

# **Ethikmanagement und Werteprogramme als Bestandteile integrativer Managementsysteme**

# Jos Flieser

Dipl.-Ing. Univ.

Zert. EOQ–Quality–Auditor

Zert. Projektmanagement-Fachmann

Akkreditiert nach dem ZfW-Standard <<WerteManagementSystem>>



Leiter der Zentralen Dienste:

Organisation; Technik; Recht, Personal;

Werte- und EthikManagement, Qualitätsmanagement

Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung in der  
Firmengruppe Markgraf

Mitglied im Güteausschuss „Güteschutz Kanalbau“  
Verwaltungsratsmitglied des Arbeitsamtes Bayreuth

Ethikmanagement und Werteprogramme als Bestandteile integrativer  
Managementsysteme

# Gliederung

- Kurzvorstellung Unternehmensgruppe Markgraf
- Grundbegriffe und Hinführung (Diskussion)
- Das EMB (Diskussion)
- aktuelle Beispiele von EMS: Markgraf; HochTief ; (Diskussion)
- Ausblick auf internationale Anforderungen (Diskussion)



## **Firmengruppe aus:**

- > W. Markgraf GmbH & Co KG (Bayreuth)
- > Dipl.-Ing. Wilhelm Markgraf GmbH (München)

100 % in Privatbesitz

Geschäftsführer: Dipl.-Ing. Dr. E.h. Gerhard Markgraf

→ Jahresbauleistung: ca. 180 Mio. €  
aus 70 % Hochbau und 30 % Tiefbau

→ Mitarbeiter gesamt: ca. 750

→ Rating: noch nicht offiziell

→ Geschäftsstellen:

Bayreuth, München, Marktredwitz, Weiden

Viele haben allen Anlass zur  
Anwendung von Ethik- oder WerteManagement

**Jede Branche hat andere Themen, die über ein derartiges System  
geregelt werden sollten.**

Chemie: \_\_\_\_\_ Grenzen der Forschung

Automobil: \_\_\_\_\_ Grenzen der Gefahr

Babynahrung: \_\_\_\_\_ Umweltschutz

Globale Unternehmen: \_\_\_\_\_ Interkulturelle Toleranz, jugendliche  
Arbeitnehmer

Medizin: \_\_\_\_\_ saubere Verrechnung

Bau: \_\_\_\_\_ Sicherung fairen Wettbewerbs

Politik / Öffentliche Hand: \_\_\_\_\_ Korruptionsanfälligkeit

**Corporate Governance** = Unternehmensführung im Sinne von Verantwortung für das Unternehmen

**Corporate Citizenship** = Das Unternehmen, quasi als Bürger in der Gesellschaft

**Compliance - Programm** = Übereinkunft, Aufstellen und striktes Überwachen von Vorschriften und Maßgaben,

**Werte** = Güter aber auch Beziehungen u.a., die es auf Grund von Begrenztheit oder Verlustgefahr zu schützen gilt.

**Ethics** = (angloamerikanisch) bedeutet soviel wie Anstand, Manieren, Höflichkeit;

**Ethik** = ?

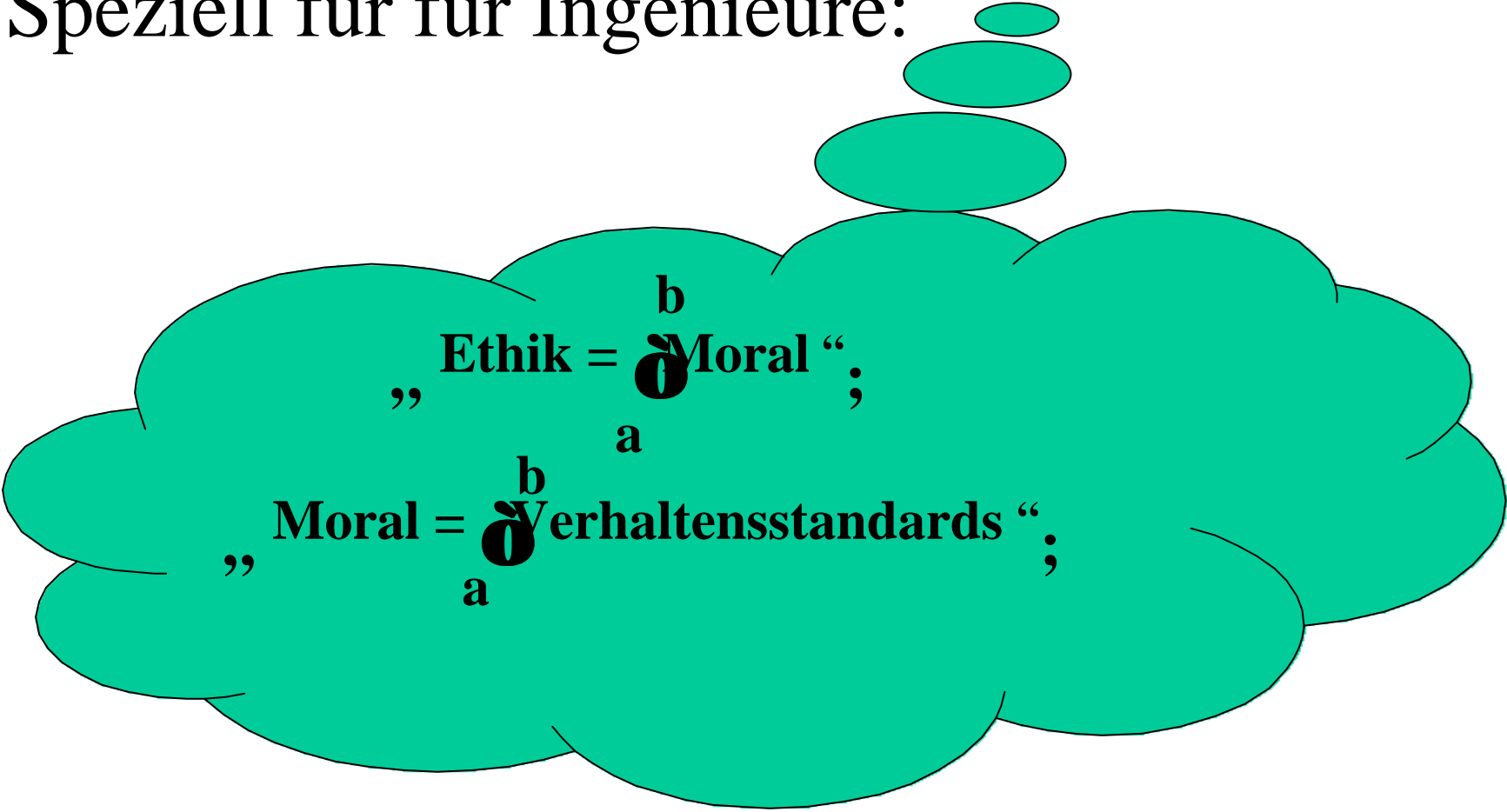
**HJos** = ethos = gewohnter Ort, Benehmen, Sitte

