EMB
Wertemanagement Bau
Werte ▪ Compliance ▪ Integrität

EMB-BERICHTERSTATTUNG IN DER FACHLITERATUR UND WIRTSCHAFTSPRESSE

(Stand: März 2024)

IN DER FACHLITERATUR UND WIRTSCHAFTSPESSE FINDET DAS EMB-WERTEMANAGEMENT BAU ERFREULICH GROßE AUFMERKSAMKEIT. DIES ZEIGEN DIE NACHFOLGENDEN VERÖFFENTLICHUNGEN AUS DER JÜNGEREN VERGANGENHEIT:

„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. Es zielt auf die erfolgreiche Gestaltung wirtschaftlicher Transaktionen in Unternehmen, im Markt und in der Gesellschaft. Im Zuge der Aufnahme in den Verein verpflichtet sich das Mitglied, spätestens innerhalb eines Jahres die Kriterien für die Einrichtung und Praktizierung des Wertemanagementsystems vollständig zu erfüllen und durch ein Erstaudit nachzuweisen. Daran schließen sich ein Zweit-und ein Wiederholungsaudit an. Erst bei erfolgreicher Auditierung hat das Mitgliedsunternehmen den Status eines auditierten Mitglieds."
Quelle: 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

„Die Einführung eines Werteprogramms muss Angelegenheit der obersten Unternehmensleitung sein. Nur so erhält es die erforderliche Aufmerksamkeit und Verbindlichkeit in der Firma. Die Unternehmensleitung hat Vorbildfunktion. Deshalb ist sie bei ethischen Konfliktsituationen, die der einzelne Mitarbeiter unter Beachtung der Ziele des EMB-Wertemanagement Bau nicht selbst lösen kann, zu informieren und in die Entscheidung mit einzubinden. In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen des jüngsten Wiederholungsaudits im Juli 2008 durch entsprechende Befragungen von Mitarbeitern der Firma Josef Hebel bestätigt, dass das Werteprogramm insbesondere durch authentisches Vorleben der Geschäftsleitung lebendig gehalten und seine Umsetzung ernsthaft vorangetrieben wird."
Quelle: Filippi Roland, „Compliance und Wertemanagement in einem mittelständischen Bauunternehmen – Ein Praxisbericht", in Handbuch Compliance-Management, herausgegeben von Josef Wieland / Roland Steinmeyer / Stephan Grüninger, 2010, S. 392

„Abschließend ein Blick in die Praxis. Ein mittelstandskompatibles und zudem explizit werteorientiertes Compliance-Systemen hat die bayerische Bauindustrie entwickelt: das EMB-Wertemanagement Bau. „Seine zentralen Begriffe sind Rechtstreue und Integrität – also Compliance im wahrsten Sinne des Wortes, auch wenn das 1996 noch niemand so bezeichnete", erklärt Dr. Detlef Lupp, Geschäftsführer des EMB. Er ergänzt: „Wir haben Rechts- und Regeltreue dabei aber von Anfang an eben nicht nur als rein juristische Aufgabe, sondern als Ausgangspunkt einer umfassenderen werteorientierten Unternehmensführung verstanden." In der Praxis verabschieden die EMB-Mitglieder unternehmensindividuelle Compliance- und Verhaltensregeln, implementieren sie, die Mitarbeiter werden auf die Regeln verpflichtet, zudem juristisch geschult, die Partner und Lieferanten danach ausgesucht. In externen Audits beweisen die Firmen regelmäßig die Erfüllung der EMB-Vorgaben und die erzielten Fortschritte. „Gerade diese Herangehensweise macht das EMB so mittelstandsfreundlich – wir haben das gemeinsame Ziel der Rechtstreue und Werteerfüllung, aber der Weg, die einzelnen Regeln und ihre Umsetzung sind unternehmensindividuell." Dr. Lupp rekapituliert: „Diese Selbstverpflichtung minimiert nicht nur die rechtlichen Risiken. Unsere Mitglieder haben einfach auch ein besseres Image – und bekommen gute Aufträge, weil sie über das EMB nachweisen können, dass sie sich ethisch und juristisch korrekt verhalten."
Quelle: Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern, 3/2010, S. 63 ff

„Herausforderung: 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. Wer heute wirtschaftlich erfolgreich sein will, so die Grundannahme, muss über die gesetzlichen Vorgaben zur Corporate Governance und Organhaftung hinaus gesellschaftliche Verantwortung und Vorbildfunktion übernehmen.
Umsetzung: Das EMB beabsichtigt, durch die Etablierung und Operationalisierung präventiv wirkender, wertebezogener Selbststeuerungsmechanismen die Realisierung der aus illegalen und moralisch unerwünschten Praktiken resultierenden Risiken zu verhindern, ergänzend zur legalrechtlichen Strafverfolgung durch den Gesetzgeber als Folge wirtschaftskrimineller Handlungen im Unternehmen."
Quelle: Arnd Hardtke/Annette Kleinfeld, „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung", 2010, S. 98 ff

