die Grundwerte-Erklärung hat die Aufgabe, die im Umgang mit Kunden, Partnerunternehmen, Nachunternehmern, Lieferanten, Mitarbeitern und anderen wichtigen Interessengruppen des Unternehmens grundlegenden und maßgeblichen Eckpfeiler für das unternehmerische Handeln zu beschreiben. Mit der Formulierung von Unternehmenswerten bringt das Unternehmen zum Ausdruck, in welcher Weise es seine Geschäftspraxis grundsätzlich gestalten möchte. Die Grundwerte-Erklärung kann somit dazu beitragen, dem Unternehmen eine unverwechselbare Identität zu verleihen und die nötige Glaubwürdigkeit bei seinen internen und externen Partnern zu verschaffen.

Verpflichtend für eine Grundwerte-Erklärung im Rahmen des EMB-Wertemanagement Bau sind eindeutige Aussagen zur Unternehmensintegrität, die mindestens auf die Einhaltung von Rechtsvorschriften und faires Verhalten gegenüber den Geschäftspartnern abstellen müssen.

## **Implementierung**

Die praktische Umsetzung der Grundwerte-Erklärung erfolgt durch die Entwicklung von unternehmensspezifischen Verhaltensstandards, u.a. zu den Bereichen Rechtstreue und Integrität, Ablehnung wettbewerbsbeschränkender Absprachen, Umgang mit Auftraggebern, Partnerunternehmen, Nachunternehmern, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartnern. Bei der praktischen Umsetzung der Verhaltensstandards ist das wichtigste Instrument 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 ihren Tätigkeitsbereich informiert.

Interne und externe Kommunikation der Grundwerte-Erklärung und der darauf beruhenden Verhaltensstandards sind ein entscheidender Schritt zur ernsthaften und glaubwürdigen Selbstbindung an das EMB-Wertemanagement Bau.

## **Kontrolle**

Ernsthaftigkeit und Vertrauenswürdigkeit des Wertemanagementsystems hängen entscheidend von der Kontrolle der Umsetzung ab. Aus diesem Grund wird ein externes Audit durchgeführt. Erst damit wird das Bemühen um Integrität, Fairness, Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit nachweisbar und nach außen leichter kommunizierbar. Die Einzelheiten des externen Audits regelt die Richtlinie zur Durchführung von Auditverfahren für das Wertemanagementsystem des EMB-Wertemanagement Bau e.V.

Neben dem externen Audit ist jedoch auch die interne Kontrolle, ob Grundwerte-Erklärung und Verhaltensstandards im Rahmen einer gelebten Geschäftskultur umgesetzt werden, unverzichtbar. Deshalb ist die Unternehmensleitung mindestens einmal jährlich über die Umsetzung des Wertemanagementsystems zu unterrichten.

### **Organisation**

Die Einführung und Umsetzung des Wertemanagementsystems liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung. Sie hat Vorbildfunktion; Entscheidungen in ethischen Konfliktsituationen müssen von der Unternehmensleitung unter Offenlegung der Gründe getroffen werden. Organisatorisch trägt ein Mitglied der Unternehmensleitung die Verantwortung für das Wertemanagement und ist in dieser Funktion allen Mitarbeitern bekannt. Dieses Mitglied der Unternehmensleitung 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.

### **Unterscheidung zwischen EMB-Mitgliedschaft und EMB-Auditierung**

Im Hinblick auf die Erarbeitung und Implementierung eines Wertemanagementsystems ist von großer Bedeutung, zwischen Firmen, die nur EMB-Mitglied sind, und Unternehmen, die sich dem externen Audit erfolgreich unterzogen haben, zu unterscheiden. Die Ergebnisse des Auditverfahrens werden nämlich 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“. Seit der Gründung im Jahr 1996 hat den Vorsitz in dem Audit-Ausschuss die frühere Bayerische Staatsministerin der Justiz, Frau Dr. Mathilde Berghofer-Weichner, inne.

### **Positive Effekte des EMB-Wertemanagement Bau im Unternehmen**

Die auditierten EMB-Mitglieder bestätigen die positiven Auswirkungen des im Unternehmen eingerichteten Wertemanagementsystems. So hätten sich insbesondere Kommunikation, Führungsstil, Informationsoffenheit, selbstständiges Wahrnehmen von Verantwortlichkeiten und Rechtssicherheit sowohl firmenintern als auch bei allen Arten von Geschäftskontakten nach außen gefestigt und/oder spürbar verbessert.

### **Anerkennung und Akzeptanz des EMB-Wertemanagement Bau bei Politik, Verwaltung und Auftraggebern**

Was die Akzeptanz und Anerkennung bei Politik, Verwaltung, verschiedenen Auftraggebern und diversen Fachkreisen betrifft – kurz in seiner gesamten Außenwirkung – kann das EMB-Wertemanagement Bau bisher als Erfolgsstory bezeichnet werden. Seine Akzeptanz und Anerkennung zeigt sich z.B. darin, dass bei dem Präqualifikationsverfahren der Deutschen Bahn AG in dem Fragebogen Stufe I die EMB-Auditierung als ein Nachweis zur Ergreifung von Maßnahmen zur Korruptionsvermeidung im Unternehmen anerkannt wird. Auch in der neu gefassten bayerischen Korruptionsbekämpfungsrichtlinie vom April 2004 werden u.a. Maßnahmen im Rahmen eines Ethikmanagements als geeignet angesehen, um nach einem Vergabeausschluss früher die Wiederzulassung zu öffentlichen Aufträgen zu erreichen. Der Hamburger Generalstaatsanwalt a.D. Dr. Arno Weinert hält den vom EMB-Wertemanagement Bau eingeschlagenen Weg für den einzigen erfolgversprechenden Ansatz zur Korruptionsbekämpfung und vertritt dies – als ehemaliger ranghöchster Strafverfolger Hamburgs – mit bemerkenswerten Argumenten.

**Übernahme des  
EMB-Wertemanagement Bau  
durch Hauptverband  
der Deutschen Bauindustrie**

Vor dem Hintergrund der bisherigen positiven Erfahrungen hat sich die deutsche Bauindustrie entschlossen, dass EMB-Wertemanagement Bau mit seinem bisher bayerischen Schwerpunkt auf der Ebene des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie zu einer Initiative für die Bauindustrie in ganz Deutschland zu machen. Mit einer vom Hauptverband der Deutschen Bauindustrie und dem EMB-Wertemanagement Bau gemeinsam getragenen Initiativveranstaltung im März 2007 wurde die bundesweite Einführung von Wertemanagementsystemen in der Bauwirtschaft gestartet.

**Fazit**

Das EMB-Wertemanagement Bau ist nicht nur eine wirksame Initiative zur Verhinderung von Manipulation und Korruption, sondern ein umfassender wertorientierter Managementansatz in der Bauwirtschaft. Die Ausrichtung des Unternehmens an Wertvorstellungen und deren Implementierung in die maßgeblichen Unternehmensstrukturen ist Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg in der Bauindustrie.



# Mögliche Vorgehensweise bei der Erarbeitung einer Grundwerte-Erklärung

Als erstes empfiehlt sich je nach Firmengröße und unter Berücksichtigung der besonderen Belange des Unternehmens die Gründung eines kleinen Arbeitskreises, der mit der Formulierung einer Grundwerte-Erklärung beauftragt wird. Diesem Arbeitskreis sollten Mitglieder der Geschäftsführung, erfahrene Führungskräfte oder auch Mitarbeiter mit längerer Unternehmenszugehörigkeit und Praxisnähe angehören. In diesem Gremium sollte ein erster Entwurf einer Grundwerte-Erklärung erarbeitet werden, bei dem die zentralen Inhalte feststehen sollten.

Als nächster Schritt sollte je nach Unternehmensgröße eine Abstimmung mit wichtigen Firmengremien bzw. Interessenvertretungen erfolgen (z.B. Aufsichtsrat, Beirat, Betriebsrat).