**HJik** = ethik = Lehre, Wissen um ethos

**Moral** von mos (lat.) = Sitte, Verhalten

**Ethik ist daher die Frage nach dem Wesenszweck von Moral;**

# Speziell für für Ingenieure:



**Ethik definiert, an welchen**

- **Werten,**
- **Normen,**
- **Zielen und**
- **Zwecken**

**Menschen ihr Handeln orientieren sollen.  
Ethik wird vom Menschen festgelegt.**

**Das Ergebnis wird verbindlich**

- **durch soziale Kontrolle**
- **durch Selbstverpflichtung**
- **durch Gesetze (nicht nur durch das Strafgesetz): was ist  
korrekt, fair, welche Regeln .....**
- **durch Festlegung in Institutionen**

# Handlungen sind maßgebend!

## Analogie aus dem Sport

### *Spielzüge*

### *Spielregeln*

#### Handlungen im eigentlichen Sinn

- Ziele, Motive, Interessen
- Mittel
  - Käufe, Verkäufe
  - Preispolitik
  - Produktpolitik
  - Werbemaßnahmen
  - Konditionen
  - Löhne und Gehälter
  - Betriebsklima
  - etc.

#### Handlungsbedingungen

- natürliche Bedingungen
- kulturelle, gesellschaftliche Bedingungen
- Rahmenordnung
  - Verfassung
  - Gesetze
  - Wirtschaftsordnung
  - Wettbewerbsordnung
  - Justizapparat
  - Verwaltungsvorschriften
- Transaktionseigenschaften
- Marktbedingungen
- Konjunkturlage
- etc.

Prof. Dr. Dr. Karl Homann, 1996

# Korruption: Täter und Opfer

**Das Problem ist: uns fehlen die Opfer.**

**Bei Vergehen dieser Art gibt es nur Täter.**

Münchner Polizeibeamter in BR, Perspektiven, Donnerstag, 25.4.2002

**Der Staat müsse „viel entschiedener den Eindruck vermeiden, käuflich zu sein“**

Claus-Peter Wulff, Leitender Oberstaatsanwalt, Berlin

laut FOCUS 13.11.2001

**Ein ehrlicher Unternehmer hat in Deutschland kaum eine Chance, angesichts von Kartellbildung und Schmiergeldzahlung an einen Großauftrag bei der öffentlichen Hand zu kommen.**

Dieter Emrich, Leiter der Staatsanwaltschaft München I

# Die Bauwirtschaft ist wegen ihrer marktwirtschaftlichen Bedingungen sehr anfällig für Fehlverhalten

Dies soll im Folgenden näher theoretisch erläutert werden.

Hieraus wird

- die Notwendigkeit von Präventionsmaßnahmen (Ethikmanagement) abgeleitet
- dargestellt, wie das Ethikmanagementsystem der Bauwirtschaft in der Praxis funktioniert
- gezeigt, welche Vorteile für die Unternehmen sich daraus ableiten.

***Es gelten am Bau-Markt (v.a. mit öffentlichen AGs) im wesentlichen folgende Regeln:***

- **Homogenität der Güter**
  - **wird durch das Ausschreibungsverfahren erzwungen.**
  
- **Räumliche Ausdehnung des Marktes**
  - **Markt ist durch Einzelprojekte gekennzeichnet.**
  
- **Volle Information**
  - **wird durch Ausschreibungsmethode (VOB) bewirkt.**
  
- **Handeln nach Erwerbsprinzip**
  - **Billigster erhält Zuschlag!**
  - **Qualität und Termintreue werden durch Vertrag erzwungen.**

**Ausnahme:**

**Unternehmen im Schlüsselfertigbau und Fertighausbau**

## Bessere Preise durch Produktdifferenzierung ? - nein ?

**Zusätzliche Möglichkeiten des „Konsum-Marktes“, die am Bau-Markt (v.a. Öffentlich) nicht möglich sind:**

- **Kleiner, größer**
- **Moderner, besseres Design**
- **Anderer Preis**
- **Spezielle Werbung, "want appeal"**
- **Neue Technik**
- **Schutzrechte**

# Macht der Auftraggeberseite

**Die Auftraggeberseite hat große Chancen,  
die Situation von Bauunternehmen zu ihrem Vorteil zu nutzen:**

**Wer weiß, daß eine Baufirma dringend einen Auftrag benötigt,  
hat diese Firma fest in der Hand:**

- Auftraggeber selbst
  - Ingenieurbüros
  - Bauherrenvertreter, z.B. Einkäufer
- } Vermittler

## Ein Teufelskreis !?!

**In diesem Handlungsrahmen entstehen Korruption und Preisabsprachen.**

**Unternehmen wollen sich gegen Übermacht wehren,  
■ für ihr Überleben am Markt sorgen.**

**=> Konflikt zwischen**

**Verantwortung gegenüber Unternehmen und  
Verantwortung gegenüber Gesellschaft**

# Müssen wir uns oder müssen die Anderen sich ändern?

## Ethische Problembereiche

---

### Ethische Probleme am Baumarkt: Alternative Schlussfolgerungen

Mitarbeiter am Bau sind „unethischer“ als in  
anderen Branchen \_\_\_\_\_ **sehr unwahrscheinlich**

Am Bau sind die Rahmen-/ Handlungsbedingungen  
falsch gesetzt \_\_\_\_\_ **weitere Ausführungen**

Die Regeln des Marktes „zwingen“ teilweise zu  
diesen Verstößen \_\_\_\_\_ **weitere Ausführungen**

Die Strafvorschriften sind nicht hart genug um  
abzuschrecken \_\_\_\_\_ **populistische Antwort**

Und führe mich nicht in Versuchung ...  
Typische Dilemmasituationen

- Auslöser: Auftraggeber oder sein Ingenieurbüro
  - **Aufforderung einer Kommune, Teile eines Auftrages auf ein anderes Projekt zu verrechnen, um Umwidmungen im Haushaltsplan zu vermeiden.**
  - **Verpflichtung auf VOB-widrige Vertragskonditionen zur Zulassung zum Wettbewerb.**
  
- Auslöser: Mitarbeiter eines Auftraggebers oder seines Ingenieurbüros
  - **Angebot eines lukrativen Auftrags bei Zahlung an "Mittler".**
  - **Organisation eines Absprachekartells.**
  - **Nicht-Berücksichtigung bei Aufträgen, wenn nicht "Sonderzahlungen" fließen.**
  - **Angebot von Vorteilen bei der Abrechnung, wenn Sonderzahlungen fließen.**
  