„Korruption am Bau ist seit kurzem deutlich unwahrscheinlicher, wenn es sich um ein Mitgliedsunternehmen des Wertemanagements der Bauwirtschaft handelt. Denn diese Baufirmen können ihr Bekenntnis zu Rechtstreue, Integrität und Fairness in der Bauwirtschaft für jedermann nachvollziehbar durch ein externes Audit überprüfen lassen. Ein neues, für die Baubranche spezifisches Lernprogramm von digital spirit erfüllt dabei die zentrale Anforderung der Mitarbeiterschulung. Das eLearning-Programm wird allen EMB-Mitgliedern als kostenfreie Dienstleistung über die Website des Trägervereins EMB Wertemanagement Bau e.V. zur Verfügung gestellt. „Durch die Schulungen werden die relevanten Mitarbeiter über Inhalte und Konsequenzen des Wertemanagementsystems und über die für ihre Tätigkeiten einschlägigen Rechtsvorschriften informiert", so Dipl.-Ing. Richard Weidinger, Vorsitzender des EMB-Wertemanagement Bau e.V., in einer Videoansprache im Lernprogramm. Bei dem webbasierten Compliance-Training handelt es sich um eine Basisschulung, auf der je nach Firmenstruktur, Mitarbeiterzahl und Geschäftsfeldern mit weitergehenden Schulungsmaßnahmen (vertiefendes Informationsmaterial, Präsenzseminare, Falltraining) aufgebaut werden kann."
Quelle: FinanzNachrichten.de vom 19.1.2011

„Werte bestimmen die Identität und den Geist des Handelns eines Unternehmens. Identifikation und Orientierung sind ihre Merkmale. Werte sind handlungsanleitend und geben Orientierung über erwünschte Handlungsziele. Werte formen Wahrnehmungsmuster eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Die Werte eines Unternehmens liefern Orientierung für das Verhalten im Geschäftsalltag. Struktur und Kultur des Unternehmens fördern den Bezug zum Unternehmensalltag und können so zur Lösung von Konfliktsituationen beitragen, insbesondere in formal nicht geregelten oder nicht regulierbaren Bereichen und Grauzonen. Damit steht in Zusammenhang, dass bei komplexen Wirtschaftsbeziehungen die geschlossenen Verträge in der Regel unvollständig sind, 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 von derartigen Werten bestimmt wird, 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."
Quelle: Richard Weidinger, „Das EMB-Wertemanagement Bau – Erfolgreicher Vorreiter eines wertegetriebenen Compliance-Management-Systems" in ZRFC Zeitschrift Risk, Fraud & Compliance, April 2011, S. 86 ff

„Ein Wertekodex stellt die schriftlich fixierte Unternehmenskultur dar. Dieser muss individuell ausgeprägt sein und auf die firmenspezifischen Verhältnisse Rücksicht nehmen, so dass sich sämtliche einbezogenen Mitarbeiter darin wiederfinden. Ein solcher Wertekodex darf nicht von der Firmenleitung diktiert werden, sondern sollte idealerweise unter Einbeziehung der relevanten Mitarbeiterebenen und ggf. auch des Betriebsrats gemeinsam erarbeitet und ausgestaltet werden. Die solchermaßen

kodifizierte Unternehmenskultur darf nicht allein altruistisch geprägt sein, sondern muss der Überzeugung entspringen, der Sicherung der Unternehmensexistenz und der Steigerung des Unternehmenserfolgs in einem umfassenden Sinn zu dienen.

Bei der Einführung eines solchen Systems muss man daher den unternehmerischen Zweck angeben können, der mit Hilfe des Wertekodex erreicht 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 von einer starken Unternehmenskultur angetrieben wird. Konkrete Aspekte dieser Unternehmensziele können unter anderem sein Schutz der Mitarbeiter vor individueller Strafverfolgung sowie Schutz des Unternehmens vor Geldbußen, Reduzierung von Transaktionskosten (Schnittstellen, interne Revision) im Unternehmen, Verbesserung des Ratings des Unternehmens, Steigerung von Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, Verbesserung der Reputation des Unternehmens in der öffentlichen Wahrnehmung sowie das Anliegen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein."
Quelle: Richard Weidinger, „EMB-Wertemanagement Bau als Vorreiter – Information, Orientierung und Kultur für das Unternehmen" in Unternehmer-Brief Bauwirtschaft, November 2011, S. 3 ff

„Integritätsmanagement zielt auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur ab. Dies kann erreicht werden, indem Manager über Werte des Unternehmens sprechen, durch vorbildliches und beispielhaftes Verhalten führen und indem ethische Aspekte und Abwägungen in dem Jahresziel eines jeden Mitarbeiters reflektiert werden und integeres Verhalten belohnt wird… Die Compliance-Kultur und Führungsethik müssen langfristig entwickelt werden. Dies kann erfolgen, indem Mitarbeiterbefragungen zum „ethischen Klima" durchgeführt und Konsequenzen bei schwerwiegendem Fehlverhalten auch dann gezogen werden, wenn es sich um „wichtige und verdiente" Führungskräfte handelt. All dies kann nur erfolgreich sein, wenn die obersten Leitungs- und Überwachungsorgane (z.B. Vorstand und Aufsichtsrat) mit gutem Beispiel vorangehen und eine „kompromisslose Integrität" vorleben…
Das System der Bayerischen Bauwirtschaft (EMB-Wertemanagement) wird von rund 60 Unternehmen angewendet und erkennt als oberstes Unternehmensziel an, nachhaltig wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen und Gewinne zu machen, das allerdings in einem akzeptierten, moralisch-ethisch untermauerten Rahmen. Dabei zeigt es auf, wie eine Compliance-Strategie und ein umfassender werteorientierter Managementansatz etabliert und aufrechterhalten werden können."
Quelle: Stephan Grüninger/Maximilian Jantz, „Compliance für am Bau Beteiligte, in Qualitätssicherung am Bau", herausgegeben vom Evangelischen Bundesverband für Immobilienwesen in Wissenschaft und Praxis, 2012, S. 1 ff