Je nach Unternehmensstruktur könnte in einem nächsten Schritt die Vorstellung der Grundwerte-Erklärung gegenüber einem größeren Mitarbeiterkreis bis hin zu den Arbeitsebenen erfolgen, die auf die Einhaltung der Grundwerte-Erklärung und damit in Zusammenhang stehender Verhaltensstandards verpflichtet werden sollen.

Steht der Inhalt der Grundwerte-Erklärung und damit in Zusammenhang stehender Verhaltensstandards fest, sollte eine offizielle Verabschiedung durch die Geschäftsleitung des Unternehmens erfolgen.

Daran könnte sich die offizielle Vorstellung und verbindliche Einführung der Grundwerte-Erklärung i.V.m. den Verhaltensstandards z.B. im Rahmen einer Betriebsversammlung anschließen.

Als letzter Schritt empfiehlt sich die Veröffentlichung dieses Dokuments z.B. in der Betriebszeitung, in einer Imagebroschüre und/oder auf der Firmen-Homepage im Internet.

[An dieser Stelle sei nochmals betont, dass es sich hier um unverbindliche Vorschläge für eine mögliche Vorgehensweise zur Erarbeitung einer Grundwerte-Erklärung nebst Verhaltensstandards handelt; die tatsächliche Vorgehensweise hängt ganz entscheidend von der jeweiligen Firmengröße und den besonderen Belangen des Unternehmens ab.]

# Mögliche Inhalte und Formulierungsbeispiele für eine Grundwerte-Erklärung bzw. zur Abfassung von konkreten Verhaltensstandards

Grundwerte-Erklärung und Verhaltensstandards können ganz unterschiedlich formuliert werden. Inhabergeführte Betriebe werden ihre Grundwerte-Erklärung möglicherweise völlig anders gestalten als Aktiengesellschaften. Nachfolgend werden einige Hinweise zur Abfassung einer Grundwerte-Erklärung bzw. von Verhaltensstandards gegeben, die jedoch lediglich Beispielcharakter haben. Jedes EMB-Mitgliedsunternehmen ist aufgefordert, hier ganz individuell vorzugehen und eine Grundwerte-Erklärung sowie Verhaltensstandards ganz gezielt auf die jeweiligen Firmenverhältnisse abzustellen. Damit erhält das Werteprogramm eine unverwechselbare, firmenspezifische – also authentische – Handschrift.

## **Formulierungsbeispiel zu allgemeinen Unternehmenszielen und zum Grundwert Integrität**

„Firma ..... ist ein Unternehmen der Bauindustrie, das seit Jahrzehnten im Hoch- und Tiefbau erfolgreich tätig ist. Kundenorientierung, Termintreue und stetige Qualitätsverbesserung bestimmen unser Tun. Innovative Weiterentwicklung der Bautechnologie gilt uns als Schlüssel für Kostensenkung, Schonung der Umwelt und steigende Lebensqualität in unserer Gesellschaft.

Mit einer angemessenen Rentabilität des eingesetzten Kapitals sichern wir die langfristige Überlebensfähigkeit unseres Unternehmens. Dabei wissen wir, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter die wichtigste Ressource des Erfolges sind.

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.

In den Beziehungen mit unseren Geschäftspartnern streben wir ein hohes Maß an Partnerschaftlichkeit, Kooperation und Offenheit an. Wir erwarten dabei gleichzeitig von unseren Partnern, dass sie im Umgang mit uns ebenso hohe Anforderungen an sich stellen. Denn nur mit gegenseitigem Respekt und Fairness können wir die gemeinsame Aufgabe für alle Beteiligten erfolgreich gestalten.

Unser Handeln und Verhalten in unserem Unternehmen ist geprägt vom Grundwert der Integrität. Das von unseren Führungskräften und Mitarbeitern in langer Firmentradition aufgebaute Ansehen für eine faire und zuverlässige Planung und Durchführung unserer Geschäfte, muss sich in jedem neuen Geschäftsvorgang aufs Neue bewähren. Daher setzen wir auf die Einhaltung der von uns entwickelten Verhaltensstandards und erwarten entsprechendes Verhalten auch von unseren Geschäftspartnern.

Das Unternehmen, die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter sind dem Grundwert der Integrität in allen Belangen des strategischen und operativen Geschäfts verpflichtet. Das heißt für uns, dass wir unsere Geschäftsziele nur mit rechtmäßigen und ethisch vertretbaren Mitteln erreichen wollen.

Auf keinen Fall werden wir unsere Integrität – und damit unseren guten Ruf als zuverlässiger und fairer Partner am Bau – zu Gunsten unlauterer Geschäftsbeziehungen aufgeben oder auch nur aufs Spiel setzen.“

# Beispiele für weitere einzugehende Verpflichtungen im Rahmen einer Grundwerte-Erklärung bzw. Verhaltensstandards

## *Verhalten gegenüber öffentlichen und/oder privaten Auftraggebern*

- Keine Auftragserrlangung zum Schaden des Auftraggebers
- Keine Zuwendungen an Auftraggebervertreter, die direkt oder indirekt in Bezug auf das Amt gemacht werden
- Ehrlichkeit und Transparenz bei der Vertrags-, Preis- und Rechnungsgestaltung

## *Fairness gegenüber Partnern (Arge-Partner, Nachunternehmern) und Wettbewerbern*

- Faire Vertragsgestaltung und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen Partnern
- Erwartung, dass Partnerunternehmen ebenso hohe Anforderungen an sich stellen

## *Kundenzufriedenheit*

- Mängelfreie, termingerechte und kundenorientierte Leistungserbringung
- Ehrlichkeit und Offenheit in allen Phasen der Bauausführung
- Zuverlässigkeit bei der Erledigung von Mängelansprüchen
- Unser Können sehen wir als Grundlage des Wettbewerbs und unseres Erfolgs

## *Mitarbeiterzufriedenheit*

- Sicherheit der Mitarbeiter als oberstes Gebot auf der Baustelle
- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens
- Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter zur Verbesserung aller betrieblichen Belange
- Wertschätzung und Schutz der Persönlichkeit aller Mitarbeiter, unabhängig von Herkunft, Geschlecht und Stellung im Unternehmen

## *Umweltschutz*

- Effizienter Umgang mit Ressourcen
- Praktizierung von Umweltschutz durch neue Techniken, Verfahren und Werkstoffe

## *Lebensqualität in der Gesellschaft*

- Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Produkten sowie Erbringung von Bauleistungen, die die Qualität des gesellschaftlichen Zusammenlebens steigern
- Verpflichtungen gegenüber Kommune und Region, in der das Unternehmen ansässig bzw. tätig ist.

# Satzung des EMB-Wertemanagement Bau e.V.

(Fassung März 2007)

## § 1 Name, Gebiet, Sitz und Geschäftsjahr<sup>1)</sup>

1. Der Verein führt den Namen „EMB-Wertemanagement Bau“. Er soll in das Vereinsregister eingetragen werden; nach der Eintragung lautet der Name „EMB-Wertemanagement Bau e.V.“
2. Sein räumlicher Tätigkeitsbereich ist die Bundesrepublik Deutschland.
3. Sitz des Vereins ist München.
4. Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

## § 2 Vereinszweck

1. Der „EMB-Wertemanagement Bau e.V.“ ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Firmen der Bauwirtschaft. Sein Ziel ist ein aktives Eintreten für Integrität, wertorientierte Unternehmensführung und faire Geschäftspraktiken seiner Mitglieder und der gesamten Baubranche sowie die Bewahrung und Förderung der Reputation der Bauwirtschaft.
2. Zu diesem Zweck initiiert und fördert der „EMB-Wertemanagement Bau e.V.“ alle hierfür geeigneten Maßnahmen. Hierzu zählt vor allem die Beratung seiner Mitglieder zur Schaffung, Einrichtung und Praktizierung eines Wertemanagementsystems sowie die Auditierung der erfolgreichen Errichtung und Praktizierung dieses Wertemanagementsystems.
3. Der „EMB-Wertemanagement Bau e.V.“ macht es sich darüber hinaus zur Aufgabe, ordnungspolitische Maßnahmen zur Verbesserung der Handlungsbedingungen bei der Vergabe und Abwicklung von Bauaufträgen zu fördern.
4. Der Verein darf seine Mittel nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwenden und keine Personen durch Ausgaben, die dem Vereinszweck fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigen; die Vereinsmitglieder dürfen weder eventuelle Überschussanteile noch in ihrer Eigenschaft als Mitglieder sonstige Zuwendungen aus Vereinsmitteln erhalten. Der Verein ist nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet.