- Auslöser: eigenes Unternehmen
  - **Acquisition per Absprache; potentieller Bieterkreis durch Auftraggebermitarbeiter bekannt.**
  - **Auftragssicherung durch Preisgestaltung aufgrund Insiderinformationen, erhältlich durch Pflege guter Beziehungen zu einem Mitarbeiter des Auftraggebers / seines Ingenieurbüros.**

# Was ist zu tun?

**Zu viele Verstöße  
gegen gesetzliche Vorschriften am Bau erfordern ?**

**Verschärfung der  
Strafgesetzgebung**

**Verbesserung der  
Handlungsbedingungen**

**Präventive Maßnahmen einführen,  
z.B. EthikManagement**

# Lösungsansätze zur Korruptionsbekämpfung

## **Strafrecht**

**Rigide Haftung**  
**Geringe Praxisrelevanz**  
**Kaum präventive Wirkung**

- **Korruptionsregister**
- **KonTraG**
- **Internationale Regelungen (OECD, EU ...)**
- **Disziplinarmaßnahmen**

## **Organisation**

**Präventiver Charakter, aber sehr abstrakt, da Verlagerung der Verantwortung in die Organisation**

- **Vier-Augen-Prinzip**
- **Rotationsprinzip**
- **Transparenz (etwa Doppelte Einreichung von Angeboten, Gläserne Vergabe)**

## **Führung / Management**

**Ansatz mit negativen (Enthftung / Entlastung) und positiven (Leitungsbewertung, Punktesystem) Anreizen**

■ **Ombudsmann**  
**Entlastung des Individuums post factum**

■ **Werte- / EthikManagement**  
**Enthftung der Organisation bzw. ihrer Führung**  
**Präventive Wirkung**

## Verbesserung der Handlungsbedingungen

- **Ausschreibungsverfahren nach VOB verbessern – „Gläserne Vergabe“**
  - **In Bayern noch Modellversuch:  
doppelte Einreichung von Angeboten**
  
- **Einhaltung der VOB durch öffentliche Hand und deren Organisationen und Betriebe**
  - **auch Deutsche Bahn etc.**
  - **z.B. nicht: gute Sondervorschläge ein zweites Mal ausschreiben**
  
- **Korrektes Verhalten der Handlungsbevollmächtigten**
  - **z.B. Architekten, Ingenieurbüros etc.**
  
- **Vergabe an das „günstigste“, nicht an das „billigste“ Angebot**
  - **Aktuell Prüfungsauftrag an Bundesrechnungshof gegeben**

# Verschärfung der Strafgesetzgebung

- **Anhörung der CSU Fraktion im bayerischen Landtag am 13. Mai 1998**  
Anwesend waren neben Vertretern von Politik und Bauwirtschaft:
  - Staatsanwalt
  - Polizeihauptkommissar
  - Landeskriminalamt
  - Richter
  - Transparency International
- **Brainstorming in Strafverschärfung!**
- **Strafrechtliche Ansätze seit 1998:** OECD / EU / Europarat; KonTraG
- **Bundesregierung verpflichtet zu „Corporate Governance“:**  
Externer Kodex, bei Nichteinhaltung Offenlegung der Gründe, negativer PR-Effekt: Abstrafung durch Öffentlichkeit

**Wollen wir in einem Land mit diesen verschärften Strafandrohungen  
und Kontrollen noch leben?  
Wo ist die Grenze?**

# Präventive Maßnahmen

Vorschlag der Bayerischen Bauindustrie:

## Einführung von EthikManagement

als Kombination von

- abgestimmten und nachvollziehbaren Rahmenbedingungen
- Anreizsystemen
- auf Eigenverantwortung abgestelltem Managementsystem

# EthikManagementSystem

Idee aus den USA (vom Staat bzw. von Gerichten verordnet)

- **Compliance Programme**
- **Berücksichtigung im Unternehmensstrafrecht**
  - **Deutliche Strafminderung, wenn ein Unternehmen im Falle von Verstößen nachweisen kann, dass ein Ethikprogramm ernsthaft durchgeführt wird.**
- **Übernahme der Prinzipien des Qualitätsmanagements**
  - **„Setze Standards und überprüfe deren Einhaltung“**
  - **Eingebauter „Schneeballeffekt“**

**Es geht nicht um Moralisieren. Ethikmanagement ist eine Methode zur Disziplinierung der am Markt Beteiligten durch ein gemeinsames System von Geschäftsgrundsätzen:  
„Qualitätssicherung in Sachen Rechtsmanagement“**



# Ethik Management System



Für die Bauwirtschaft  
in Deutschland

Eine Initiative der Bayerischen Bauindustrie

# EthikManagementSystem

## Inhalte des Werteprogramms im Rahmen des Ethikmanagementsystems

- **Verhaltensstandards als Basis**
  - **Gesetzestreue**
  - **Ablehnung illegaler Beschäftigungspraktiken**
  - **Erwartung der Durchführung eines Werteprogramms bei den Partnern**
  - **Firmenindividuelle Standards (z.B. auch zur Unternehmenskultur)**
  
- **Werteprogramm als Chefsache**
  
- **Praktische Umsetzung**
  - **Schriftliche Verpflichtung der Mitarbeiter, Arbeitsanweisungen etc.**
  
- **Schulung**
  
- **Informationsoffenheit**
  - **Öffentlichkeitsarbeit, Pflicht zu externer Zertifizierung, Mitgliedschaft im EMB e.V.**

# EthikManagementSystem - Struktur

- Werteprogramme in den Unternehmen
- Eingetragener Verein:  
Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.
- Externes Auditverfahren über das Zentrum für Wirtschaftsethik in Konstanz  
(Prof. Dr. Josef Wieland)
- Zertifizierungsausschuss  
Vorsitz führt derzeit die frühere Bayerische Staatsministerin für Justiz,  
Frau Dr. Mathilde Berghofer-Weichner
- Überwachung der Wirksamkeit durch das  
Zentrum für Wirtschaftsethik

# Zertifizierung ist fester Systembestandteil

Satzung des EMB e.V. verlangt regelmäßige Zertifizierung

- Das Zertifikat gilt maximal drei Jahre
- Der Aufwand für Audit und Zertifikat ist in Zeit und Kosten sehr überschaubar

Voraussetzung zur Neu- oder Wiederzertifizierung

- Externer Auditbericht  
zur Verankerung des EthikManagementSystems im Unternehmen