„Werte 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. Werte formen Wahrnehmungsmuster eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Daher hängt von den Werten

grundlegend die Aufmerksamkeit und Sensibilität der Unternehmensangehörigen für Compliance-Fragen ab. Die Werte eines Unternehmens liefern Orientierung für das Verhalten im Geschäftsalltag. Anders als Rechtsvorschriften, aber auch anders als unternehmensinterne Richtlinien und Verfahrensanweisungen liegt die Stärke von Werten darin, dass sie allgemeiner Natur sind, sie also die Prinzipien des erwünschten Verhaltens festlegen. Die Werte und ethischen Grundprinzipien eines Unternehmens sind allerdings nur dann handlungsanleitend, wenn es gelingt, sie unternehmenskulturell – und damit buchstäblich in den Köpfen und Herzen der Führungskräfte und Mitarbeiter – zu verankern.
Diese wertegeprägte Ausrichtung erlangt ihre besondere Bedeutung dort, wo Handlungen nicht formal geregelt sind, die Mitarbeiter aber trotzdem wissen, in welchem Sinn gehandelt werden soll. Um diese Gemeinsamkeit zu erreichen, bedarf es der Formulierung firmeneigener Grundwerte, Leitlinien und Verhaltensstandards."
Quelle: Richard Weidinger, „Das EMB-Wertemanagement Bau – Erfolgreicher Prototyp eines wertegetriebenen Compliance Managementsystems", Teil 1 in RKW-Informationen, Oktober 2012 S. 20 und Teil 2 in RKW-Informationen, Dezember 2012, S. 22

„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. Das vom Bayerischen Bauindustrieverband ins Leben gerufene System ist erfolgreicher Vorreiter für ein von einer Branche entwickeltes wertegetriebenes 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."
Quelle: Prof. Dr. habil. Josef Wieland, „Compliance ist nur ein Aspekt …", in i.d. Informationsdienst des Bayerischen Bauindustrieverbandes, April 2013, S. 16

„Den Prototyp eines umfassenden Regelwerkes hat eine Initiative des Bayerischen Bauindustrieverbandes schon 1996 entwickelt: den Verein Ethikmanagement der Bauwirtschaft, heute EMB-Wertemanagement Bau. Hier legt man Wert auf eine Unternehmenskultur, die über die rechtlichen Vorgaben hinausgeht. „Eine rein rechtsgetriebene Compliance ist der falsche Ansatz", sagt der EMB-Vorsitzende Richard Weidinger. Um dauerhaft integer zu bleiben, müsse jede Baufirma ihre eigenen Werte festlegen und den Beschäftigten deutlich machen, was gegen die Unternehmenskultur verstößt. „Man muss die Compliance- und die Werteseite in einem Managementkonzept zusammenfügen. Erst dann bekommt Compliance die richtige Bedeutung", sagt Weidinger. Der Verein hat mithilfe von Wirtschaftsethikern ein entsprechendes Konzept entwickelt. Ihr „wertegetriebenes Compliance

Management System“ erhob der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie 2007 zu einer Initiative der Bauindustrie in ganz Deutschland. Der zentrale Punkt dieses Systems ist die Kontrolle: Mitglieder des Vereins müssen sich regelmäßig von externen Auditoren, die der Verein aussucht, überprüfen lassen. Ein sechsköpfiger, unabhängiger Auditierungsausschuss evaluiert deren Erkenntnisse und vergibt bei positivem Ausgang eine befristete Auditierungsurkunde.“
Quelle: Carmen Molitor, „Kein Kugelschreiber zu viel“, in Mitbestimmung 5/2013, S. 25

„Das Kolbermoorer Bauunternehmen K. Baumann-Baugesellschaft mbH wurde jetzt als „Bauunternehmen des Jahres 2013“ ausgezeichnet. Unter den fünf Gewinnern des bundesweiten Wettbewerbs befand sich das Kolbermoorer Unternehmen, das nun im Rahmen der Preisverleihung in München in der Kategorie „Bauen im Bestand“ ausgezeichnet wurde. Dabei wurde besonders hervorgehoben, dass sich das Unternehmen als kleinster Teilnehmer (40 Mitarbeiter) gegen weit größere Mitbewerber durchgesetzt hat. Punkten konnte das Unternehmen insbesondere durch die Einführung und Umsetzung eines zertifizierten Werteprogramms nach den Richtlinien und der Satzung des EMB-Wertemanagement Bau.“
Quelle: „Gegen die Großen durchgesetzt“, Oberbayerisches Volksblatt Rosenheim vom 24. Juni 2013

„Große Unternehmen und auch wichtige Bauauftraggeber gehen immer mehr dazu über, ihren Vertragspartnern umfassende Compliance-Verpflichtungen aufzuerlegen und hierzu auch diverse Monitoringmaßnahmen durchzuführen. Jüngstes Beispiel hierfür ist der „Verhaltenskodex für Geschäftspartner“ der Deutschen Bahn. Die DB AG hat nun mit Schreiben von Ende Juni dieses Jahres die Gleichwertigkeit der auditierten EMB-Mitgliedschaft mit den Anforderungen ihres DB-Verhaltenskodex für Geschäftspartner anerkannt. „Damit ist es gelungen, neben dem Siemens-Konzern und der Fraport AG nun auch in dem bedeutenden Sektor des Bahnbaus das Wertemanagement Bau als Prototyp eines werteorientierten Compliance Management Systems zu etablieren“, freut sich Dipl.-Ing. Richard Weidinger, Vorsitzender des Trägervereins EMB-Wertemanagement Bau e.V.“
Quelle: „Deutsche Bahn erkennt Gleichwertigkeit des Audits nach dem EMB-Wertemanagement Bau an“, in Bauindustrie aktuell, Magazin des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, 3. Quartal 2013, S. 23