## § 3 Mitgliedschaft

1. Die Mitgliedschaft ist freiwillig.
2. Die Mitgliedschaft können alle Unternehmen bzw. einzelne Niederlassungen von Unternehmen erwerben, die in der Bundesrepublik Deutschland Bauten aller Art erstellen oder damit verwandte Tätigkeiten ausführen und die sich verpflichten, in ihren Unternehmen ein Wertemanagementsystem einzurichten. Sie sollen Mitglied in einem bauwirtschaftlichen Arbeitgeberverband sein.
3. Das Wertemanagementsystem umfasst mindestens die Elemente
  - Kodifizierung,
  - Implementierung,
  - Kontrolle und
  - Organisation:

### *Kodifizierung*

In einer Grundwerte-Erklärung 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.

1) Sofern in dem nachfolgenden Satzungstext Ämter wegen besserer Verständlichkeit und Lesbarkeit nur in der männlichen Form erwähnt sind, gilt dies gleichermaßen auch für die weibliche Form.

### ***Implementierung***

Die praktische Umsetzung der Grundwerte-Erklärung erfolgt durch Verhaltensstandards zu den Bereichen Rechtstreue und Integrität, Umgang mit Geschenken und Zuwendungen, Ablehnung wettbewerbsbeschränkender Absprachen, Umgang mit Lieferanten, Nachunternehmern und Auftraggebern. 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. Aus diesem Grund akzeptiert das Mitgliedsunternehmen ein externes Audit. Grundlegend hierfür ist jedoch eine interne Kontrolle des Umsetzungsprozesses, ob eine gelebte Geschäftskultur umgesetzt wird. Die Unternehmensleitung ist mindestens einmal jährlich über die Umsetzung des Wertemanagementsystems zu unterrichten. Die Einzelheiten des externen Audits, insbesondere Mindeststandards dieses Audits, Auditgegenstand, Auditformen und Fristen, Ablauf des Auditverfahrens, Ablehnung, Abbruch und Kosten des Auditverfahrens sowie Mitgliedsstatus und Verlust der Mitgliedschaft regelt eine Richtlinie, die vom Vorstand des EMB-Wertemanagement Bau erlassen wird.

### ***Organisation***

Ein Mitglied der Unternehmensleitung trägt die Verantwortung für das Wertemanagement. Je nach Größe des Unternehmens kann die operative Umsetzung delegiert werden. Die notwendigen personalen und materiellen Ressourcen sind sicher zu stellen.

4. Die Mitglieder sind verpflichtet, den von der Mitgliederversammlung festgesetzten Mitgliedsbeitrag zu leisten. Darüber hinaus sind die Mitglieder verpflichtet, die für das jeweils durchgeführte Auditverfahren angefallenen Kosten zu tragen.

## **§ 4 Aufnahme in den Verein**

1. Aufnahmeanträge sind schriftlich einzureichen. Über die Aufnahme entscheidet der Vorstand des EMB-Wertemanagement Bau e.V. Nach der Aufnahme hat das Mitgliedsunternehmen den Status eines nicht auditierten Mitglieds.

2. Mit dem Aufnahmeantrag verpflichtet sich das Unternehmen, spätestens innerhalb eines Jahres die Kriterien für die Errichtung und Praktizierung des in § 3 Ziff. 3 der Satzung aufgeführten Wertemanagementsystems vollständig zu erfüllen und nachzuweisen (Erstaudit). Ferner verpflichtet sich das Mitgliedsunternehmen, sich dem Zweit- und Wiederholungsaudit zu unterziehen bzw. eine Selbstbewertung vorzunehmen. Das Nähere regelt die vom Vorstand zu erlassende Audit-Richtlinie.

Nach erfolgreicher Erstauditierung bzw. bei erfolgreicher Aufrechterhaltung der Auditierung (Zweit- und Wiederholungsaudit) hat das Mitgliedsunternehmen den Status eines auditierten Mitglieds.

3. Wird die vollständig vollzogene Implementierung des Wertemanagementsystems festgestellt, erhält das Mitgliedsunternehmen eine diesbezügliche Urkunde.

## § 5 Ende der Mitgliedschaft

1. Die Mitgliedschaft endet durch Austritt, durch automatisches Erlöschen oder durch Ausschluss.

2. Der Austritt aus dem Verein ist nur zum Jahresende möglich. Die Austrittserklärung muss schriftlich abgefasst sein und spätestens bis zum 30.9. dem Verein zugehen.

3. Die Mitgliedschaft erlischt automatisch, wenn das Mitgliedsunternehmen die für das jeweils anstehende Audit bestehenden Fristen einschließlich einer Nachfrist nicht einhält. Das Nähere regelt die vom Vorstand zu erlassende Audit-Richtlinie.

4. Ein Mitglied kann ausgeschlossen werden:

■ Wenn ein ordnungsgemäßes Auditverfahren nicht positiv abgeschlossen werden kann.

■ Wenn ihm die auditierte Mitgliedschaft aus wichtigem Grund aberkannt wird und eine Mitgliedschaft als nicht auditiertes Mitglied für das EMB-Wertemanagement Bau unzumutbar ist.

■ Bei sonstigen Verstößen gegen die Satzung oder gegen Beschlüsse der Vereinsorgane oder – wenn fällige Beiträge oder Kosten gemäß § 3 Nr. 4 der Satzung auch nach zweimaliger Mahnung nicht bezahlt werden.

Über den Ausschluss entscheidet der Vorstand.

5. Erlöschen der Mitgliedschaft nach Nr. 3 und Ausschluss nach Nr. 4 ist dem Mitglied durch eingeschriebenen Brief mitzuteilen. Gegen das Erlöschen der Mitgliedschaft und gegen den Ausschluss ist innerhalb von drei Wochen ab Datum des Poststempels der schriftliche Einspruch zulässig.

Über das Erlöschen der Mitgliedschaft bzw. den Ausschluss entscheidet dann endgültig die nächste ordentliche Mitgliederversammlung. Bis zu dieser Entscheidung ruhen die Rechte des Mitglieds. Der ordentliche Rechtsweg wird damit nicht ausgeschlossen.

6. Mitglieder erhalten bei ihrem Ausscheiden oder bei ihrem Ausschluss keinerlei Zahlungen aus Mitteln oder aus dem Vermögen des Vereins.

## § 6 Organe des Vereins

Organe des Vereins sind

1. die Mitgliederversammlung
2. der Vorstand
3. der Auditausschuss.

## § 7 Die Mitgliederversammlung

1. Die Mitgliederversammlung ist zuständig für

- Satzungsänderungen
- Wahl des Vorstandes sowie dessen Entlastung
- Wahl der Mitglieder des Auditausschusses
- Ausschluss eines Mitglieds nach dessen Widerspruch gemäß § 5 Nr. 5 der Satzung
- Festsetzung von Mitgliedsbeiträgen
- Wahl zweier Rechnungsprüfer
- Auflösung des Vereins.

2. Die ordentliche Mitgliederversammlung ist die mindestens einmal jährlich stattfindende Versammlung der Mitglieder des Vereins. Sie wird vom ersten Vorsitzenden bzw. dessen Stellvertreter einberufen.
3. Eine außerordentliche Mitgliederversammlung ist einzuberufen, wenn
  - Entscheidungen zu treffen sind, die zur Zuständigkeit der Mitgliederversammlung gehören und deren Erledigung keinen Aufschub duldet,
  - der Vorstand in besonders wichtigen Fragen die Zustimmung der Mitgliederversammlung für erforderlich hält,
  - sie von mehr als einem Fünftel der Mitglieder unter Angabe der Gründe gefordert wird.
4. Zur ordentlichen Mitgliederversammlung ist mit einer Frist von mindestens vier Wochen, zu einer außerordentlichen Mitgliederversammlung mit einer Frist von mindestens zwei Wochen unter Bekanntgabe der Tagesordnung schriftlich einzuladen.
5. Jede ordnungsgemäß einberufene Mitgliederversammlung ist beschlussfähig.
6. Für Abstimmungen genügt die einfache Mehrheit. Eine Zwei-Drittel-Mehrheit ist jedoch erforderlich, wenn Gegenstand der Abstimmung eine Satzungsänderung oder die Auflösung des Vereins ist.
7. Über die Mitgliederversammlung ist ein Protokoll zu fertigen, das vom Vorsitzenden und dem von dem Vorsitzenden bestimmten Schriftführer zu unterschreiben ist.

## § 8 Der Vorstand

1. Der Vorstand besteht aus dem Vorsitzenden, dem stellvertretenden Vorsitzenden und bis zu acht weiteren Mitgliedern.
2. Der Vorsitzende, stellvertretende Vorsitzende und mindestens vier weitere Mitglieder werden von der Mitgliederversammlung für die Dauer von zwei Jahren gewählt und bleiben bis zur Neuwahl im Amt. Wiederwahl ist zulässig. Der Hauptgeschäftsführer des Bayerischen Bauindustrieverbandes gehört automatisch dem Vorstand an. Drei weitere Mitglieder können durch Beschluss des Vorstandes für die Dauer seiner Amtszeit in den Vorstand berufen werden (Kooptierung).
3. Der Verein wird gerichtlich und außergerichtlich vom Vorsitzenden oder stellvertretenden Vorsitzenden vertreten.

Jeder der beiden Vorsitzenden ist einzelvertretungsberechtigt. Die weiteren Vorstandsmitglieder können den Verein nur zu zweit vertreten. Der stellvertretende Vorsitzende ist im Innenverhältnis angewiesen, von seiner Einzelvertretungsbefugnis nur im Falle der Verhinderung des Vorsitzenden Gebrauch zu machen. Die weiteren Vorstandsmitglieder sind ebenfalls im Innenverhältnis angewiesen, von ihrer Vertretungsbefugnis nur im Falle der Verhinderung des Vorsitzenden oder stellvertretenden Vorsitzenden Gebrauch zu machen.
4. Der Vorstand hat die ihm durch Gesetz und Satzung zugewiesenen Rechte und Pflichten, insbesondere obliegt ihm die Beschlussfassung über die endgültige Festlegung bzw. spätere Änderung der Standards für das Wertemanagementsystem sowie der Regelungen für die Auditierung.

5. Der Vorstand fasst seine Beschlüsse mit einfacher Stimmenmehrheit. Jedes Mitglied hat eine Stimme. Bei Stimmengleichheit entscheidet die Stimme des Vorsitzenden.

6. Der Vorstand kann sich eine Geschäftsordnung geben.

7. Der Vorstand wird ermächtigt, im Rahmen des Eintragungsverfahrens eventuell erforderlich werdende Änderungen der Satzung vorzunehmen.

## **§ 9 Der Auditausschuss**

1. Die Auditierung der Mitglieder sowie die Erteilung und der Entzug der Audit-Urkunde obliegen dem Auditausschuss. Dieser beschließt auf der Grundlage des Berichts eines von ihm beauftragten externen Gutachters. Ferner hat der Auditausschuss dafür Sorge zu tragen, dass die Mitglieder bei der Einrichtung eines Wertemanagementsystems beraten und unterstützt werden. Bei diesen Aufgaben kann sich der Auditausschuss einer externen Institution bzw. eines externen Gutachters bedienen.

2. Der Auditausschuss besteht aus sechs Mitgliedern, von denen höchstens drei Mitglieder aus Mitgliedsfirmen des EMB-Wertemanagement Bau sein dürfen, die von der Mitgliederversammlung für die Dauer von zwei Jahren gewählt werden. Der Vorsitzende und stellvertretende Vorsitzende haben eine angesehene, vereinsexterne unabhängige Persönlichkeit zu sein. Wird während der Wahlperiode eine Nachberufung notwendig, so erfolgt diese für die Dauer der noch laufenden Wahlperiode durch den Vorstand.

3. Entscheidungen über die Erteilung bzw. den Entzug der Audit-Urkunde trifft der Auditausschuss mit einfacher Stimmenmehrheit, wobei Entscheidungen nur bei Anwesenheit von drei Ausschussmitgliedern getroffen werden können. Bei Stimmengleichheit zählt die Stimme des Vorsitzenden doppelt. Für den Fall einer Interessenkollision eines Mitglieds bei einer Auditierungsentscheidung ist dieses Mitglied von der Entscheidung ausgeschlossen.

## **§ 10 Der Geschäftsführer**

1. Der Vorstand bestellt einen Geschäftsführer.

2. Der Geschäftsführer hat die Geschäfte des Vereins entsprechend dieser Satzung sowie den Beschlüssen der Vereinsorgane nach Weisung des Vorstandes zu führen. Er nimmt an den Sitzungen der Vereinsorgane beratend teil.

3. Der Geschäftsführer hat nach Maßgabe der Satzung, der Beschlüsse der Vereinsorgane sowie der vom Vorstand erteilten Weisungen dafür zu sorgen, dass die satzungsmäßigen Zwecke durch den Verein selbst verwirklicht werden; Hilfspersonen dürfen vom Vorstand mit der – auch nur teilweisen – Verwirklichung des Vereinszweckes nur beauftragt werden, wenn hierüber zuvor ein Mitgliederbeschluss oder ein Beschluss des Vorstandes gefasst wurde.

4. Der Geschäftsführer erledigt die Geschäfte der laufenden Verwaltung im Rahmen des Haushaltsplanes.

## **§ 11 Auflösung des Vereins**

1. Für den Fall, dass die Mitgliederversammlung die Auflösung des Vereins beschlossen hat, sind Liquidatoren die Mitglieder des Vorstandes, sofern die auflösende Mitgliederversammlung keine anderen Liquidatoren bestellt.
2. Über die Verwendung des Vereinsvermögens beschließt die Mitgliederversammlung, die den Auflösungsbeschluss gefasst hat. Die Mitgliederversammlung ist hierbei an Verwendungsvorschläge des Liquidators bzw. der Liquidatoren gebunden: hierbei dürfen nur solche Verwendungen vorgesehen werden, die sicherstellen, dass die Empfänger die ihnen aus der Liquidation des Vereins zufließenden Mittel ausschließlich für steuerbegünstigte Zwecke verwenden. Mitglieder des Vereins dürfen in ihrer Eigenschaft als Mitglieder anlässlich der Auflösung des Vereins keine Vermögenswerte erhalten.



F 7031

LISSIT

Zoom

# Richtlinie zur Durchführung von Auditverfahren für das Wertemanagementsystem des EMB-Wertemanagement Bau e.V.

(Fassung September 2007)

## I. Präambel<sup>1)</sup>

Gegenstand des Wertemanagementaudits der Deutschen Bauwirtschaft 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 Abschnitt II. dieser Richtlinie festgelegten Mindeststandards für ein Wertemanagementsystem eingerichtet hat. Eingerichtet bedeutet, dass das Unternehmen mindestens alle in Abschnitt III. aufgeführten Maßnahmen der einzelnen 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. Andere Aussagen können aus einer Auditierungsempfehlung und der bestätigten Auditierung beziehungsweise deren Versagen nicht abgeleitet werden.

## II. Mindeststandards eines Wertemanagementsystems

Um die Qualität und Glaubwürdigkeit des Wertemanagements der Mitgliedsunternehmen zu sichern, legt das EMB-Wertemanagement Bau folgende Mindeststandards für ein Wertemanagementsystem fest, deren Einrichtung und Umsetzung in einer gelebten Geschäftskultur Gegenstand des in Abschnitt I. definierten Wertemanagementaudits ist.

Diese Mindeststandards beziehen sich auf die Kodifizierung von Unternehmenswerten als der Grundlage eines Wertemanagementsystems, den Implementierungsprozess der Unternehmenswerte zu einem Wertemanagementsystem, die Kontrolle des Wertemanagementsystems und die Organisation des Wertemanagementsystems. Kodifizierung, Implementierung, Kontrolle und Organisation sind die vier Bausteine eines Wertemanagementsystems, die Instrumente und Maßnahmen umfassen, die durch eine von Integrität und Ethik bestimmte Unternehmenskultur mit Leben erfüllt werden.

### 1. Kodifizierung

Die handlungsleitenden und Orientierung gebenden Werte eines Mitgliedsunternehmens müssen schriftlich in einer Grundwerte-Erklärung kodifiziert werden. Diese Erklärung muss sich

- a) spezifisch aus der Firmentradition, der Strategie und den Zielsetzungen sowie
- b) angemessen aus der Größe und Struktur des Mitgliedsunternehmens herleiten.

Anforderungen aus Bestimmungen der Corporate Governance, des Arbeits-, Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrechts und anderer öffentlicher oder privater Institutionen sind zu prüfen und gegebenenfalls zu beachten.

1) Sofern in dem nachfolgenden Richtlinien text Ämter / Funktionen wegen besserer Verständlichkeit und Lesbarkeit nur in der männlichen Form erwähnt sind, gilt dies gleichermaßen auch für die weibliche Form.

## 2. Implementierung

a) Die Grundwerte-Erklärung muss in operative und schriftlich niedergelegte Verhaltensstandards umgesetzt werden. Anzahl und Art dieser Verhaltensstandards sind grundsätzlich unternehmensspezifisch zu bestimmen. Das Wertemanagementsystem erachtet jedoch Standards für folgende Bereiche als obligatorisch:

- Rechtstreue und Integrität,
- Umgang mit Geschenken und sonstigen Zuwendungen,
- Ablehnung wettbewerbsbeschränkender Absprachen bei Ausschreibungen,
- Umgang mit Lieferanten und Nachunternehmern,
- Umgang mit Auftraggebern und Kundeneigentum.

b) Grundwerte-Erklärung und Verhaltensstandards müssen den relevanten Bezugsgruppen des Mitgliedsunternehmens – Mitarbeitern, Auftraggebern, Finanziers, Lieferanten und Nachunternehmern – spezifisch kommuniziert werden. Dazu gehören die interne oder externe Publikation der entsprechenden Dokumente und deren schriftliche und mündliche Erläuterung gegenüber den Bezugsgruppen.

c) Führungskräfte und Mitarbeiter in sensiblen Bereichen sind über die rechtlich relevanten Elemente der Verhaltensstandards, deren Bedeutung und mögliche Konsequenzen zu unterweisen. Für Führungskräfte und Mitarbeiter, die besonderen Integritätsrisiken ausgesetzt sind, sind umfassende und regelmäßige Schulungsmaßnahmen Pflicht.

d) Abhängig von der Rechtsform und Größe eines Mitgliedsunternehmens trifft dieses technische und/oder personelle Vorkehrungen, die die Möglichkeit zur anonymen und/oder vertraulichen Kommunikation rechtswidrigen Verhaltens durch Mitarbeiter oder andere Personen sicherstellen. Dabei gilt, dass die Information des direkten Vorgesetzten Vorrang hat.

e) Wertemanagement ist eine grundlegende Führungsaufgabe. Das Engagement und die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung und der Führungskräfte sind entscheidend für den Erfolg eines Wertemanagementsystems. Regelmäßige Informationen darüber und Schulungsmaßnahmen zur Umsetzung des Wertemanagements für die Bezugsgruppen sind daher notwendig. Dies gilt auch für Zielvereinbarungen zur Umsetzung des Wertemanagementsystems mit Führungskräften in sensiblen Bereichen, die zur Leistungsbewertung herangezogen werden können.

## 3. Kontrolle

Die Umsetzung des Wertemanagementsystems in eine gelebte Geschäftskultur muss durch die Führung des Mitgliedsunternehmens und die von ihr damit beauftragten Personen intern kontrolliert werden. Dafür müssen alle Elemente und Prozesse des Wertemanagementsystems dokumentiert und dessen interne und externe Evaluierung sorgfältig umgesetzt werden. Die mindestens jährliche Unterrichtung und Beratung der Unternehmensleitung über die Entwicklung des Wertemanagements ist verpflichtend.

#### 4. Organisation

Ein Mitglied der Unternehmensleitung trägt die Verantwortung für das Wertemanagementsystem und ist in dieser Funktion allen Mitarbeitern bekannt. Dieses Mitglied der Unternehmensleitung 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 Mitgliedsunternehmens an die nächste Führungsebene delegiert werden. Die notwendigen personellen und materiellen Ressourcen für eine erfolgreiche Durchführung des Wertemanagementsystems sind durch die Unternehmensleitung sicherzustellen.

### III. Auditgegenstand, Auditformen und Fristen

1. Wie in Abschnitt I. dieser Richtlinie festgelegt, ist Gegenstand des Wertemanagementaudits der Deutschen Bauwirtschaft die Überprüfung, ob das zu evaluierende Mitgliedsunternehmen ein Wertemanagement gemäß § 3 Ziff. 2 und 3 der Satzung des EMB-Wertemanagement Bau und der in Abschnitt II. dieser Richtlinie festgelegten Mindeststandards für ein Wertemanagementsystem eingerichtet und umgesetzt hat. Die Integrität oder Moralität des evaluierten Mitgliedsunternehmens, seiner Leitung, seiner Mitarbeiter und seiner Beauftragten kann nicht Gegenstand eines Audits sein und wird daher nicht geprüft. Insbesondere wird nicht geprüft, ob ein eingerichtetes Wertemanagementsystem von den Personen tatsächlich beachtet wird, die bei dem oder für das Mitgliedsunternehmen tätig sind. Ebenfalls wird nicht evaluiert, ob und inwieweit die unternehmensinternen Verhaltensstandards, Compliance-Regeln oder das gesamte Wertemanagementsystem den einschlägigen rechtlichen Anforderungen entsprechen und rechtlich wirksam sind.

2. Das EMB-Wertemanagement Bau unterscheidet verschiedene Formen des Wertemanagementaudits, nämlich

- a) das Erstaudit,
- b) das Zweitaudit,
- c) das Wiederholungsaudit und
- d) die Selbstbewertung.

3. Zur Verfahrensvereinfachung werden die für das jeweilige EMB-Mitgliedsunternehmen anstehenden Audit-Termine in Abhängigkeit seines Beitrittszeitpunkts gebündelt.

Tritt ein Unternehmen im Halbjahreszeitraum vom 1. Februar bis 31. Juli dem EMB-Wertemanagement Bau bei, ist der für die nachfolgend unter a) bis d) aufgeführten Zeiträume, innerhalb derer die jeweilige Auditierung bzw. Selbstbewertung durchgeführt sein muss, maßgebende Ausgangstermin der 31. Juli; bei einem Beitritt im Zeitraum vom 1. August bis zum 31. Januar des Folgejahres ist der maßgebende Ausgangstermin der 31. Januar.

Ausschlaggebend zur Festlegung des maßgeblichen Ausgangsdatums ist das Datum des Eingangs der Beitrittserklärung beim EMB-Wertemanagement Bau e.V.

Der jeweilige Auditantrag (Erst-, Zweit- oder Wiederholungsaudit) ist von dem EMB-Mitgliedsunternehmen spätestens drei Monate vor dem maßgeblichen Auditierungsdatum (31. Juli bzw. 31. Januar) zu stellen. Die Gültigkeit der Urkunde über die auditierte Mitgliedschaft beginnt am 1. März bzw. 1. September für die Dauer des jeweiligen Auditierungszeitraums.

- a) Erstaudit: In Abhängigkeit von dem oben erläuterten jeweils maßgeblichen Ausgangsdatum (31. Juli bzw. 31. Januar) muss spätestens nach einem Jahr das Erstaudit durchgeführt sein. Das Audit endet im positiven Fall mit der Empfehlung und dem Beschluss der auditierten Mitgliedschaft im EMB-Wertemanagement Bau oder aber im negativen Fall damit, die nicht auditierte Mitgliedschaft nicht fortzusetzen oder eine Nachfrist einzuräumen.
- b) Zweitaudit: Spätestens ein Jahr nach Durchführung und Beschluss des Erstaudits muss das Zweitaudit durchgeführt sein. Das Zweitaudit endet mit Empfehlung und Beschluss wie unter a) ausgeführt. Im positiven Fall wird die auditierte Mitgliedschaft um drei Jahre verlängert.
- c) Wiederholungsaudit: Spätestens drei Jahre nach Durchführung und Beschluss des Zweitaudits muss das Wiederholungsaudit durchgeführt sein. Das Wiederholungsaudit endet mit Empfehlung und Beschluss wie unter a) ausgeführt. Im positiven Fall wird die auditierte Mitgliedschaft um drei Jahre verlängert. Das Wiederholungsaudit ist dann alle drei Jahre durchzuführen.
- d) Selbstbewertung: Nach Beendigung des Zweit- bzw. Wiederholungsaudits muss das Mitgliedsunternehmen jährlich eine Selbstbewertung vorgenommen haben, deren Durchführung und Richtigkeit des Ergebnisses im anstehenden Folgeaudit überprüft wird.

#### **IV. Ablauf des Auditverfahrens**

1. Das Mitgliedsunternehmen beantragt beim EMB-Wertemanagement Bau schriftlich die Durchführung des Auditverfahrens. Die Wahrung der Fristen aus Abschnitt III. obliegt dem Mitglied.
2. Das EMB-Wertemanagement Bau überprüft das Vorliegen der Auditierungsbedingungen und bestimmt die Auditform. Es beauftragt einen unabhängigen und externen Auditor mit der Durchführung des Audits des Wertemanagementsystems, wie in den Abschnitten II. und III. beschrieben. Dieser vereinbart mit dem Mitgliedsunternehmen einen Audittermin. Das Mitgliedsunternehmen entbindet den Auditor gegenüber dem EMB-Wertemanagement Bau von seiner Verschwiegenheitspflicht.
3. Das Audit besteht aus der Prüfung der Dokumentation des eingerichteten Wertemanagementsystems und der Prüfung der Umsetzung des Wertemanagementsystems in eine gelebte Geschäftskultur. Die Prüfung der Dokumentation erfolgt anhand eines Auditfragebogens, der dem Mitgliedsunternehmen spätestens vier Wochen vor dem Audittermin zugesandt wird. Dieser Fragebogen ist vom Mitgliedsunternehmen spätestens eine Woche vor dem Audittermin dem Auditor ausgefüllt und unterschrieben zurückzusenden. Die Prüfung erfolgt im Mitgliedsunternehmen, seinen Niederlassungen und Tochterunternehmen, sofern letztere ebenfalls Mitglied im EMB-Wertemanagement Bau sind.
4. Bei der Prüfung des Mitgliedsunternehmens vor Ort ist festzustellen, ob die Angaben des vorab vom Mitgliedsunternehmen ausgefüllten Auditfragebogens (Abs. 3) den Tatsachen und einem aktiv und kontinuierlich betriebenen Managementprozess entsprechen. Dafür muss das Mitglied dem Auditor die notwendigen und glaubwürdigen Dokumente zur Verfügung stellen. Der Auditor ist verpflichtet, diese Angaben durch Befragungen und Gespräche mit Führungskräften und anderen Mitarbeitern des Mitgliedsunternehmens zu evaluieren. In einem Abschlussgespräch werden zwischen dem Auditor und den

Verantwortlichen des Mitgliedsunternehmens Maßnahmen zur weiteren Entwicklung und Verbesserung des Wertemanagementsystems besprochen. Diese Maßnahmen und ggf. Auflagen sind dann ebenfalls Gegenstand des Folgeaudits.

5. Die Prüftiefe des Audits hängt von der Rechtsform, der Größe und der organisatorischen Struktur des zu evaluierenden Mitgliedsunternehmens ab. Selbstständige oder räumlich getrennte Niederlassungen und Tochterunternehmen (sofern Mitglied im EMB-Wertemanagement Bau), die in das Audit einbezogen werden sollen, müssen auf Wunsch des Auditors vor Ort evaluiert werden.

6. Über die Durchführung des Audits erstellt der Auditor einen detaillierten Bericht an den Auditausschuss des EMB-Wertemanagement Bau, der mit einer Empfehlung an den Auditausschuss endet. Dabei können auch weitere Bedingungen oder Auflagen zur Mitgliedschaft vorgeschlagen werden. Diese Empfehlung des Auditors ist nicht Gegenstand des Abschlussgesprächs mit dem auditierten Unternehmen.

7. Der Auditbericht wird im Auditausschuss des EMB-Wertemanagement Bau erörtert. Auf dieser Grundlage fasst der Auditausschuss einen Beschluss zur Erteilung der auditierten Mitgliedschaft des evaluierten Unternehmens, der für das EMB-Wertemanagement Bau bindend ist. Der Auditausschuss soll mehrheitlich nicht aus Vertretern der Mitgliedsfirmen des EMB-Wertemanagement Bau bestehen. Sein Vorsitzender und sein Stellvertretender Vorsitzender darf nicht einem Mitgliedsunternehmen oder Verband der Bauwirtschaft angehören.

8. Der Beschluss des Auditausschusses wird dem Mitgliedsunternehmen mitgeteilt. Im positiven Fall erhält es eine von dem Vorsitzenden des Auditausschusses unterzeichnete Urkunde des EMB-Wertemanagement Bau, in dem die auditierte Mitgliedschaft, ihre Gültigkeitsdauer und die satzungsgemäße Einrichtung eines Wertemanagementsystems des EMB-Wertemanagement Bau bestätigt wird.

9. Diese Urkunde darf nur mit Erwähnung der Gültigkeitsdauer öffentlich kommuniziert werden.

10. Alle Kosten des Audits, unabhängig vom Beschluss des Auditausschusses, trägt das Mitgliedsunternehmen, das die Auditierung beantragt hat. Näheres regelt die vom Vorstand des EMB-Wertemanagement Bau zu beschließende Kostenordnung.

## **V. Ablehnung und Abbruch des Auditverfahrens**

1. Das EMB-Wertemanagement Bau kann die Eröffnung des Auditverfahrens ablehnen, wenn die formalen oder inhaltlichen Voraussetzungen für das Verfahren nicht gegeben sind.

2. Ein Mitgliedsunternehmen, bei dem gegen eine Person, deren Verhalten dem Mitgliedsunternehmen zuzurechnen ist, wegen eines Verstoßes insbesondere gegen eine der nachfolgend aufgelisteten Vorschriften<sup>1)</sup> ein staats-

1) § 129 StGB Bildung krimineller Vereinigungen; § 129 a StGB Bildung terroristischer Vereinigungen; § 129 b StGB Kriminelle und terroristische Vereinigungen im Ausland; § 261 StGB Geldwäsche, Verschleierung unrechtmäßig erlangter Vermögenswerte; § 263 StGB Betrug; § 264 StGB Subventionsbetrug; § 298 StGB Wettbewerbsbeschränkende Absprachen bei Ausschreibungen; § 299 f StGB Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr; § 333 StGB Vorteilsgewährung; § 334 f StGB Bestechung; § 370 AO Steuerhinterziehung.

anwaltschaftliches Ermittlungsverfahren läuft oder bereits ein Strafverfahren bei Gericht anhängig ist, kann während dieses Verfahrens zu einem Auditverfahren grundsätzlich nicht zugelassen werden. Dasselbe gilt, wenn gegen ein Unternehmen ein Ordnungswidrigkeitenverfahren nach § 30 OWiG eingeleitet oder bei Gericht anhängig ist. Während dieser Zeit ist die Fristenregelung des Abschnitts III. 2. ausgesetzt.

3. In den Fällen des Absatzes 2. ist die Eröffnung eines Auditverfahrens dann möglich, wenn das Mitgliedsunternehmen darlegt, dass ein vollständiges und glaubwürdiges Wertemanagementsystem zur Wiederherstellung der Vertrauenswürdigkeit und Integrität eingerichtet ist. Über die Auditform und eventuelle zusätzliche vertiefende Prüfschritte entscheidet der Vorstand im Benehmen mit dem Auditausschuss.

4. Dem Mitgliedsunternehmen obliegt die Meldepflicht über gegen ihn oder dessen Organe anhängige oder laufende Ermittlungs- und Gerichtsverfahren vor der Beauftragung eines Wertemanagementaudits. Die Nichtwahrnehmung dieser Pflicht führt zur Ablehnung der Eröffnung des Auditverfahrens, zu seinem Abbruch oder zur Unwirksamkeit seiner Ergebnisse.

## **VI. Mitgliedsstatus und Verlust der Mitgliedschaft**

1. Mitgliedsunternehmen, die das jeweilige Audit nicht innerhalb der in Abschnitt III. festgelegten Fristen abgeschlossen haben, gelten automatisch als nicht auditierte Mitglieder des EMB-Wertemanagement Bau.

2. Auf Antrag kann ihnen eine Nachfrist von sechs Monaten auf die ordnungsgemäße Frist für ein Wertemanagementaudit eingeräumt werden. In dieser Zeit behalten sie ihren Status als nicht auditiertes Mitglied.

3. Mitgliedsunternehmen, die diese Fristen nicht wahrnehmen, verlieren ohne weitere Prüfung die Mitgliedschaft.

4. Hiervon abweichende Regelungen sind nur als Ausnahme und nur auf Antrag des Mitgliedsunternehmens nach Beschluss des EMB-Wertemanagement Bau möglich.

## **VII. Haftung**

Das zu auditierende Mitgliedsunternehmen erkennt mit seiner Beauftragung eines Audits nach den Standards des EMB-Wertemanagement Bau ausdrücklich an, dass weder das EMB-Wertemanagement Bau noch die mit der Durchführung des Audits beauftragten Organisationen und Personen für das Ergebnis oder für einzelne Aussagen und sich daraus eventuell ergebende Konsequenzen haften.

# Beispiele für die zeitliche Abfolge der Audittermine

## **EMB-Beitritt z.B. 15.4.2007**

Für die Auditierung maßgebliches theoretisches Eintrittsdatum ist der 31.7.2007.

Daraus folgt für die Audit-Durchführung:

- Erstaudit bis spätestens 31.7.2008
- Zweitaudit bis spätestens 31.7.2009
- Wiederholungsaudit bis spätestens 31.7.2012
- Wiederholungsaudit bis spätestens 31.7.2015

## **EMB-Beitritt z.B. 20.10.2007**

Für die Auditierung maßgebliches theoretisches Eintrittsdatum ist der 31.1.2008.

Daraus folgt für die Audit-Durchführung:

- Erstaudit bis spätestens 31.1.2009
- Zweitaudit bis spätestens 31.1.2010
- Wiederholungsaudit bis spätestens 31.1.2013
- Wiederholungsaudit bis spätestens 31.1.2016



# Aufnahmeantrag / Beitrittserklärung

Das nachfolgend benannte Unternehmen

---

vertreten durch

---

beantragt hiermit bei dem

**EMB-Wertemanagement Bau e.V.**

die Aufnahme als Mitglied.

Das unterzeichnende Unternehmen bestätigt, dass es von der aktuellen Satzung und der aktuellen Audit-Richtlinie und somit insbesondere von der Verpflichtung, ein Wertemanagementsystem einzurichten, zu praktizieren und extern auditieren zu lassen, Kenntnis genommen hat und als verpflichtend anerkennt.

---

Datum/Ort

---

Unterschrift

Impressum:

Herausgeber:  
EMB-Wertemanagement Bau e.V.  
Oberanger 32  
80331 München  
Tel.: 089 235003-31  
Fax: 089 235003-71  
Mail: [info@bauindustrie-bayern.de](mailto:info@bauindustrie-bayern.de)  
[www.bauindustrie-bayern.de](http://www.bauindustrie-bayern.de)

Konzept & Gestaltung:  
Franz Leander Neubauer  
82547 Beuerberg

Satz & Litho:  
LaySa Mediendienstleister, Augsburg

Druck: Rittel-Offset, Planegg

Erschienen im November 2007

## EMB-Berichterstattung in der Fachliteratur und Wirtschaftspresse



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

„... Auf die Kommunikation von Verhaltensstandards setzt auch die Bauer Spezialtiefbau. Das Unternehmen aus Schrobenhausen, das in Deutschland gut 700 Mitarbeiter hat, ist Gründungsmitglied des Vereins „EthikManagement der Bauwirtschaft“ in Bayern. Der Verein wurde vor zehn Jahren gegründet, nachdem ein Korruptionsskandal die bayerische Baubranche erschüttert hatte. Die Mitglieder entwickelten Verhaltensstandards im Umgang mit Kunden, Partnern und Öffentlichkeit. Das Programm ist Chefsache, Mitarbeiter werden auf das Werteprogramm schriftlich verpflichtet. Zudem akzeptieren die Mitgliedsunternehmen externe Audits im Auftrag des Vereins.

„Ich bin überzeugt, dass diese öffentlich bekannte Zertifizierung die Hemmschwelle deutlich erhöht, dass unseren Mitarbeitern überhaupt unanständige Angebote gemacht werden“, sagt Vorstandschef Thomas Bauer. Zudem erleichterten die klaren Richtlinien den Kollegen auch manches Gespräch, wenn von außen der Spielraum ausgelotet wird. „Wir behaupten nicht, dass wir einen Heiligenschein tragen und dass bei uns keine Korruption stattfindet. Das können Sie nicht garantieren. Aber wir tun was dagegen.“

*(Wirtschaftswoche vom 21.7.2005)*

„... Bauunternehmer wie Thomas Bauer gehören zu denen, die unter Generalverdacht fallen, wenn am Stammtisch mal wieder über Korruption diskutiert wird. ... Thomas Bauer lässt solche Vorwürfe nicht auf sich sitzen. Seit zehn Jahren setzt er sich aktiv für faire Geschäftspraktiken in seinem Unternehmen und seiner Branche ein. Als Gründungsmitglied des Vereins „EthikManagement der Bauwirtschaft“ in Bayern, war er maßgeblich an der Entwicklung eines Werteprogramms beteiligt, das in rund 35 bayerischen Baufirmen umgesetzt worden ist. Dieses Programm ist eine Art Verhaltenskodex gegenüber Kunden und Geschäftspartnern und will mit seinem klaren Bekenntnis gegen Preisabsprachen und gegen Gesetzesbrüche die Korruption in der Branche eindämmen. So verpflichten sich die Unterzeichner des Werteprogramms zum Beispiel, nur mit solchen Firmen zusammenzuarbeiten, die nach den gleichen ethischen Überzeugungen handeln. Damit auch die Mitarbeiter am gleichen Strang ziehen, werden sie in ihren Arbeitsverträgen über den Kodex aufgeklärt und geschult. „Ein solches System schafft Klarheit für alle Mitarbeiter“, so Bauer. Außerdem: „Wenn der Chef verbindlich vorgibt, was er von seinen Mitarbeitern erwartet, kann er nicht mehr wegschauen, wenn vor seinen Augen Misswirtschaft betrieben wird.“

*(Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern vom November 2005)*

„... Früher war ich der größte Skeptiker solcher Programme“, erinnert sich Richard Weidinger, der inzwischen auch Vorstandsvorsitzender des EthikManagement der Bauwirtschaft e.V. in München ist. „Heute weiß ich, dass es funktioniert.“ Dabei sei vor allem die Zertifizierung ein wichtiger Baustein. Zum einen sei es eine Dokumentation nach außen, zum anderen komme die Angelegenheit dadurch alle paar Jahre wieder auf den Tisch. „Man muss mit Beharrlichkeit an dem Thema bleiben“, unterstreicht auch Ethikexperte Prof. Wieland. Denn die Gefahr, dass das Ganze im Alltagsgeschäft wieder untergeht, sei „unheimlich groß“.