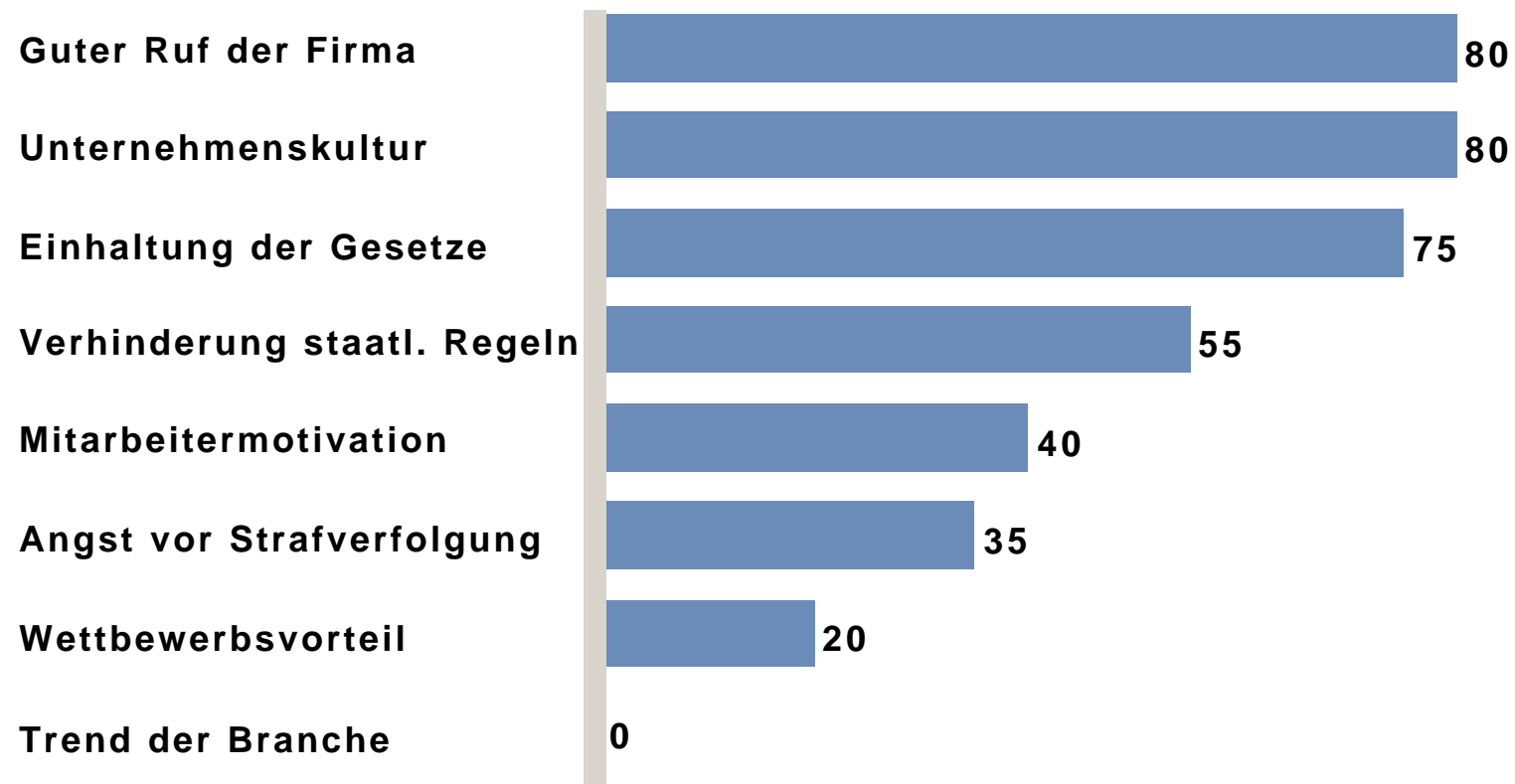
## Ziel der Zertifizierung

- Das System im Unternehmen auf Dauer am Leben erhalten
- Alle Anwender vor Verwässerung des EthikManagementSystems zu schützen
- Den Wert des Instruments zu sichern

Rolle des EthikManagement der Bauwirtschaft e.V.

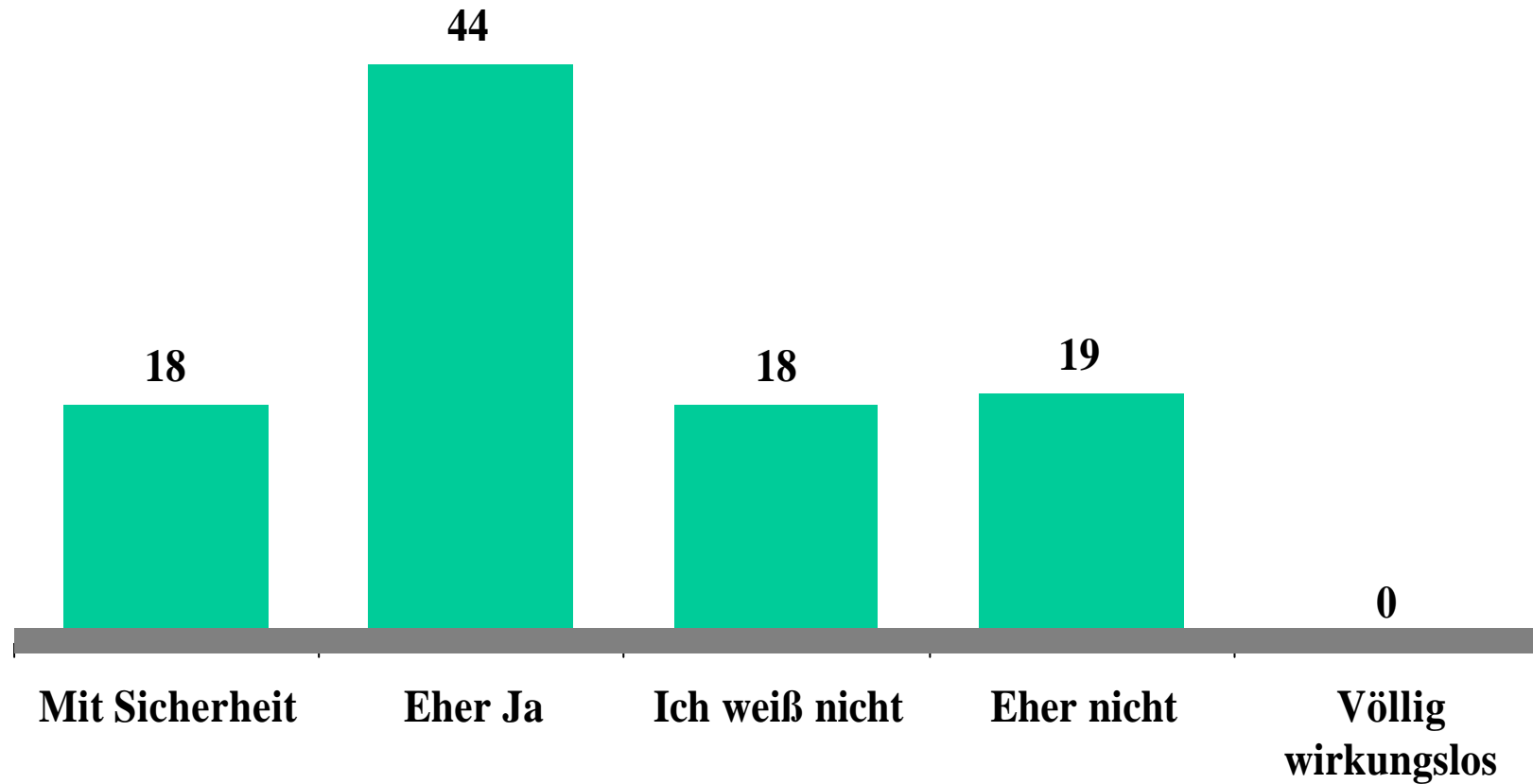
- Wächter und Organisator der Zertifizierung
- Legitimationsinstanz