„Richard Weidinger: „Unser EMB ist ein mittlerweile anerkannter und glaubwürdiger Beleg für das Bemühen auditierter Mitgliedsfirmen, sich im Bauwettbewerb wie auch bei der Bauabwicklung rechtstreu, fair, integer und partnerschaftlich zu verhalten. Deshalb sollten immer mehr Bauherren dem Beispiel von Siemens, Fraport und Deutscher Bahn folgen und auf unser Wertemanagement setzen… Darüber hinaus berichten EMB-Mitgliedsfirmen zunehmend von weiteren handfesten Vorteilen. So

ist zum Beispiel eine wesentlich gesteigerte Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter festzustellen; auch bei der Nachwuchsgewinnung und Mitarbeiterbindung kann sich ein EMB-Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber darstellen."
Quelle: „Deutsche Bahn erkennt Audit des EMB-Wertemanagement Bau an", in i.d. Informationsdienst des Bayerischen Bauindustrieverbandes, Dezember 2013, S. 19

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

„Soll in einem Unternehmen in die Zukunft wirkende Prävention betrieben werden, kann dies erfolgreich nur mit einem Compliance und Integrity zusammenführenden Wertemanagementsystem erreicht werden. Demzufolge sind die Unternehmen mit der Anforderung konfrontiert, ihre Compliance Management Systeme um eine Dimension der Werteorientierung zu ergänzen, auf deren Grundlage Compliance erst wirksam erreicht werden kann."
Quelle: Gerhard Hess, „Schwere Verfehlung eines Bauauftragsbewerbers – Wiedererlangung und nachhaltige Sicherstellung der vergaberechtlichenZuverlässigkeit im Lichte aktueller Rechtsprechung", in Festschrift für Klaus Englert zum 65. Geburtstag, 2014, S. 131 ff

„Darüber hinaus berichten EMB-Mitgliedsfirmen, zu denen seit 2007 auch Unternehmen der Firmengruppe Max Bögl als auditierte Mitglieder zählen, zunehmend von weiteren handfesten Vorteilen. So ist beispielsweise eine wesentlich gesteigerte Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter festzustellen. Ebenso kann sich ein EMB-

Unternehmen bei der Nachwuchsgewinnung und Mitarbeiterbindung als attraktiver Arbeitgeber darstellen. Gründe genug, weshalb immer mehr Baufirmen und Bauherren auf das EMB-Wertemanagement Bau setzen sollten."
Quelle: Richard Weidinger, „EMB-Wertemanagement Bau – Verhaltenskodex für Geschäftspartner", in mbquadrat – Das Magazin für Partner der Firmengruppe Max Bögl, Ausgabe Frühjahr 2014, S. 16

„Rein rechtsgetriebene Compliance-Programme werden z.B. bei der Aufhebung einer Vergabesperre der Weltbank oder bei einer Strafzumessung durch US-amerikanische beziehungsweise britische Gerichte nicht mehr anerkannt, weil deren präventive Wirksamkeit bestritten wird. Diese wird demgegenüber einem auf Werteorientierung ausgerichteten Compliance-System zuerkannt. Der ordnungspolitische Gewinn dieser Entwicklung liegt im Schutz der Urteils- und Eigenverantwortungsfähigkeit von Führungskräften. Mit seiner Wertekomponente ist das EMB-Wertemanagement Bau eine Gegenbewegung, unter Compliance-Gesichtspunkten im Unternehmen alles bis ins kleinste Detail schriftlich vorschreiben zu wollen."
Quelle: Gerhard Hess, „Das EMB-Wertemanagement Bau – Erfolgreicher Prototyp eines wertegetriebenen Compliance Managementsystems", in Bau – Das bundesweite Baumagazin, Mai 2014, S. 3

„Die bauindustrielle Verbändefamilie verfügt mit dem EMB-Wertemanagement über eine erprobte ‚Blaupause' eines Compliance-Management-Systems für Bauunternehmen."
Quelle: Martin Wittjen, „Compliance – Wie weit gehen die Überwachungspflichten des Geschäftsführers?", in Bau – Das bundesweite Baumagazin, September 2014, S. 30

„Das Bauunternehmen Mörk in Leonberg kennt das schlechte Image der Branche – und macht es besser. Der Mittelständler setzt auf Transparenz und Ehrlichkeit und lässt sich nach dem EMB-Wertemanagement Bau zertifizieren. Bei EMB geht es nicht nur um die Einhaltung von Recht und Ordnung. Es geht vielmehr um ein wertorientiertes Management, die Unternehmen wollen als vertrauenswürdiger und fairer Partner auftreten. Alle drei Jahre wird das Audit überprüft und neu ausgestellt. Rund einen Tag sind dafür die EMB-Verantwortlichen im Unternehmen und reden mit Geschäftsführer und Mitarbeitern."
Quelle: „Selbst ein bisschen Schummeln geht nicht", in Stuttgarter Zeitung, Nr. 3, November 2014