*(Pro Firma, Januar 2006)*

„... 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. „Wir verstehen es als kodifizierte Unternehmenskultur, das die Frage beantwortet: Wie möchte ich, dass die Mitarbeiter miteinander und mit Kunden umgehen?“, sagt Richard Weidinger, Vorsitzender des Vereins EMB.“

*(Süddeutsche Zeitung vom 2.6.2006)*

„... Einen weiteren Vorschlag hat auch der Bayerische Bauindustrieverband gemacht: Ein Ethik- und Wertemanagement (EMB) soll Manipulation und Korruption verhindern und vorbeugend wirken, damit es gar nicht erst zu kriminellen Handlungen kommt. Gleichzeitig ist es als werteorientierter Managementansatz in der Bauwirtschaft zu verstehen. Daran geknüpft ist die Ausrichtung eines Unternehmens an Wertvorstellungen, die auf die Unternehmensstrukturen übertragen werden und letztendlich die Voraussetzungen für nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften schaffen. Das Konzept baut auf der Erkenntnis auf, dass ethische Wertvorstellungen wie Fairness, Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Integrität eine Grundvoraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg darstellen.“

*(Deutsches Baublatt vom 7.8.2006)*

„Bauwirtschaft für Wertebekenntnis ... Vorbild für die Initiative sind die Erfahrungen des bayerischen Branchenverbandes, bei dem seit vielen Jahren der Verein „Ethikmanagement der Bauwirtschaft“ angesiedelt ist. Der wichtigste Baustein des Wertemanagements ist die Festlegung von Verhaltensstandards zum Umgang mit Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern. Gesetzestreue und Ablehnung illegaler Geschäftspraktiken gelten als zentrale Elemente. Die Einführung des Wertemanagements soll „Chefsache“ sein; alle Mitarbeiter sollen über Inhalt und Konsequenzen unterrichtet werden, einschließlich konkreter Arbeitsanweisungen. Der bayerische Bauverband vergibt an Unternehmen, die sich nach Einführung des Wertemanagements einer externen Überprüfung unterziehen, ein Zertifikat, das als Gütesiegel dienen soll.“

*(Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4.1.2007)*

„Chef von Transparency International Deutschland warnt vor laxem Umgang mit dem Thema Korruption .... Ein guter Ansatz zur Korruptionsvermeidung ist Elshorst zufolge das so genannte Ethik-Management der Bauindustrie in Bayern. Gemeinsame Standards sorgten für größere Vergleichbarkeit und somit für weniger Ansatzpunkte für Schmiergeldzahlungen.“

*(Bayerische Staatszeitung vom 16.2.2007)*

„Initiative zur bundesweiten Einführung von Wertemanagementsystemen am Bau gestartet ... Vorbild für das unter dem Stichwort „Qualität und Integrität“ eingeführte Managementsystem sind Erfahrungen des beim Bayerischen Bauindustrieverband angesiedelten Vereins „EthikManagement der Bauwirtschaft“. Der Verein unterzieht Unternehmen einer Werteprüfung und vergibt Zertifikate, die als Gütesiegel dienen.“

*(Allgemeine Bauzeitung vom 30.3.2007)*

„Das bayerische EthikManagement der Bauwirtschaft setzt künftig seinen Erfolgsweg in ganz Deutschland fort“, freut sich Richard Weidinger, der Vorsitzende des Trägervereins EthikManagement der Bauwirtschaft e.V., nach der gelungenen Initiativveranstaltung Wertemanagement der Bauwirtschaft in Berlin.“

*(Allgemeine Bauzeitung vom 20.4.2007)*

„Das EthikmanagementSystem e.V. der Bayerischen Bauindustrie verpflichtet seine Mitglieder auf ein Werteprogramm, welches mehrere Bausteine (Verhaltensstandards mit Hinweisen zur praktischen Umsetzung, Schulung und Informationsoffenheit) enthält. Das EthikmanagementSystem ist nicht ausschließlich auf die Prävention von Korruption gerichtet. Letztere ist jedoch ein wesentliches Vereinsziel.“

*Dölling D., Handbuch der Korruptionsprävention für Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Verwaltung, 2007, S. 85*

„EMB-Vorsitzender Richard Weidinger: EMB-Wertemanagement ist nicht nur eine wirksame Initiative zur Verhinderung von Manipulation und Korruption, sondern ein umfassender werteorientierter Managementansatz in der Bauwirtschaft. Die Ausrichtung des Unternehmens an Wertvorstellungen und deren Implementierung in die maßgeblichen Unternehmensstrukturen ist Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg in der Bauindustrie.“

*RKW-Informationen, Mai 2007*

„EMB-Vorsitzender Richard Weidinger: Die auditierten EMB-Mitglieder bestätigen die positiven Auswirkungen des im Unternehmen eingerichteten Werteprogramms. So hätten sich insbesondere Kommunikation, Führungsstil, Informationsoffenheit, selbstständiges Wahrnehmen von Verantwortlichkeiten und Rechtssicherheit sowohl firmenintern als auch bei allen Arten von Geschäftskontakten spürbar verbessert. Ein solches Wertemanagement ist damit eine Investition in die Erfolgsfähigkeit des Unternehmens. Durch Senkung interner und externer Transaktionskosten, Verringerung von Schnittstellenkosten und Vermeidung von Risiken steigt die Profitabilität. Was die Akzeptanz und Anerkennung bei Politik, Verwaltung, verschiedenen

Auftraggebern und diversen Fachkreisen betrifft – kurz in seiner gesamten Außenwirkung – kann das EMB-Wertemanagement durchaus als Erfolgsstory bezeichnet werden.“

*Der Bauunternehmer, August/September 2008*

„EMB-Vorsitzender Richard Weidinger: Das EMB-Wertemanagement aber nur als Maßnahme zur Korruptionsbekämpfung aufzufassen, wäre bei weitem zu kurz gegriffen. Ein solches wertorientiertes 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. Wer in seinem Unternehmen ein Werteprogramm etabliert, kann seine Reputation als vertrauenswürdiger und fairer Partner schützen und entwickeln und somit seine Position 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.“

*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. Verschiedene Branchenverbände diskutierten derzeit Leitlinien gegen Korruption. Hauenschild wünscht sich, dass die Mitgliedschaft zu einem Unternehmensverband zukünftig daran geknüpft werde, dass die Unternehmen solchen Leitbildern zustimmten. Zusätzlich sollte wie in Bayern ein Audit eingeführt werden. Außer für die Unternehmen ist die Initiative auch für die Wissenschaft ein Erfolg. Lange konnte die Wirtschaftsethik nur abstrakt beantworten, ob Unternehmen wertorientiert handeln sollten oder nicht. „Nur durch die systematische Beobachtung konnten wir beweisen, dass Ethik und Erfolg kein Widerspruch sind“, sagt der Wirtschaftsethiker Prof. Dr. Josef Wieland.“

*Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4.2.2009*