## Motive für EthikManagement nach Angabe von Ethikbeauftragten



Quelle: Konstanz Institut für WerteManagement

# Wirkung von Werteprogrammen bzgl. Rechtstreue, Fairness, Transparenz Angabe von Unternehmensmitarbeitern



Quelle: Konstanz Institut für WerteManagement

# Das Werteprogramm

## Ziel des Werteprogramms

Das Ziel des Werteprogramms der Unternehmen ist die Bewahrung und Förderung integrier Geschäftspraktiken in der Bauwirtschaft. **Integrität heißt Gesetzestreue plus Fairness bei allen Beteiligten in allen Belangen des täglichen Geschäfts.**

Ein Werteprogramm signalisiert allen Kunden, Partnern, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit die Bereitschaft und Fähigkeit der Bauwirtschaft und ihrer Unternehmen, dieses Ziel durch eigene Anstrengungen zu erreichen.

## Die Bausteine des Werteprogramms

Werteprogramme müssen den besonderen Gegebenheiten und gewachsenen Kulturen einzelner Unternehmen Rechnung tragen. Hier ist das jeweils Angemessene durch eigene Überlegung und Diskussion herauszufinden.

Das bloße Ausfüllen von Schablonen und das Gegenzeichnen von Formularen sind nicht zielführend. Ein Werteprogramm muss gelebt und dadurch weiterentwickelt werden.

Allerdings gehören einige Bausteine zu jedem ernsthaften Werteprogramm. Ihre Realisierung ist daher Pflicht für alle Unternehmen, die sich am „EthikManagement der Bauwirtschaft e.V.“ (EMB) beteiligen möchten.

# Baustein 1: Verhaltensstandards

## Baustein 1: Verhaltensstandards

Verhaltensstandards legen die Werte fest, von denen sich ein Unternehmen in seiner Geschäftspraxis gegenüber Kunden, Partnern, Mitarbeitern und Öffentlichkeit leiten lässt. Sie sind verbindliche Willens- und Zielerklärungen.

Verhaltensstandards beginnen mit einer kurzen und prägnanten Erklärung der Aufgaben und Ziele des Unternehmens. Dann werden die verbindlichen Werte und Normen des Unternehmens beschrieben. Integrität gegenüber öffentlichen und privaten Auftraggebern sowie Fairness gegenüber Kunden, Partnern und Mitarbeitern sind verpflichtende Bestandteile.

**Integrität gegenüber öffentlichen und privaten Auftraggebern sowie Fairness gegenüber Kunden, Partnern und Mitarbeitern sind verpflichtende Bestandteile.**

Dabei sind

- **Gesetzestreue,**
- **Ablehnung illegaler Beschäftigungspraktiken und**
- **die Erwartung der Durchführung eines Werteprogramms bei den Partnern**

**explizit zu beschreiben.**

# Mitgliedschaft im „EMB“

**Mitglieder setzen Bausteine nach einem Jahr um**

**Unternehmen der Bauwirtschaft, die ein Werteprogramm durchführen wollen, können sofort Mitglied des „EMB“ werden. Sie müssen dann in spätestens einem Jahr die beschriebenen fünf Bausteine realisiert haben.**

**Zertifikat des „EMB“**

**Nach Durchführung des externen Audits, das mindestens die Existenz und Durchführung der fünf Bausteine des Werteprogramms bestätigt, wird dem Mitglied auf Beschluss des Zertifizierungsausschusses das Zertifikat des „EMB“ verliehen.**

Vortrag Flieser, 12.6.03; nur für Studienzwecke;

**Zusätzliches Merkmal im Wettbewerb**

**Das Unternehmen erreicht damit ein zusätzliches Qualitätsmerkmal im Wettbewerb, das für seine Integrität und Vertrauenswürdigkeit steht.**

# Die Satzung

**EthikManagement  
der Bauwirtschaft  
e.V. – EMB**

**Eine Initiative des  
Bayerischen  
Bauindustrieverba  
ndes e.V.**

**Satzung  
Stand: 29. April  
1998**

## **§ 1**

**Name, Gebiet, Sitz  
und Geschäftsjahr**

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

## **§ 2**

**Vereinszweck**

- 1. Das „EthikManagement der Bauwirtschaft e.V.“ ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Firmen der Bauwirtschaft. Sein Ziel ist ein aktives Eintreten für Integrität 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 das „EthikManagement der Bauwirtschaft e.V.“ alle hierfür geeigneten Maßnahmen. Hierzu zählt vor allem ...**

## **§ 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 Werteprogramm einzurichten.**
- 3. Das Werteprogramm umfasst mindestens folgende Elemente: ...**

# EthikManagement der Bauwirtschaft e.V.

## Struktur und Personen

- Eingetragener Verein
- Vorstand  
Dipl.-Kfm. Helmut Däschlein  
**Vorsitzender**
- Geschäftsführung  
Dr. Benedikt Rüchardt
- Mitglieder  
32 Unternehmen
- Zertifizierungsausschuss  
Dr. Mathilde Berghofer-Weichner  
**Vorsitzende**
- Partner für Auditierung  
Prof. Dr. Josef Wieland  
**Zentrum für Wirtschaftsethik**
- Wissenschaftliche Mentoren  
Prof. Dr. Dr. h.c. Karl Homann, **München und**  
Prof. Dr. Josef Wieland, **Konstanz**

# EthikManagement der Bauwirtschaft - Erfolge

- **Mitglieder im Verein EMB: 34**
  - **Etwa 1/3 der Mitarbeiter der Bayerischen Bauindustrie sind auf das Ethikmanagement verpflichtet.**
  - **Für Kleinbetriebe (der Chef erfüllt alle Führungsaufgaben) ist das System nicht geeignet.**
  - **Umfrage durch Prof. Wieland zeigt hohe Akzeptanz in den Betrieben**
  