„Ein umfassendes werteorientiertes Managementkonzept ist das EMB-Wertemanagement Bau. Das EMB-Konzept ist von der Überzeugung getragen, dass Compliance ohne werteorientierte Unternehmenskultur nicht zu erreichen ist. Erst die Werteorientierung gibt Compliance die erforderliche Substanz und Effektivität. Die deutsche Bauindustrie verfügt mit dem EMB-Wertemanagement Bau über eine seit Jahren erfolgreich erprobte ‚Blaupause' eines wertebasierten Compliance Management

Systems für Bauunternehmen. Die Deutsche Bahn, Fraport und Siemens haben bereits die Gleichwertigkeit der auditierten EMB-Mitgliedschaft mit den Anforderungen der eigenen Verhaltenskodices für Geschäftspartner anerkannt."
Quelle: „Compliance ist Sache der Geschäftsführung", in i.d. – Informationsdienst des Bayerischen Bauindustrieverbandes, Dezember 2014, S. 16 f

„Darüber hinaus stellt das Eingehen einer Selbstverpflichtung mittels Beitritts zu einem Compliance-orientierten Verein oder Stakeholder-Netzwerk eine wirkungsvolle Maßnahme dar, um das CMS einem laufenden Überwachungs- und Verbesserungsprozess zuzuführen … Hier wäre beispielsweise der EMB e.V. der Bauindustrie zu nennen, welcher den beitretenden Mitgliedern ein Rahmenkonzept für ein wertegetriebenes CMS zur Verfügung stellt."
Quelle: Hubertus Eichler, „Compliance-Management-Systeme – Praktische Ausgestaltung für die Teilbereiche Antikorruption sowie Wettbewerbs- und Kartellrecht", in Die Wirtschaftsprüfung 1/2015, S. 7 ff

„Wirtschaftsethik im Praxistest - Prof. Dr. Dr. Homann hat Firmen darin beraten, wie sie Korruption vermeiden können. Prof. Dr. Dr. Homann arbeitete zusammen mit seinem Kollegen Prof. Dr. Josef Wieland für die Bayerische Bauindustrie eine Charta aus. Auch eine Zertifizierung gehört dazu. Durch das von ihnen entwickelte Ethik-Management verloren die Firmen zwar gewisse Aufträge – weil Schmieren tabu war – ergatterten aber andere, weil sie sich als integre Geschäftspartner präsentieren konnten. Firmen wie der Flughafenbetreiber Fraport oder die Deutsche Bahn verlangen mittlerweile, dass Bewerber ein Ethik-Management haben, um überhaupt zu Ausschreibungen zugelassen zu werden. Die Unternehmensethik operiert somit immer unter einer wichtigen Prämisse: Moralisches Verhalten muss sich für die Firma auszahlen."
Quelle: Christoph Eisenring, „Moral muss sich lohnen", in Neue Zürcher Zeitung vom 15. Juli 2016

„Unser EMB-Wertemanagement Bau hat sich in den vergangenen 20 Jahren zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt. Wir können mittlerweile auf erfreulich hohe Akzeptanz und Anerkennung bei Politik, Verwaltung, Rechtsprechung, Bauherren und diversen Fachkreisen verweisen. 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 diese Initiative zu einem Anliegen für die Bauindustrie in ganz Deutschland erklärt."
Quelle: Richard Weidinger, „20 Jahre EMB-Wertemanagement Bau – Eine aktuelle Bestandsaufnahme", in RKW-Informationen ibr 4/2016 S. 11 f

„Erfreulicherweise ist festzustellen, dass die unternehmenskulturelle Komponente eine immer wichtigere Rolle spielt, die sowohl international als auch national anerkannt wird, und vorsieht, dass Werte in der Compliance-Arbeit unabdingbar sind und eine rein rechtliche Compliance nicht ausreicht."
Quelle: Dr. Detlef Lupp, in „Compliance Essentials – Was aus der Perspektive von Justiz, Verbänden und Unternehmen wirklich zählt", herausgegeben vom Konstanz Institut für Corporate Governance, Juli 2017

„The so-called recognition of equivalence represents another important competitive advantage for EMB members. This means that the EMB system is recognized as equivalent to the compliance procedures of major building contractors in Germany. Therefore, when participating in a tender initiated by one of these building contractors, EMB members do not need to submit to their compliance checks. To date, five big building contractors have confirmed in writing to recognize the EMB system as equivalent. Siemens was the first company to approve the recognition of equivalence in 2010, followed by Frankfurt Airport in 2011, Deutsche Bahn in 2013, Munich Airport in 2014, and the City of Hamburg in 2015."
Quelle: Berta van Schoor, „Fighting Corruption Collectively – How successful are sector-specific coordinated governance initiatives in curbing corruption?" Wiesbaden, 2017 S. 100 ff

„… Dass wir vereinzelt immer noch mit Korruption und Schwarzarbeit in Verbindung gebracht werden, hat mit der Realität nichts zu tun. Das liegt eher am Fernsehen und seinen Krimis, in denen der Bauunternehmer häufig den Part des Schurken übernimmt. Dabei sorgen wir – anders als andere Branchen – mit unserem freiwillig eingeführten Wertemanagement dafür, dass wir nach höchsten ethischen und moralischen Standards arbeiten, Tariflohn bezahlen und unsere Mitarbeiter fair behandeln und maximal fördern."
Quelle: Josef Geiger, „Wir bauen alles außer Luftschlösser – Wir bauen die Zukunft", in ID – Magazin des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V., September 2017, S. 7 f

„… Kriminelle Handlungen gefährden die Existenz der Firma, ihrer Mitarbeiter und deren Familien. Wir haben dafür klare Regeln im Unternehmen. Alle Mitarbeiter und das Management haben sich daran zu halten. Wir nutzen dabei das EMB-Wertemanagement Bau unseres Verbandes. Da geht es nicht nur um Compliance. Sich an Gesetze zu halten, ist eine Selbstverständlichkeit. Zu Wertemanagement gehören auch Moral, Anstand und der respektvolle Umgang miteinander."
Quelle: Ewald Weber, „Wir bauen alles außer Luftschlösser – Wir bauen die Zukunft", in ID – Magazin des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V., September 2017, S. 38

„Werte wie Rechtstreue, Integrität, Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Verantwortung, Vertragstreue, Transparenz etc. verleihen einem Unternehmen seine Identität und sind seine Visitenkarte. Sie geben in dieser Funktion Auskunft darüber, für welche Werte das Unternehmen steht und welchen Charakter die Geschäftstätigkeit

widerspiegelt. In einem mit solchen Werten geführten Unternehmen kann die Geschäftsleitung den Mitarbeitern nicht nur erklären, wie es seine Geschäfte macht, sondern auch, warum es diese Art von Geschäften betreibt. Eine so ausgerichtete Führungskultur ermöglicht der Unternehmensleitung den Mitarbeitern gegenüber die heute immer bedeutender werdende Sinnstiftung. Denn nach Viktor Frankl bestimme der Wille zum Sinn unser Leben. Wer Menschen motivieren wolle und Leistung fordere, müsse Sinnmöglichkeiten bieten."
Quelle: Matthias Schäfer, „Compliance versagt ohne werteorientierte Führungskultur", in Unternehmerbrief Bauwirtschaft (UBB) 2017, Heft 11

„…Arbeitsbedingungen sind aber nur ein Teil des Geschehens. Diesen Teilaspekt zur Grundlage der Diffamierung einer ganzen Branche zu machen, ist auch für einen Architekten unverantwortlich, er müsste es eigentlich besser wissen. Insbesondere was Deutschland betrifft, möchte ich auf das Wertemanagement der Bauwirtschaft verweisen, einer Initiative des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie. Diese Initiative wurde vor über 25 Jahren ins Leben gerufen, um solchen pauschalen Vorurteilen entgegenzuwirken. Eine Vielzahl von Bauunternehmen der verschiedensten Größe hat sich hier zusammengeschlossen."
Quelle: Richard Weidinger, Leserbrief zu „Wir Architekten haben null Macht!" (Süddeutsche Zeitung vom 20. November), in Süddeutsche Zeitung vom 5.12.2017

Der Paradigmenwechsel, der sich hinsichtlich der Prozessoptimierung und der Industrialisierung des Bauens gezeigt hat, setzt sich in der Unternehmenskultur und dem Ethikmanagement vor. „Wir müssen uns so aufstellen, dass die Leute sagen, es ist toll, in dieser Branche zu arbeiten. Wir müssen attraktiv sein, Innovation, Dynamik und Begeisterung ausstrahlen", so Josef Rädlinger, Unternehmensgruppe Rädlinger.
Quelle: Ralf Tautz, Paradigmenwechsel in der Bauindustrie, in Wirtschaft konkret, Ausgabe 05/2018 S. 27 ff.

Die Führungskräfte einiger maßgeblicher Mitgliedsfirmen des Bayerischen Bauindustrieverbandes wollten sich mit den unbefriedigenden und für die Branche sehr nachteiligen Rahmenbedingungen des Bauwettbewerbs nicht länger abfinden. Das 1996 durch die Bayerische Bauindustrie ins Leben gerufene umfassende, wertebasierte Managementkonzept hat sich zwischenzeitlich bundesweit bewährt, ist weit über die Bauindustrie hinaus anerkannt und wurde vielfach auch international kopiert. Die Umsetzung der Grundwerteerklärung und der Verhaltensstandards im Unternehmensalltag wird in einem turnusmäßig durchgeführten externen Auditverfahren überprüft. Der unabhängige Auditor prüft vor Ort, ob in dem Unternehmen ein Wertemanagementsystem eingeführt wurde und auch tatsächlich gelebt wird. Sein Bericht geht an einen sechsköpfigen Auditausschuss, der bei eigenständiger positiver Beurteilung eine zeitlich befristete Auditurkunde ausstellt.
Quelle: Martin Schneider, Leiter der Geschäftsstelle Ostbayern des Bayerischen Bauindustrieverbandes in Wirtschaft konkret, Ausgabe 05/2018 S. 36

„Ganz allgemein habe das gesamtgesellschaftliche Bewusstsein für das Thema Compliance – darunter versteht man die Einhaltung aller maßgeblichen Rechtsvorschriften und unternehmensinternen Verhaltensstandards in den letzten Jahren stark zugenommen. Mit unserem Ethikmanagement-System stellen wir gegenüber unseren Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern sicher, dass wir auch in Zukunft ein vertrauenswürdiger Partner sind", weiß Edzard Peters, Ethikmanagementbeauftragter in der BAUER Resources GmbH. „Nicht nur bei der Auftragsvergabe spielt das Ethikmanagement-System eine immer wichtigere Rolle. Compliance-Verstöße können aufgrund der hohen Strafen sehr schnell Unternehmen und Mitarbeiter gefährden. Unser Ethikmanagement-System dient also einerseits dem Schutz des Unternehmens, andererseits bietet es mit einer ganzen Reihe von Verhaltensgrundsätzen auch einen guten Leitfaden und damit auch Rechtssicherheit für die Mitarbeiter der BAUER-Gruppe", so Walter Haus, Ethikmanagementbeauftragter in der BAUER Spezialtiefbau GmbH.
Quelle: EMB-Wertemanagement: Schutz für das Unternehmen und die Mitarbeiter, in BAUER news, Oktober 2018 S. 6 f.

„Unser EMB-Wertemanagement Bau hat sich in der Zeit seines mittlerweile über 22-jährigen Bestehens zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt. Unsere Mitgliedsunternehmen bauen auf ein Managementkonzept, das mittlerweile insbesondere wegen der verpflichtenden externen Auditierung eine hohe Akzeptanz und Anerkennung bei wichtigen Bauauftraggebern, Behörden und der Rechtsprechung genießt", so Dipl.-Ing. Richard Weidinger, Vorsitzender des EMB-Wertemanagement Bau e.V.

„Als Unternehmer und Präsident des Bayerischen Bauindustrieverbandes kann ich nur dazu aufrufen, ein Wertemanagement einzuführen und dieses aktiv zu leben und umzusetzen. Denn gegenseitiges Vertrauen, Transparenz und der faire Umgang miteinander sind die Bausteine für den langfristigen Unternehmenserfolg. Als ein seit 1923 tätiges Familienunternehmen sind für uns konkret definierte Wertvorstellungen nicht nur Worte, sondern täglich praktizierte und gelebte Kultur", so Dipl.-Ing. Josef Geiger, Präsident Bayerischer Bauindustrieverband und Unternehmer der Geiger Unternehmensgruppe.
Quelle: Wertemanagement in der Bauindustrie, mbquadrat – Das Magazin der Firmengruppe Max Bögl, Winter 2018, S. 42 f.

„Mit ihrem EMB-Wertemanagement Bau hat die Bayerische Bauindustrie ein vorbildliches, weit über die üblichen, rein rechtlich ausgerichteten Compliance-Systeme hinausgehendes System geschaffen. Selbst organisiert sichert es die Einhaltung von Recht und Werten im Unternehmen. Regelmäßige Audits prüfen nach, ob dafür ausreichend Vorkehrungen und Maßnahmen getroffen wurden. Es böte sich nicht nur an, es drängt sich geradezu auf, dass die Autobahndirektionen und Staatlichen Bauämter bei der Ausschreibung von Bauaufträgen kurz fragen, ob und was denn

der Bieter in dieser Hinsicht tue. Auch das wäre ein Schritt weg von der ausschließlich am Angebotspreis ausgerichteten Vergabeentscheidung. Und ein kleiner Schritt hin zu einer Orientierung zusätzlich an der Zuverlässigkeit und Integrität der Bieter."
Quelle: Thomas Schmidt, in ID – Magazin des Bayerischen Bauindustrieverbandes, Januar 2019, S. 3

„… Schwarzarbeit, Korruption, Bauskandale: Die Branche genießt keinen guten Ruf. Vor eineinhalb Jahrzehnten wurde auch gegen Bögl-Manager im Rahmen des Ikea-Bestechungsskandals ermittelt – mit der Folge hoher Strafzahlungen. Diese Zeiten seien vorbei, heute gelte das Vier-Augen-Prinzip, und man verfolge ein sogenanntes Wertemanagement", versichern der Gesellschafter Johann Bögl und sein Bruder.
Quelle: Das Unternehmergespräch: Johann und Stefan Bögl „Alle Entwicklungen auf der Erde haben mit Bauen zu tun", in FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25. März 2019

„Seit 1996 gibt es EMB – Ethik Management Bau, eine Initiative der Bayerischen Bauindustrie. Jedes Unternehmen, das sich dem EMB anschließt, signalisiert damit, dass es Werte einhält, Maßnahmen gegen unfaires Verhalten, auch gegen Korruption trifft – und all das auch regelmäßig extern überprüfen lässt. Wir sind stolz darauf, dass mittlerweile 175 Unternehmen aus ganz Deutschland EMB-Mitglieder sind."
Quelle: „Wir können alle Bauherren bedienen – Bauindustrie-Präsident Geiger im PNP-Interview, in Passauer Neue Presse vom 6. April 2019

„Das Wertemanagement wird als Führungsaufgabe verstanden und legt einen Schwerpunkt auf werteorientierte Verhaltensstandards, Führungskultur und Kommunikation. Ein bestimmtes Mitglied der Unternehmensleitung trägt letztlich die Verantwortung für die strategische Integration und operative Umsetzung des Wertemanagements und dient als Vertrauensperson für die Mitarbeiter."
Quelle: David Klein, Corporate Governance im Kontext von Schwarzarbeit und illegaler Beschäftigung in der deutschen Bauwirtschaft, Dissertation 2021, S. 130

„Die in Kap. 2 aufgezeigten Charakteristika des Baumarktes führen i.V.m. dem enormen Preisdruck insbesondere auf Bauleistungs-Märkten dazu, dass es Bauunternehmen tendenziell schwerer fällt, sich korrekt zu verhalten, als es in anderen Branchen der Fall ist. Auch der Umstand, dass im Baumarkt sehr häufig ein Mittler zwischen Bauunternehmen und Auftraggeber tätig ist (Architekt, Ingenieurbüro), führt dazu, dass unkorrektes Verhalten eher möglich wird. Allerdings gehören immer (mindestens) zwei dazu, nämlich eine gebende und eine nehmende Hand. In Presse und Öffentlichkeit wird aber fast immer nur das Baugewerbe damit negativ in Verbindung gebracht. Das konnten und wollten bauausführende Unternehmen so nicht weiter hinnehmen. Vor allem wollten sie die Lösung selbst in die Hand nehmen und nicht von staatlichen Regelungen abhängig sein. So wurde 1996 im Bayerischen Bauindustrieverband die Einführung eines Wertemanagementsystems in

der Bauwirtschaft beschlossen. Wissenschaftlich begleitet haben diese Initiative die beiden renommierten Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Dr. Karl Homann und Prof. Dr. Josef Wieland. Am 2. Mai 2016 wurde der Verein EMB-Wertemanagement Bau (kurz EMB) gegründet."
Quelle: BWI-Bau (Hrsg.), Ökonomie des Bauens, Teil 1: Volkswirtschaftliche Grundlagen – Der zweipolige Baumarkt, 2. A. 2022, S. 278 f.

„Der EMB-Wertemanagement Bau e.V. ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Firmen der Bauwirtschaft und baunaher Bereiche. Ziel des Verbandes sind 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. Dieses umfassende wertebasierte Managementkonzept ist ein Instrument, um nach außen und nach innen zu signalisieren und zu dokumentieren, dass sich das Bauunternehmen gegenüber allen am Bauprozess Beteiligten rechtstreu, integer und fair verhalten will… Der Verband bietet Bauunternehmen ein Tool, um ihre Unternehmens- und Geschäftsethik prüfen und zertifizieren zu lassen. Im Wettbewerb ein wichtiges Signal, nach innen und außen. Es handelt sich um ein freiwilliges Instrument und findet enormen Zulauf."
Quelle: Bianca Christina Weber-Lewerenz: Wertakzente im Bauwesen 4.0 – Ethische Beobachtungen im Umgang mit der Digitalisierung und KI, 2022, S. 134/135

Das EMB-Wertemanagement Bau basiert auf zwei zentralen, gleichbedeutenden Säulen, nämlich Compliance einerseits und Werteorientierung andererseits. Das Erfolgsrezept ist, diese beiden Ansätze zu einem ganzheitlichen Integritätsmanagement im Unternehmen zu verbinden. Zum einen bietet der EMB-Verein fundierte und etablierte Standards eines effektiven Compliance Management Systems für Bauunternehmen. Mit den Zielen, einerseits vorausschauend und präventiv zu wirken sowie erforderlichenfalls auf unternehmensinternen Rechtsverstößen beruhende Vorfälle proaktiv wieder bereinigen und heilen zu können... Des Weiteren unterstützt eine EMB-Mitgliedschaft mit einer erfolgreichen Auditierung eine wertebasierte Unternehmensführung und Unternehmenskultur, damit diese zur vollen Entfaltung gebracht werden können... Entscheidend ist hierbei, dass allen Unternehmensangehörigen ein klarer Wertekompass mitgegeben wird, der sie bei ihren täglichen Aktivitäten konform mit den Unternehmenswerten begleitet.

Quelle: Andreas Höttler: EMB-Wertemanagement Bau – Mehr Unternehmenserfolg durch ein wertebasiertes Compliance Management System, IBR Informationen Bau-Rationalisierung – RKW Kompetenzzentrum Ausgabe 3/2023, S. 20

Nachhaltigkeit besteht aus einer ökologischen und sozialen Sicht. Zudem ist auch die Wirtschaft gefragt, denn schlussendlich benötigen wir letztere, um den Wandel hin zur nachhaltigen Marktwirtschaft zu finanzieren bzw. zu gestalten. Die Bauindustrie hat dafür das EMB-Wertemanagement Bau geschaffen. Wertemanagementsysteme wie das EMB-Wertemanagement Bau helfen dabei, in Zusammenhängen zu denken und zu handeln. Grundwerteerklärung und Kodex bilden den Ausgangspunkt für die Schaffung eines nachhaltigen Umfelds. In Anlehnung an IDW PS 980 legt das EMB-Wertemanagement Bau auch die Basis für ein wertebasiertes Compliance-Manage-

ment-System. Compliance bzw. Ethikmanagement setzt die Unterstützung des Managements voraus. Nur so schafft die Unternehmensleitung Akzeptanz. Nur so kann aus einem Werte- bzw. Compliance-Managementsystem ein gutes IKS erwachsen. Das EMB-Wertemanagement Bau ist zudem das bauindustrielle Pendant zur ICG-Wertemanagementlösung (Institut für Corporate Governance der Immobilienwirtschaft). Beide Standards sind nicht unwesentlich durch die Arbeit des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW) geprägt. Seit 1996 ist das EMB-Wertemanagement Bau etabliert. Durch die wertebasierten Ansätze des EMB-Wertemanagement Bau ist sichergestellt, dass (anders als bei reiner „legal-compliance“) Grauzonen besser gemanagt werden können.

Quelle: Sascha Wiehager, Compliance in Bauunternehmen: Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren, Kaufmännischer Brief 12 der Bundesfachabteilung Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Dezember 2023, S. 13