- **Hohes Interesse aus anderen Branchen**
  - **Transportbetonunternehmen**
  - **Bayerische Straßenbau- und Verkehrsingenieure**
  - **Immobilienwirtschaft**
  - **TÜV Mitte AG**
  - **BASF**
  - **KPMG**
  - **Bauverwaltung NRW**
  
- **Das System der Bayerischen Bauindustrie ist einmalig in Europa**
  - **Anwendung nicht nur bei Einzelunternehmen, sondern bei Unternehmen mit völlig unterschiedlicher Prägung in einer Branche**

# Erfolge für Bauunternehmen

Die beteiligten Unternehmen berichten:

- Sie werden bereits durch die Existenz eines Werteprogramms viel weniger mit Verhalten konfrontiert, das zu Korruption oder Preisabsprachen führt.
- EthikManagement wirkt sich positiv auf das Betriebsklima aus.
- Kunden und Partner bewerten das Werteprogramm sehr gut - für das Unternehmen entsteht eine positive Werbewirkung.
- Auf dem Baumarkt entstehen durch die Verpflichtung auf Werteprogramme keine Nachteile.

**Ethikmanagement löst sicher nicht alle Probleme. Das ist auch nicht die Absicht.**

**Wenn das System zu einer deutlichen Verbesserung der Marktverhältnisse führt, sehen wir das als großen Erfolg.**

**Auch in Unternehmen, die mit EthikManagement arbeiten, sind Verstöße nicht ausgeschlossen.**

# Erfolge bei den Rahmenbedingungen

- **Gläserne Vergabe, durch Weiterentwicklung der VOB u. a.**
  - **Einschränkung von Bedarfspositionen**
  - **Definierter Umgang mit Nebenangeboten**
  - **Unverzögliche Mitteilung von Endbeträgen**
  
- **Modellversuch zur Doppelten Einreichung von Angeboten**
  
- **Ausstrahlung auf Auftraggeber**
  - **Fraport AG**
  - **DB AG**
  - **BASF, ABB, Siemens**
  - **Gespräche mit Bayerischer Staatsbauverwaltung**

## Praktischer Nutzen des Ethikmanagements im Unternehmen

Unternehmen werden Ihrer Verantwortung gegenüber jungen Mitarbeitern gerecht.

Neue Mitarbeiter können davon ausgehen,

- dass ein „Hineinschlittern“ in gesetzeswidrige Verhaltensweisen nicht stattfindet
- dass für die Karriere gesetzeswidriges Verhalten nicht notwendig ist

**Dies ist ein ganz wichtiges Werbeargument bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern**

- Korrektes Verhalten nach außen fördert auch korrektes Verhalten nach innen
- moralisch und ethisch gefestigte Mitarbeiter sind die beste Garantie für Unternehmenserfolg
- eindeutige Vorgaben führen zu mehr Konzentration auf das Wesentliche und fördern damit den Erfolg
- Ethikmanagement wirkt wie eine Versicherung gegen Marktausschluss durch den Staat und ist damit überlebensnotwendig - für Banken sollte es Teil von Kreditprüfungen werden!

**Korrektes Verhalten hat **langfristig** noch immer den größeren Erfolg gebracht! ---- das ist nicht beweisbar und wohl doch wahr.**



# **Unternehmensphilosophie der Unternehmensgruppe Markgraf**

## **Zweck der Unternehmensgruppe:**

... Zweck der in Kernbereichen der Bauwirtschaft  
tätigen Unternehmensgruppe Markgraf ist  
Nutzenstiftung für alle, die in ihr und mit ihr  
zusammenwirken:

Kunden, Eigentümer, Mitarbeiter und Partner. ....

## Unternehmenspolitik und Ziele der Unternehmensgruppe Markgraf:

... unsere Unternehmenspolitik ... zu realisieren.

Diese beruht auf:

- effizienten und kundenorientierten Geschäftsprozessen,
- überschaubaren und flexiblen Unternehmensstrukturen
- motivationsfördernden Führungskonzepten.

Die Politik ... des Unternehmenszweckes ....

Diese Ziele sind: ***Eigenständigkeit, Wirtschaftlichkeit*** und ***Kooperation.***

- 1. Wir gestalten unsere Bauunternehmung durch kunden-, mitarbeiter- und gewinnorientierte Unternehmensführung und wollen durch entsprechenden Einsatz und fortschrittliche Arbeit immer eine führende Position in unseren Märkten und Kernbereichen einnehmen.**
- 2. Wir wollen langfristig auf solchen ertragsfähigen, zukunftsfähigen Märkten tätig sein, die unseren Visionen, Prinzipien, Werten und Fähigkeiten entsprechen.**
- 3. Wir bieten unseren Kunden bedarfsgerechte, preiswerte, fortschrittliche Problemlösungen und Dienstleistungen an.**

- 4. Wir streben eigenfinanziertes, qualitatives Wachstum unserer Bauleistung, unserer Wertschöpfung und Produktivität an, um unsere Eigenständigkeit und finanzielle Stabilität zu bewahren.**
  
- 5. Wir wollen langfristig und eigenständig das Gedeihen der Unternehmensgruppe sicherstellen und dabei die Chancen zu kostensenkenden Kooperationen wahrnehmen.**
  
- 6. Wir wollen unseren qualifizierten und leistungsorientierten Mitarbeitern ergebnisorientiert ein gutes Einkommen und Entfaltungschancen ermöglichen.**

***Führung*** heißt für uns im Wesentlichen:

- > ***Zielvereinbarung***
- > ***Subsidiarität***
- > ***Verantwortung***
- > ***Kommunikation***
- > ***Bewertung***
- > ***Anreize***

# Verhaltensstandards der Unternehmensgruppe

## Markgraf: *Integrität, Qualität und Fortschritt*

### *I.: Integrität*

bedeutet für uns Rechtstreue, Fairness, auch Orientierung am Gemeinsinn und an unseren überwiegend konservativen Werthaltungen, die sich ... bewährt haben und Gültigkeit haben ...

... Insbesondere lehnen wir Vorteilsgewährung, Absprachen und andere ungesetzliche Praktiken ab und verbieten sie auch unseren Mitarbeitern. Aufträge erstreben wir durch unsere Wettbewerbsfähigkeit im Hinblick auf Qualität, Preis und Kosten sowie innovative Prozessgestaltung....

## ***II.: Qualität***

•  
... Kundenorientierung ... Termintreue sowie  
Wirtschaftlichkeit und Gewinnorientierung ... sichern die  
Zukunft und die Eigenständigkeit unseres Unternehmens.

Durch unsere periodischen Zertifizierungen nach DIN EN  
ISO 9000 ff, des Güteschutz Kanalbaus, der DVDGW und  
u.a. sowie im Ethikmanagement unseres gelebten  
Führungssystems stellen wir uns ständig einer  
wiederkehrenden Fremdüberprüfung durch anerkannte  
Institutionen.

### ***III.: Fortschritt***

bedeutet für uns das Streben nach der permanenten Weiterentwicklung ... unserer Technologien und Fertigkeiten, unserer Organisation, unserer Führungskräfte und Mitarbeiter.

Fortschritt bedingt die Qualitätsstrategie der Konzentration auf das Wesentliche, ... der Fokussierung auf Effizienz und Effektivität.

**.. wertkonservativ .. auf Dauer ... prozessinnovativ.**

***Wir erwarten von allen Mitarbeitern, dass sie sich zu diesen Verhaltensstandards persönlich bekennen und danach selbstverantwortlich handeln.***

# Ethisches Handeln und Transparenz als Elemente unternehmerischen Erfolgs

## Aus Internetauftritt HOCHTIEF

Wörtlich übersetzt heißt "Corporate Governance"

Unternehmensführung. Der Begriff hat aber eine weitergehende Bedeutung:

Es geht dabei ... um Führungsaufgaben sowie deren Beziehung zu jetzigen und künftigen Anteilseignern, Investoren, Mitarbeitern, Geschäftspartnern und nicht zuletzt der Öffentlichkeit. Corporate Governance dient auch dazu, durch vielfältige vertrauensbildende Maßnahmen den Ertrag ... zu steigern: ...

... sind ethisches und verantwortungsvolles Handeln, Integrität und Transparenz wichtiger denn je.

HOCHTIEF hat Themen wie Transparenz und Ethik schon immer sehr ernst genommen ...

Unter dem Aspekt der Corporate Governance haben bestimmte Aufgaben immer mehr an Bedeutung gewonnen:

- **Risikokontrolle im Unternehmen**
- **Information der Öffentlichkeit, vor allem der Aktionäre**
- **Motivation der Mitarbeiter**
- **Implementierung allgemein geltender ethischer Grundsätze**

... zu einem umfassenden Risikomanagementsystem  
zusammengefasst ... sind integraler Bestandteil des gesamten  
Planungs-, Steuerungs- und Reportingprozesses bei HOCHTIEF..

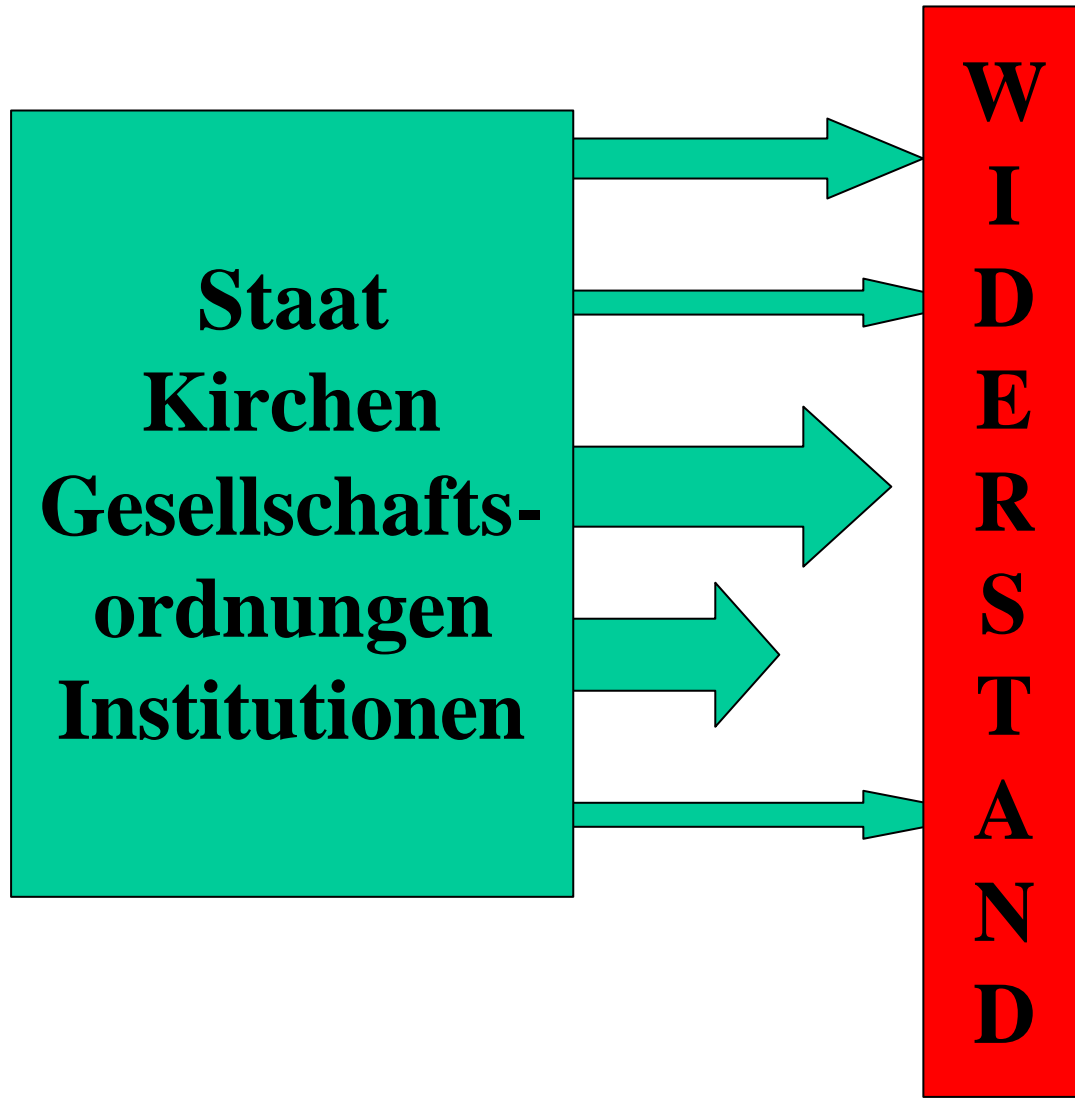
Motivation ist eine Sache – aber erst **ethische Grundsätze regeln** das tägliche Miteinander .... Das Ansehen von HOCHTIEF ... ist einer unserer wichtigsten Vermögenswerte.

**Kunden und Geschäftspartner können erwarten, dass wir auf der Grundlage hoher ethischer Standards arbeiten, unsere Verpflichtungen erfüllen und rechtschaffen handeln.**

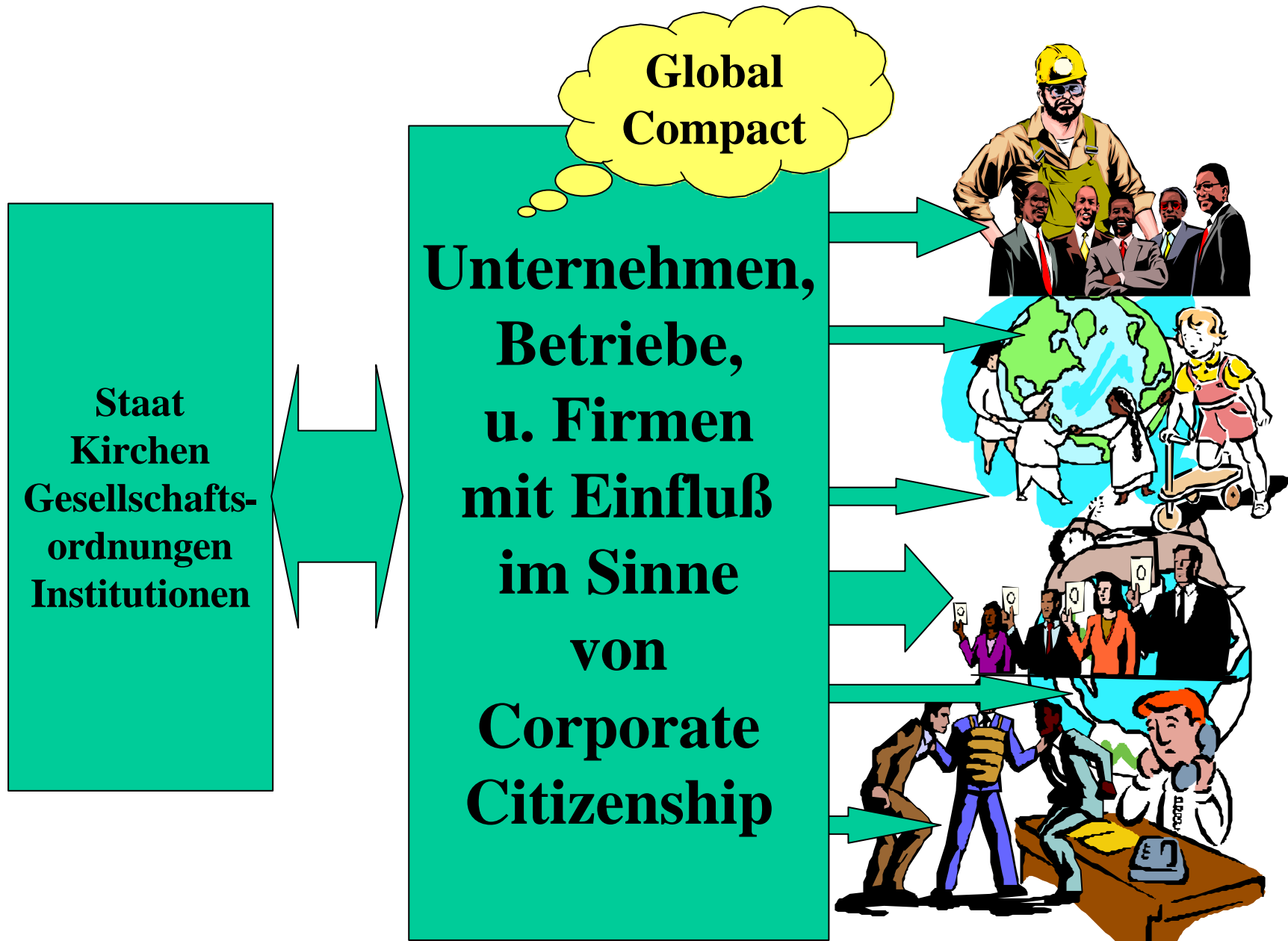
In den Arbeitsverträgen leitender Mitarbeiter von HOCHTIEF ist ausdrücklich die Verpflichtung festgehalten, sämtliche Formen von Korruption und Submissionsabsprachen – auch solche, die strafrechtlich nicht verfolgt werden – zu unterlassen.....

Darüber hinaus gelten Grundsätze der Business-Ethics, die an jeden Mitarbeiter mit seinem Arbeitsvertrag ausgehändigt werden und ebenfalls im Intranet veröffentlicht sind. Zu den Grundsätzen gehören unter anderem, dass lokale und internationale Gesetze und Regelungen strikt befolgt werden, Bestechung und Korruption verboten ...seit Jahren gibt es bei HOCHTIEF eine Ethik-Hotline. ...

Wir werden dem Handlungsfeld Corporate Governance weiterhin ein hohes Maß an Aufmerksamkeit schenken. ...



Vortrag Flieser, 12.6.03; nur für  
Studienzwecke;



Vortrag Flieser, 12.6.03; nur für  
Studienzwecke;

# **The Global Compact (von Kofi Anan)**

## **Report on Progress and Activities**

Kofi Anan schlug als UNO-Generalsekretär im Januar 1999 den globalen Vertrag zwischen UNO und den Unternehmen vor, um Kernwerte für Menschenrechte, angemessene Arbeitsbedingungen und Klimabewahrung voranzutreiben.

Im Juni 2000 wurde dieser Vorschlag von 50 „Global Player“ offiziell unterstützt, unterschrieben und mit ersten Aktivitäten angereichert.

## **Beispiele von Firmen, die den Global Compact unterstützen:**

**SAP:** ....betreibt äußerst engagiert das Projekt „Convention on Business Integrity (CBI); es beinhaltet vor allem die Verpflichtung Transparente Geschäftspraktiken zu pflegen.

**British American Tobacco:** ....hat ein Programm angestoßen, um Kinderarbeit zu bekämpfen: „Motto: die Zukunft ist jetzt“

**H & M:** ....betreibt eine Firma in Bangladesh, in der die Näherinnen eine zweijährige Berufsausbildung erfahren.

**Nestlé:**...fördert die Infrastruktur in den ländlichen Gegenden ihrer asiatischen Milcherzeuger, um die Arbeiten dort erträglicher werden zu lassen.

**DaimlerChrysler:**...unterstützt Gemeinschaften von Kleinstunternehmern in Brasilien nach Prinzipien der Regenwaldschonung zu wirtschaften und nimmt deren Produkte bevorzugt ab.

**Fiat:**...arbeitet eng mit der italienischen Regierung und der Erdölindustrie zur Verringerung von Schadstoffemissionen zusammen.

**Nike**:.... hat ethische Standards (z.B. keine Kinderarbeit) aufgestellt, die von allen Zulieferfirmen erfüllt werden müssen.

**Deutsche Bank**:.... unterstützt mit kurzfristigen Darlehen Entwicklungsländer, um den Kauf von Rohstoffen für Betriebe zu ermöglichen, um Arbeit zu schaffen und Armut zu verringern.

**Novartis**:.... stellt der WHO Arzneimittel gegen Malaria und Lepra zum Selbstkostenpreis zur Verfügung

**E N D E**

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit**