



## **Compliance in Bauunternehmen: Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren**

Erstellt im Auftrag der Bundesfachabteilung  
Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz

## 1. Inhalt

<b>2.</b>	<b>Allgemeine Vorbemerkung .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Vorwort.....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Werte - Unternehmensziele - Compliance.....</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>Werte-Management- versus Compliance-Management-Systeme (WMS/CMS)...</b>	<b>11</b>
<b>6.</b>	<b>Leitbild.....</b>	<b>14</b>
<b>7.</b>	<b>Internes Kontrollsystem (IKS).....</b>	<b>18</b>
<b>8.</b>	<b>Übergeordnete Aspekte eines WMS bzw. CMS .....</b>	<b>20</b>
<b>9.</b>	<b>Aufbau eines Compliance-Management-Systems.....</b>	<b>22</b>
<b>10.</b>	<b>Die organisatorischen Parameter zur Umsetzung von Compliance .....</b>	<b>25</b>
10.1	Verantwortlichkeiten in Prozessen .....	25
10.2	Maßnahmen / Instrumente .....	26
10.3	Anspruchsgruppen im Rechnungseingangsprozesses.....	27
<b>11.</b>	<b>Kernprozesse in Bauunternehmen.....</b>	<b>34</b>
<b>12.</b>	<b>Praxisbeispiele zu ausgewählten Kernprozessen.....</b>	<b>36</b>
12.1	Akquisition/Vertrieb und Kalkulation.....	37
12.1.1	Allgemeine Überlegungen zu Compliance-Risiken	37
12.1.2	Aufträge als Grundlage für Prozesse	39
12.1.3	Allgemeine organisatorische Maßnahmen im Vertrieb	39
12.1.4	Spezielle Maßnahmen im Akquisitions-/Vertriebsprozess	40
12.2	Kalkulationsprozess.....	43
12.2.1	Zusammenspiel von Akquisition/Vertrieb und Kalkulation	43
12.2.2	Spezielle Maßnahmen im Kalkulationsprozess	44
12.3	Arbeitsvorbereitung und Bauleitung .....	48
12.4	Spezielle Maßnahmen im Einkauf von Materialien / Stoffen.....	53
12.5	Spezielle Maßnahmen im Gerätemanagement.....	55
12.6	Spezielle Maßnahmen im Nachunternehmermanagement.....	56
<b>13.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>58</b>

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

<b>14.</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>60</b>
14.1	Nachhaltigkeit als Optimierungshilfe für alle Managementsysteme in Unternehmen .	61
14.1.1	Schritt 1: Ist-Aufnahme / Funktionstest	63
14.1.2	Schritt 2: Wertemanagement	67
14.1.3	Schritt 3: Compliance	68
14.1.4	Schritt 4: Risikomanagement	69
14.1.5	Schritt 5: Internes Kontrollsystem	70
14.1.6	Schritt 6: Sammeln konkreter Kennzahlen	70
14.2	Beispiele für ein WMS/CMS in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße .....	72
14.3	Weiterführende Literatur .....	77

## **2. Allgemeine Vorbemerkung**

Diese Ausarbeitung wurde mit Sorgfalt erstellt, erhebt aber aufgrund der Komplexität der Sachverhalte keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Aufgrund der Dynamik der aktuellen Entwicklungen kann nicht garantiert werden, dass die Ausführungen nach Veröffentlichungstermin dem jeweils gültigen Stand entsprechen. Die Ausführungen sind als Anregung zu verstehen und dienen lediglich Informationszwecken.

Dies entbindet den Leser gerade nicht von der sorgfältigen eigenverantwortlichen Prüfung. Insbesondere ist diese Ausarbeitung nicht als Rechtsberatung zu verstehen und kann die Beratung durch einen Anwalt nicht ersetzen.

Es wird keine Haftung für externe Links übernommen.

Die Haftung für Leib und Leben ist durch diesen Haftungsausschluss unberührt.

### 3. Vorwort

Strukturen und Prozesse in Unternehmen sind das Fundament einer geordneten Organisation. Bauunternehmen können ihr Ergebnis in der Regel nur über eine Optimierung der Organisationsstruktur erreichen. Dabei ist es wichtig, dass die Verantwortlichkeiten in den jeweiligen Funktionsbereichen ausreichend beschrieben sind. Zentrales Element von Compliance sind die Führungsebenen sowie die Mitarbeiter in Unternehmen. Vorgesetzte müssen Werte vorleben, damit Regeln für die Mitarbeiter erlebbar werden. Auf allen Ebenen können Delegationsfehler mitunter schwere Konsequenzen mit sich bringen. Im Bereich der Arbeitssicherheit ist Compliance ein besonders wichtiger Punkt. Selbst Betriebe mit wenig Organisationsstruktur decken diesen Bereich ab. Aufgrund der Tragweite von Fehlern besteht an dieser Stelle ein gewisser Konsens. Aber auch in diesem Betrachtungsfeld sind Lücken schneller vorhanden als gedacht. Allein das Risiko bei einem vermeintlich leichten Einsatz von Leitern wird häufig unterschätzt. Jährlich sterben über 20 Menschen, weil Leitern nicht richtig eingesetzt werden.

Weniger dramatisch, aber nicht weniger kritisch sind Mängel in Alltagsprozessen, die auf einem fehlenden Verständnis von Compliance beruhen. Wie schnell ist ein Bild in den Sozialen Medien hochgeladen oder ein Werbespruch gepostet, auf welchen dann Rechte Dritter bestehen. Fehlende Kenntnisse des Steuerrechts schaffen Verstöße im Bereich der Gewerbesteuer, z. B. bei der fehlerhaften Anwendung eines ARGE-Vertrags. Kleine Fehler können in der Summe zu großen Problemen führen wie z. B. bei der pauschalen Versteuerung von Geschenken. Umsatzsteuervoranmeldungen können ebenfalls schnell in ein regelrechtes Desaster ausarten, wenn Stammdaten einer Buchhaltungssoftware verändert werden.

Neben einer analogen Welt, bei der die Prozesse an sich im Fokus stehen, existieren zusätzlich noch digitale Abbilder der Unternehmenswirklichkeit. Wichtig ist, dass für das digitalisierte Unternehmen die gleichen Schutzfunktionen gelten, z. B. durch ein sog. Internes Kontrollsystem (IKS).

Insofern ergibt sich die Notwendigkeit zu Compliance im Sinne von regelkonformen Verhalten nicht nur aus gesetzlichen Vorgaben, sondern ebenso aus dem öffentlichen Druck heraus (Presse, Kunden, Lieferanten etc.) und aus dem Anspruch an die eigene Professionalität (Vermeiden von Reputationsverlusten bzw. Realisierung von Reputationsgewinnen). Compliance-Verstöße können gleichermaßen auch aus Kommunikationsmängeln resultieren, wenn z. B. aufgrund der Menge der Informationen über zu beachtende Richtlinien nicht oder nicht genügend

informiert wird und darüber hinaus diese Sachverhalte wegen fehlenden bzw. ungeeigneten Instrumenten auch nicht kontrolliert werden.

Der Spruch "Unwissenheit schützt vor Strafe nicht." mag plakativ sein, trifft aber nach wie vor zu. Doch auch, wer sich mit Compliance beschäftigt, weiß nicht immer genau, wie eine fehlerfreie Entscheidung aussehen muss. Aber ein geordnetes Compliance-Management hilft dabei, Grauzonen zu bewältigen. Zudem dokumentiert ein Unternehmen ein Bewusstsein für den Tatbestand an sich, wenn es sich mit Compliance auseinandersetzt.

Unternehmen müssen den Drahtseilakt absolvieren, Regeln einzuhalten und gleichzeitig Freude an der Verantwortung zu pflegen. Der Grat, auf dem die Verantwortlichen dabei gehen müssen, ist schmal. Schnell geht Akzeptanz verloren, wenn die Unternehmensleitung den Bogen überspannt. Daher ist es von großer Bedeutung, dass die Einhaltung von Compliance ein natürliches Ergebnis vorhandener Strukturen und Prozesse ist, ähnlich wie bei der Arbeitssicherheit. Als Selbstzweck hat Compliance im Mittelstand keine Chance, denn anders als bei großen Unternehmen verlieren sich die Organe, Führungskräfte, Entscheider und Macher nicht in einem stark arbeitsteiligen Unternehmen.

Andererseits treffen in der baubetrieblichen Praxis große Unternehmen und KMU<sup>1</sup> zusammen, sei es in Kooperationen oder Werkvertragsverhältnissen als General- und Nachunternehmer. Spätestens dann wird die unterschiedliche Sicht auf das Thema Compliance sichtbar: Einerseits Organe, die sich enthaften wollen, versus andererseits Unternehmer, bei denen aufgrund flacher Strukturen keine Möglichkeit besteht, Haftung zu verteilen.

Umso wichtiger ist es, dass die Geschäftsleitung jederzeit aufzeigen kann, dass sie alles in ihrer Macht Stehende unternommen hat, um Verstößen vorzubeugen, die schlussendlich ebenso Projekte (auch in deren Wirtschaftlichkeit) beeinflussen können.

Diese Broschüre soll dabei helfen, ein praktisches Verständnis von Compliance zu fördern, ohne dabei die bereits angesprochene "Unternehmenswirklichkeit" aus den Augen zu verlieren. Dabei richtet sie sich explizit an

- alle operativ tätigen Mitarbeiter:innen in Bauunternehmen, z. B. Baukaufleute, Bau- und Projektleiter, Vertriebsingenieure, Abteilungs-/Niederlassungs-/Unternehmensleiter,

---

<sup>1</sup> KMU = Kleine und mittelgroße Unternehmen

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

- alle juristisch zum Thema Compliance nicht vorgebildeten Laien,
- auch Auszubildende, Studierende und interessierte Dritte.

#### 4. Werte - Unternehmensziele - Compliance

Werte sind Überzeugungen, Einstellungen, Ideale und Bedürfnisse, die von Mitgliedern einer Gesellschaft, eines Unternehmens, einer Familie, eines Vereins etc. auf unbestimmte Zeit gemeinsam geteilt werden. Diese Werte definieren, welche Kultur z. B. ein Unternehmen ausmacht, welche Ziele das Unternehmen verfolgt und wie sich alle Mitglieder dieses Unternehmens im Idealfall auf dem Weg zur Zielerreichung verhalten sollten. In Form von Leitbildern oder als Unternehmensphilosophie werden die identifizierten Werthaltungen schriftlich fixiert und verbindlich festgehalten.

Eine zentrale Herausforderung bei Unternehmen ist, dass Werte in einem direkten Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen sollten. An diesem Punkt fangen die ersten Probleme bereits an. Der Mittelstand ist zwar vorrangig operativ getrieben, aber auch hier verfügen große Einheiten eventuell über ein Zielsystem/eine Unternehmenskultur und ein Leitbild. Je kleiner die Unternehmen jedoch werden, umso häufiger fehlen z. B. dezidierte Zieldefinitionen, werthaltige Leitbilder oder gar verbindliche Marketingkonzepte. Und auch, wenn Unternehmensziele und Leitbilder schriftlich fixiert sind, bleibt die Frage, ob die Inhalte tatsächlich gelebt werden.

Deshalb steht zu Beginn immer die Frage an die Unternehmensführung, welche Ausrichtung gewünscht ist. Das Unternehmensziel steht im Mittelpunkt jeder Aktivität und setzt auch die Rahmenbedingungen für alle weiteren Entwicklungen im Hinblick auf die Organisation und insbesondere von Compliance.

##### **Beispiel 4.1:**

Im Leitbild wird ein Miteinander beschworen, aber die Geschäftsführung fördert weder Teamgeist noch eine transparente Entscheidungsfindung.

##### **Beispiel 4.2:**

Die Unternehmensleitung wirbt für Qualität, beauftragt aber den Einkauf, möglichst billige Produkte zu beschaffen, ohne Rücksicht auf eben diese Qualität.

Menschen verfügen jedoch über ein sehr gutes Gespür für Plausibilitäten. Erkennen sie Widersprüche zwischen Verlautbarungen und Handlungen, so führt dies zu Widerständen in der Organisation. Aufgrund dessen wird die Ableitung weiterer Strukturen und Prozesse, die Compliance in Unternehmen sicherstellen sollen, erschwert bzw. sogar verhindert.



Der Begriff Compliance beschreibt die Erfüllung von Anforderungen bzw. im engeren Sinne die Rechtskonformität, d. h. die Einhaltung von Gesetz und Recht durch das Unternehmen und seine Mitarbeiter:innen sowie "Integrität, Redlichkeit und Geschäftsethik". Im Kontext von Unternehmen bezeichnet Compliance die Maßnahmen eines Unternehmens, die ergriffen werden, um sowohl für eine rechtskonforme und redliche Führung der Geschäfte als auch für das dazu notwendige Mitarbeiterverhalten zu sorgen (z. B. durch Einhaltung von Verträgen, die Gültigkeit von Aussagen). Diese Maßnahmen werden u. a. auch durch Gesetze vorgegeben und sind geeignet, um Verstöße aufzudecken oder zu verhindern, und können beispielsweise in Form von Regeln und Richtlinien erlassen werden.<sup>2</sup>

Somit können durch eine funktionierende Compliance-Organisation straf- und zivilrechtliche Risiken reduziert werden. Compliance-Management kann zudem einen Wettbewerbsvorteil darstellen, da viele öffentliche Auftraggeber ihre Aufträge nur dann vergeben, wenn ein ordentliches Compliance-Management bzw. ein regelkonformes Verhalten nachgewiesen werden kann.

Bevor also eine Compliance-Strategie geschaffen wird, sollte die Führungsebene eines Unternehmens zuerst eine gemeinsame Unternehmensstrategie festlegen, die ihrerseits wiederum in ein Unternehmensumfeld eingebettet sein muss. Unter dem Begriff "Unternehmensumfeld" werden faktische Gegebenheiten, z. B. die Unternehmenshistorie, Mitarbeiterstrukturen, der Lieferantenstamm, die Nachunternehmer etc., zusammengefasst bzw. in diesem Umfeld ist die bestehende Organisationsstruktur verankert.

Neben der Organisationsstruktur, d. h. den verschiedenen Funktionsbereichen, existiert auch eine Prozessstruktur, die weitestgehend von einer digitalen Informationstechnologie (IT) unterstützt wird. Abgeleitet aus dem übergeordneten Unternehmensziel hat jeder Funktionsbereich, auch die IT, untergeordnete Ziele sowie ihr jeweils eigenes Umfeld mit spezifischen Abhängigkeiten, Organisationsstrukturen und Prozessen.

Ergänzend zu dieser zunächst rein internen Sicht existieren auch verschiedene externe Anspruchsgruppen, die ihre Anforderungen in die Unternehmen hineintragen (der Blick outside – in). So hat z. B. die Öffentlichkeit eine eigene Bedeutung für ein Unternehmen. Neben direkten Stakeholdern wie z. B. den Banken gibt es auch eine sog. global interessierte Öffentlichkeit,

---

<sup>2</sup> Vgl. [https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/compliance/bedeutung-von-compliance-fuer-unternehmen\\_230130\\_474234.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/compliance/bedeutung-von-compliance-fuer-unternehmen_230130_474234.html) (letzter Abruf: 23.08.2023)

NGOs<sup>3</sup>, Verbände sowie Einflussträger aus dem Standardsetterbereich, die das Handeln von Unternehmen über Ihre Zuarbeit bei Gesetzen und Verordnungen beeinflussen oder sogar mit Klagen drohen, wenn Nachhaltigkeitsthemen missachtet werden.

All diese unterschiedlichen Blickwinkel auf ein Unternehmen führen zu komplexen und für jedes Unternehmen spezifischen Handlungsmaximen und Herausforderungen.

Theoretisch könnte ein Unternehmen nun versucht sein, alle Normen festzuhalten und diese wie eine Checkliste in den Prozessen abzuarbeiten. Dies kann man machen und würde dann eine sog. Legal Compliance (eine rein nach dem Gesetz ausgelegte Regelkonformität) erreichen.

Das Problem einer solchen Legal Compliance liegt aber auf der Hand:

Im Zweifel verbleiben Compliance-Handlungen hier auf einer rein technischen Ebene, d. h. das Unternehmen versucht, die Aufgabenstellung durch die Einführung eines Management-Systems zu lösen, ohne jedoch das dahinter liegende Wertesystem mit Leben zu füllen. Insofern konzentriert sich Legal Compliance auf die tatsächlichen Normen und Unternehmensregelungen.

Es gibt in der Wirtschaftsprüfung sog. Prüfungsstandards (PS), z. B. den IDW PS 980.<sup>4</sup> Mittels dieses Prüfungsstandards sollen Compliance-Risiken identifiziert und dann über geeignete Programme klein gehalten werden. Checklisten helfen dem Anwender dabei, über ein Internes Kontrollsystem (IKS) Rechtsverstöße zu vermeiden. Aber: Solche Systeme kommen stets dann an ihre Grenzen, wenn Probleme in Grauzonen entstehen.

#### **Beispiel 4.3:**

Einsatz von EPS<sup>5</sup>-Material bei einem "Öko-Haus". Gesetzlich bestehen keine Bedenken, allerdings kann es einem Nachhaltigkeits-geprägten Leitbild der Unternehmung zuwiderlaufen, solche Materialien zu nutzen, wenn z. B. natürliche Dämmstoffe erwartet werden.

---

<sup>3</sup> NGO = Non Governmental Organisations (Nichtregierungsorganisationen)

<sup>4</sup> Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management

<sup>5</sup> EPS = Expandiertes Polystyrol (Styropor)

**Beispiel 4.4:**

Ein Bauleiter einer ARGE<sup>6</sup> bestellt Ware, obwohl eine Entscheidung durch die Aufsichtsstelle zu erfolgen hatte. Im Nachgang stellt sich heraus, dass so schwere Schäden für das Bauprojekt vermieden wurden.

Das Beispiel 4.4 soll zum Verständnis noch einmal etwas näher beleuchtet werden.

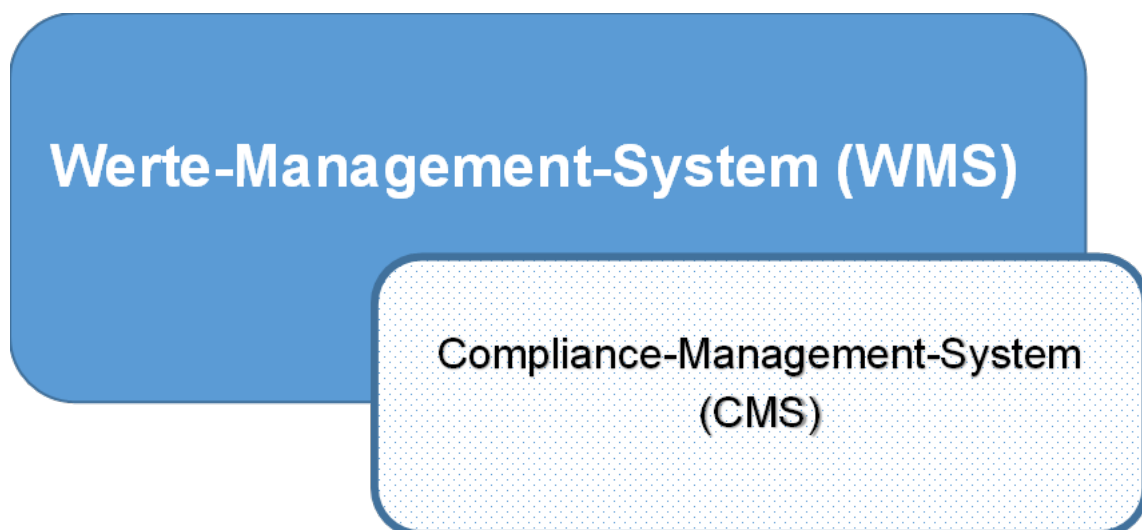
Die Einschränkung des Bauleiters ist ein typischer Kontrollmechanismus. Der Bauleiter (z. B. der Technischen Geschäftsführung - TGF) soll über den ARGE Vertrag und die Kontrolle der Aufsichtsstelle (die Formulierung eines ARGE-Vertrags bzw. dessen Ergänzung durch die Aufsichtsstelle) daran gehindert werden, Material zu teuer einzukaufen, ggf. sogar zu teuer bei einem der ARGE-Partner. Zu hoher Aufwand bzw. Gewinnabschöpfungen sollen so verhindert werden. Das ist der Sinn der Kontrolle der Bauleitung. Nun tritt eine Sondersituation ein. Der Bauleiter "denkt mit" und handelt im Einklang mit (s)einem Wertesystem. Also trifft er im Interesse aller die Entscheidung, Material zu beschaffen, ohne auf die Freigabe zu warten, da ansonsten Schaden droht. Die Kontrolle wurde zwar verletzt, allerdings nicht der Zweck der Kontrolle, nämlich die Abwendung von Schaden in Bezug auf das Vermögen der ARGE. Wäre der zuvor dargestellte Sachverhalt im ARGE-Vertrag geregelt, wäre ebenfalls kein Problem gegeben, da dann Regeln bestehen und der Bauleiter einer klaren Regelung folgt.

---

<sup>6</sup> ARGE = Bau-Arbeitsgemeinschaft, meist in Form einer GbR (es können aber auch andere Rechtsformen gelten).

## 5. Werte-Management- versus Compliance-Management-Systeme (WMS/CMS)

Im Ergebnis beschäftigen sich sowohl Werte-Management-Systeme (WMS) als auch Compliance-Management-Systeme (CMS) in ähnlicher Weise mit Unternehmen. Zu Anfang soll ein Fundament geschaffen werden, welches die Arbeit des Unternehmens rechtlich einwandfrei trägt. Dabei gehen WMS ein Stück weiter und decken auch sog. ungeschriebene Gesetze bzw. positiv besetzte "Verhaltenserwartungen" ab. Zudem basieren sie auf den Bausteinen Umwelt, Soziales und Ökonomie. Compliance kann in diesem Verständnis als Teilmenge eines WMS gesehen werden, auch, wenn durchaus Normen denkbar sind, die einem Wertekanon widersprechen können. Dann könnte z. B. die Einhaltung des Gesetzes compliant sein und der Anwender trotzdem gegen ein Wertesystem verstoßen.



**Abb. 1 - CMS als Bestandteil eines WMS**

2017 wurde im Zuge eines Forschungsprojekts zum Thema Unternehmensethik in der Bauwirtschaft unter 242 Unternehmen eine Umfrage durchgeführt. Von den 242 Unternehmen gaben knapp 50 % an, über ein CMS bzw. ein WMS zu verfügen. Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern gaben in der Regel an, nicht über ein entsprechendes System zu verfügen.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Oepen, R.; Wiehager, S. (2018): BBSR-Forschungsprojekt "Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft". Endbericht, S. 43.

"Compliance-Management bedeutet die Implementierung von Strukturen und Regeln, die zum Ziel haben, ein Unternehmen gegen unlauteres Handeln aller im Unternehmen tätigen Menschen abzusichern und unter anderem die Voraussetzungen zur Enthftung der Unternehmensorgane zu schaffen."<sup>8</sup>

"Wertemanagement geht noch darüber hinaus, da es auf ethische Grundwerte eines Unternehmens abstellt. Es liefert so den übergeordneten Werterahmen für die unternehmensspezifische Ausgestaltung der Compliance-Management-Systeme. Ein wesentliches Kennzeichen des Wertemanagements ist das sog. Unternehmensleitbild (dieses ist wiederum Ausgangspunkt für Compliance). In diesem werden die ethischen Grundwerte eines Unternehmens festgehalten, für die alle Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens mit ihrem Verhalten stehen. Sie bestehen einerseits aus der Anerkennung grundlegender moralischer Standards, wie sie beispielsweise in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, den ILO<sup>9</sup>-Kernarbeitsnormen, den UN-Guiding Principles for Business and Human Rights oder den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen niedergeschrieben sind."<sup>10</sup>

Dies gilt insbesondere dann, wenn diese Regeln - beispielsweise im Auslandsgeschäft - juristisch nicht durchgesetzt werden können. Gerade dieser Aspekt hat vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung im Bereich des Green Deals bzw. des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) eine besondere Bedeutung erlangt. So verlangt das LkSG eine Leitlinie von den Unternehmen. Im Zuge der Entwürfe zur EU-Sozialtaxonomie wird zudem auf die Punkte ILO und UN-Guiding Principles abgestellt. Werte-Management-Systeme wie z. B. das EMB<sup>11</sup>-Wertemanagementsystem Bau oder das ZertBau-System<sup>12</sup> sind somit eine sehr gute Antwort auf die letztgenannten Herausforderungen.

WMS denken Nachhaltigkeit von der Basis und nicht vom Bericht her. Aktuelle Entwicklungen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung können stellenweise einen entgegengesetzten Eindruck entstehen lassen, d. h. Unternehmen fokussieren sich aktuell eher auf den Bericht selbst. Bei dieser Sichtweise geht allerdings der Mehrwert verloren, da die Prozesse keine Transparenz erlangen,

---

<sup>8</sup> Oepen, R.; Wiehager, S. (2018): BBSR-Forschungsprojekt "Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft". Endbericht, S. 14.

<sup>9</sup> ILO = International Labour Organization; weltweiter Standard für Arbeitsschutzmaßnahmen.

<sup>10</sup> Oepen, R.; Wiehager, S. (2018): BBSR-Forschungsprojekt "Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft". Endbericht, S. 14.

<sup>11</sup> <https://www.emb-werte.com/>; EMB = Ethikmanagement BAU

<sup>12</sup> <https://www.zert-bau.de/>

wenn der Bericht zum Selbstzweck wird. Zudem droht sog. Greenwashing mit entsprechend negativen Konsequenzen. Die neuen Kontrollmöglichkeiten der NGOs<sup>13</sup> über die sog. CSRD<sup>14</sup> sollten nicht unterschätzt werden.

Die aktuellen Entwicklungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung können gerade bei kleineren Gesellschaften zu "Verdruss" führen, da deren Komplexität durch KMU nur schwer oder gar nicht zu bewältigen ist. Dies kann zu einer Einschränkung des Wettbewerbs führen, da immer weniger Unternehmen die Standards erfüllen können. Dies führt zu einer Abwärtsspirale, da nun weniger Unternehmen im (nachhaltigen) Wettbewerb stehen. Als regelrechter "Brandbeschleuniger" funktioniert eine eher negative Art europäischer Harmonisierung. Denn in weiten Teilen Europas gibt es nicht den starken Mittelstand, wie wir ihn in Deutschland kennen. Somit besteht seitens der Regierungen in diesen Ländern auch kein Druck, diesen Mittelstand von Berichtspflichten zu entlasten. In der Folge werden auch die sog. Hidden Champions<sup>15</sup> nicht entlastet.

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.<sup>16</sup> 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-Management-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 ist sichergestellt, dass (anders als bei reiner „legal-compliance“) Grauzonen besser gemanagt werden können.

---

<sup>13</sup> NGO = Non-Governmental Organisations (Nichtregierungsorganisationen)

<sup>14</sup> CSRD = Corporate Sustainability Reporting Directive; Weiterentwicklung der Non-Financial Reporting Directive (NFRD). Sie verfolgt das Ziel, die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf eine Stufe mit der Finanzberichterstattung zu stellen.

<sup>15</sup> Hidden Champions = Heimliche Gewinner (Mittelständische Unternehmen, die in ihren (Nischen-)Marktsegmenten (Welt-)Marktführer sind.

<sup>16</sup> <https://www.emb-werte.com/> ; (letzter Abruf 23.10.2023).

## 6. Leitbild

Das Unternehmensleitbild soll einen direkten Bezug zwischen WMS bzw. CMS und der Praxis herstellen.

Zu diesem Zweck wird das Unternehmensziel in der Verantwortung des Unternehmens verortet und in seinen Aussagen mit den Mitarbeitenden, Lieferanten, Nachunternehmern sowie weiteren Share- und Stakeholdern verbunden. Dabei kommt es zu einer Betonung der wechselseitigen Verantwortung, d. h. der Mitarbeitende verpflichtet sich, wertebewusst zu verfahren. Auf der anderen Seite geht das Unternehmen die Verpflichtung ein, die Mitarbeitenden wertschätzend zu behandeln und deren regelkonformes Agieren zu belohnen.

Bereits an dieser Stelle müssen Unternehmen gut überlegen, inwieweit sie die dargestellten Standards erfüllen. Denn wenn schon in den ersten Zeilen völlig abwegige Informationen zu lesen sind, wird kein Mitarbeitender den Rest des Leitbilds verfolgen. Im Zweifel gilt hier: Weniger ist mehr. Gerade für kleinere Unternehmen empfiehlt es sich an dieser Stelle, nicht zu tief in die Prosa "einzusteigen". Es ist sinnvoll, bereits direkt hier einen grundsätzlichen Werkzeugkasten respektive Verhaltensregeln für die Führungsebene und die übrigen Mitarbeitenden zu hinterlegen. Als Anhaltspunkt können sich Unternehmen auf den Forschungsbericht Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft von 2018 beziehen (S. 127 ff.).

In Anlehnung an den o. g. Forschungsbericht könnten Überlegungen wie unten auszugsweise dargestellt erfolgen (vgl. Abb. 2). Diese Auflistung stellt nur eine Annäherung an das Thema dar. Um juristische Fehler zu vermeiden, sollte grundsätzlich die Beteiligung eines entsprechend versierten Rechtsanwalts in Betracht gezogen werden, wenn ein WMS/CMS zum Einsatz kommen soll.

In der Veröffentlichung Checkup Lieferkette<sup>17</sup> werden zudem wichtige Gesetze für die Bauwirtschaft angeführt. Auch solche Aufstellungen können eine Hilfe sein.

---

<sup>17</sup> Wiehager, S.; Steffen, S.: Checkup Lieferkette. Berlin 2022, S. 30 ff.

### **Präambel**

*Das Unternehmensziel ist die Umsetzung qualitativ hochwertiger Baumaßnahmen. Die Umsetzung soll einen Mehrwert für den Kunden als auch die Gesellschaft und die Umwelt schaffen. Neben gesetzlichen Anforderungen orientieren wir uns an den Vorgaben von Standardsetzern wie z. B. dem EMB-Wertemanagement Bau, um durch unsere wirtschaftliche Aktivität einen positiven Einfluss in der Wertschöpfungskette sowie auch in Beziehung zur Umwelt und Gesellschaft zu erreichen. Unsere Mitarbeiter:innen müssen entsprechend agieren und können zudem erwarten, entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und weltweiten Standards behandelt zu werden. Diese Standards werden durch entsprechende Berichterstattung und Kennzahlen in unserem Unternehmen nachgehalten und geprüft. Bei Verstößen erfolgt ein Gegensteuern durch die Managementebene in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter\*innen.*

### **Verstöße vermeiden**

*Unternehmen sind Teil eines Netzwerks an Arbeitsbeziehungen zu zahlreichen weiteren Firmen, Instituten, Hochschulen und Personen. Aus diesem Grunde muss unser Unternehmen sicherstellen, dass Regelverstöße (z. B. gegen gesetzliche Bestimmungen, firmeninterne Regeln, Richtlinien und ähnliches) vermieden werden. Da wir den bewussten Regelverstoß als eher geringes Risiko betrachten und vielmehr den versehentlichen Fehler vermeiden möchten, erfolgen die nachstehenden Hinweise. Letzten Endes ist eine regelkonforme Arbeitsweise im Interesse aller, da im schlimmsten Fall Ordnungswidrigkeiten entstehen können bzw. strafrechtliche Konsequenzen drohen.*

*Bei uns gilt:*

*Eine Vorschrift muss nicht formal, sondern substantiell erfüllt werden.*

*Die folgenden Hinweise gelten für alle Personen, die in unserem Auftrag auftreten sowie selbstverständlich auch für alle unsere Mitarbeiter\*innen, unsere Nachunternehmer, Lieferanten und weitere Vertragspartner. Sie sollen zur Sicherheit aller beitragen. Wir wollen zu einem offenen und vor allem bewussten Umgang mit dieser Herausforderung anregen. Deshalb konzentrieren wir uns auf folgende wesentlichen Punkte (weitere Regelungen entnehmen Sie unserem Compliance-Leitfaden).*



### **Kernanliegen**

*Wichtige Kernanliegen unsere Unternehmens sind:*

- *Standards für Arbeitnehmer\*innen / Arbeitnehmerrechte*
  - *Mindestlohn*
  - *Mitarbeiterbeteiligung*
  - *Versammlungsfreiheit*
- *Toleranz*
  - *Mitarbeiterschutz*
  - *Mobbing vermeiden*
  - *Maßnahmen gegen Ausgrenzung / Diskriminierungsfreiheit*
  - *Diskussionskultur*
- *Arbeitsschutz*
  - *Baustellensicherheit*
  - *Persönliche Schutzausrüstung (PSA)*
  - *Schulungen*
  - *Gesundheitsschutz allgemein*
- *Geistiges Eigentum*
  - *Lizenzverstöße vermeiden*
  - *Rechte an Bildern wahren*
  - *Zitierweise wahren*
  - *Keine Nutzung von Daten von Finanzdienstleistern ohne Freigabe*
- *Vertraulichkeit*
  - *Datensicherheit*
  - *Datenschutz*
  - *Geschäftsgeheimnisse*
- *Nachhaltigkeit*
  - *Einhaltung von Werten*
  - *Ausführungsqualität*
  - *Mängelmanagement*
  - *Qualität allgemein*

- *Steuerehrlichkeit*
  - *Ertragsteuerliche Korrektheit, richtige Gewinnrealisation, angemessene Bestandsveränderungen*
  - *Korrekte Selbstveranlagung in der Umsatzsteuer*
  - *Steuerliche Abwicklung (Verfahrensthemen; Abgabenordnung)*
  - *Angemessene Verrechnungspreise in ARGEN / Konzerngesellschaften*
- *Handelsrechtliche Korrektheit*
  - *Korrekter Ansatz von Vermögenswerten und Schulden*
  - *Korrekte Bewertung von Vermögenswerten und Schulden*
- *Fairer Wettbewerb*
  - *Einhaltung von Gesellschaftsrechtlichen Standards*
  - *Keine Verstöße gegen das Wettbewerbs- bzw. Kartellrecht*

**Abb. 2 - Auszugsweise Liste zur Annäherung an die Aufgabe der Formulierung eines Leitbildes**

## 7. Internes Kontrollsystem (IKS)

Unternehmen können zwar ein Leitbild einführen, allerdings werden trotz aller Wertorientierung interne Kontrollen nötig sein. Kontrollen werden in jedem Jahr beim Jahresabschluss durch die (Wirtschafts-)Prüfer berücksichtigt. Fehler im Internen Kontrollsystem<sup>18</sup> (IKS) können zu einer Einschränkung des Prüfvermerks sowie schlimmstenfalls eine Verweigerung des Testats zur Folge haben.

Auch wenn das Thema IKS auf den ersten Blick für kleine Unternehmen theoretisch wirkt, so müssen z. B. Zahlen in der Kalkulation belastbar sein oder Vermögen muss korrekt dargestellt werden. Einfach gesagt, wenn jeder Mitarbeitende überall Zahlen verändern kann, dann sinkt die Aussagekraft der Werte in Unternehmen.

### **Beispiel 7.1:**

Wenn z. B. Leistungsmeldungen (LM) in Excel® einfach willkürlich gefüllt werden können, birgt das Risiken im Rechnungswesen. Die Buchhaltung bezieht sich bei der Bewertung des Vermögens auf die Leistungsmeldung. Wenn keine korrekte Leistungsmeldung vorliegt, können Unternehmen teilweise dramatische Konsequenzen zu spüren bekommen. Wenn ein Bauleiter den Wert zu hoch ansetzt, dann droht eine Gewinnvorwegnahme.

### **Beispiel 7.2:**

Wenn Nachträge in einem Unternehmen nicht kommuniziert werden und es keinen Kontrollmechanismus bei Mehrkosten gibt, dann werden nicht nur keine Nachtragspotenziale erkannt, sondern generell Fehler nicht aufgedeckt, so dass sie sich immer weiter durchziehen und im ungünstigsten Fall sogar noch multiplizieren können.

Bei der Betrachtung der Beispiele erkennt man, dass interne Kontrollen nicht nur theoretische Konstrukte sind, sondern dass eine Objektivierung durch Kontrollen erst Berechenbarkeit sicherstellt. Wenn Prozesse stets einem festgelegten Muster folgen müssen, verhindert dies Mehrkosten durch Abweichungen von Sollvorgaben.

---

<sup>18</sup> Zum besseren Verständnis vergleiche IDW PS 951.

Ähnliche Fälle wären:

- 1) Die Beschaffung von Nachunternehmern läuft am Einkauf vorbei.
- 2) Die Erteilung von Aufträgen erfolgt durch externe Planer und Architekten, ohne dass der eigene Projektleiter zuvor zugestimmt hat.
- 3) Ungeregelte Aufgabenzuordnungen können zudem Nachträge erzeugen, die von der Unternehmensleitung nicht erkannt werden, wenn z. B. ein externer Planer den Polier bittet, Extraarbeiten zu erfüllen, obgleich diese nicht vereinbart sind.

Die Verteilung von Verantwortung beinhaltet zudem einen Aspekt der Fairness, denn durch ein Vier-Augen-Prinzip wird sichergestellt, dass Fehler nicht einfach zu Schäden führen können. Berechtigungskonzepte in der IT verhindern zudem, dass Mitarbeiter:innen mit unzureichender Fortbildung Schäden im IT-System anrichten. Einschränkungen bei den Benutzerrechten schaffen darüber hinaus Sicherheit im Bereich von Malware sowie Cyberattacken generell.

Wichtige Quellen für Vorlagen zu einem IKS können der IDW PS 951<sup>19</sup> sowie der COBIT<sup>20</sup>-Leitfaden sein.

Zentrale Bestandteile eines IKSs sind:

- 1) Organisation  
(auch zum Abgleich z. B. mit den Benutzerberechtigungen in der IT)
- 2) Strukturen und Prozesse erfassen  
(Workflows)
- 3) Vier-Augen-Prinzip  
(z. B. in einer ARGE: Über-Kreuz-Kontrolle bei den Partnerrechnungen)
- 4) Funktionstrennung  
(z. B. Einkauf und Bauleitung trennen)
- 5) Schaffung von betraglichen Grenzwerten  
(z. B. im Einkauf)
- 6) Benutzerberechtigungskonzept in der IT

---

<sup>19</sup> IDW PS 951 n. F. (03.2021): Die Prüfung des internen Kontrollsystems bei Dienstleistungsunternehmen.

<sup>20</sup> COBIT = Weltweit anerkanntes Rahmenwerk für die Governance und das Management der Unternehmens-IT.

## 8. Übergeordnete Aspekte eines WMS bzw. CMS

Wenn Compliance erlebbar wird, dann entwickeln betroffene Personen leichter einen konkreten Bezug zu diesem Thema. Je besser entsprechende Handlungen in alltägliche Routinen eingewoben sind, umso eher können Unternehmen den Weg zu Compliance "ebnen". Es ist bezeichnend, dass Mitarbeitende auf die Frage, ob ein WMS oder CMS im Unternehmen besteht, häufig mit einem deutlichen Nein beantworten. Allerdings dürfte davon auszugehen sein, dass sich dabei die Verneinung eher auf das "System" und weniger auf "Werte" bzw. "Compliance" bezieht. Dies gilt erst recht, wenn man der Bewertung einen entsprechend hohen Standard wie den populären IDW PS 980<sup>21</sup> zugrunde legt. Aber die Unternehmen müssen sich spätestens hier fragen, ob nicht vielleicht doch zarte Pflänzlein von Compliance im eigenen Unternehmen bestehen. Diese wurden nur meist nicht mit einem WMS bzw. CMS in Verbindung gebracht. Aber vor allem in KMU<sup>22</sup> findet sich häufig ein Umsetzungsgrad von Werten und Compliance, der sogar sehr umfassend und von starken Unternehmerpersönlichkeiten geprägt ist. Hierunter fallen alle Beispiele steuerlicher Ordnungsmäßigkeit, Arbeitssicherheit, Vertragskonformität etc., vorausgesetzt, der Ausprägungsgrad ist auch nur annähernd messbar.

WMS/CMS setzen genau an der Aussage "Wir tun doch etwas!" an! Sie sorgen dafür, dass Maßnahmen systematisch und strukturiert und nicht nur zufällig und sporadisch erfolgen. Zudem stellen WMS/CMS die Dokumentation eines regelkonformen Verhaltens sicher.

### **Beispiel 8.1:**

In einem Unternehmen kommt es aufgrund eines Fehlers zu einer falschen Berechnung der Umsatzsteuerzahllast. Nachunternehmerrechnungen nach § 13b UStG erhalten fälschlicherweise einen Vorsteuerabzug. In unregelmäßigen Abständen prüft der kaufmännische Leiter mit Excel®-Tools die Qualität der Stamm- und Bewegungsdaten. Seine Maßnahmen dokumentiert der kaufmännische Leiter nicht. Nun kommt es zu einer Prüfung durch die Finanzbehörden. Diese deckt den Fehler auf. Der Schaden beläuft sich auf eine siebenstellige Summe. Der Steuerpflichtige bzw. das Organ muss nun ggf. sogar mit einer Haftstrafe rechnen.

Im dargestellten Fall können die prüferischen Maßnahmen nicht belegt werden. Selbst mit Dokumentation und Tax-Compliance-System (einer Unterform eines CMS) würde es hier schwierig

<sup>21</sup> IDW PS 980 = Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management.

<sup>22</sup> KMU = Kleine und Mittelgroße Unternehmen

werden, ohne Konsequenz zu einer Einigung zu kommen. Allerdings kann eine gute CMS-Lösung den Haftungsumfang mildern, wie das folgende Beispiel noch einmal unterstreicht:

**Beispiel 8.2:**

Ein Unternehmen trägt nicht Sorge, dass bei Geschenken an Kunden die Pauschalbesteuerung erfolgt. Es handelt sich zwar nur um kleinere Geschenke, in der Summe entsteht jedoch ein erheblicher Betrag. Bei einer Steuerprüfung wird dieser Fehler moniert. Nun muss seitens der Behörde geklärt werden, ob nur ein Fehler passiert ist, der nun einmal im Alltag vorkommen kann, oder ob es sich um eine grob fahrlässige bzw. vorsätzliche Verletzung steuerlicher Ordnungsmäßigkeit handelt.

Beide Beispiele zeigen, dass nicht immer Vorsatz im Spiel sein muss. Fehler können so erheblich ausfallen, dass auch bei fehlendem Vorsatz ein Schaden entsteht, der geahndet wird.

Im Beispielfall 8.2 würde z. B. eine entsprechende Richtlinie sowie eine Schulung (in Bezug auf die Richtlinie) ein Bewusstsein dokumentierten.

In der Regel ist im Alltag eher der Fehler, der zufällig entsteht, die Herausforderung. WMS/CMS schaffen ein Fundament für einen geordneten Geschäftsbetrieb. Auf diesem Fundament können weitere Konstrukte wie z. B. ein IKS aufgebaut werden. Da es immer wieder Fehler geben wird, weil absolute Fehlerfreiheit in einem menschengemachten System schlicht nicht realistisch ist, kann das übergeordnete Ziel nur sein, die Fehler, die passieren, zu dokumentieren.<sup>23</sup>

**Merke:**

- 1) **Nachweisbare Compliance-Maßnahmen können Haftung verhindern bzw. verringern.**
- 2) **Ein systematisches Vorgehen wirkt haftungsbegrenzend.**
- 3) **Systematik schafft grundsätzlich eine Basis für weitergehende Kontrollen.**

---

<sup>23</sup> Vgl. §§ 153, 371 Abs. 1 AO zur Berichtigung von Fehlern i. V. m. § 370 StGB zur Selbstanzeige gegenüber der Finanzbehörde.

## 9. Aufbau eines Compliance-Management-Systems

CMS sind gesetzlich nicht umfänglich definiert. Zahlreiche Maßnahmen im Kontext von Compliance ergeben sich aus verschiedenen Einzelgesetzen. Eine weitere Grundlage für zahlreiche Systeme sind Standardsetter, u. a. der IDW mit dem IDW PS 980. Das Institut der Wirtschaftsprüfer erlässt für die prüfenden Berufe Standards, die im prüferischen Alltagsgeschäft Beachtung finden müssen, damit ein einheitlicher Umgang mit Sachfragen erreicht wird.

Der IDW PS 980 unterscheidet bei einem CMS folgende Kategorien:

- 1) Compliance Kultur (Wie werden Regeln gelebt?)
- 2) Compliance-Ziele (z. B. Steuerehrlichkeit)
- 3) Compliance-Risiken (z. B. Risiko fehlerhafter Steuererklärungen)
- 4) Compliance-Programm (Grundsätze und Maßnahmen zur Verhinderung von Verstößen)
- 5) Compliance-Organisation (Rollen, Prozesse und Verantwortlichkeiten)
- 6) Compliance-Kommunikation (Ombudsmann, Hinweisgebersystem)
- 7) Compliance-Überwachung und Verbesserung (High-Level-Controls/Do-Check-Act).

Gedanklich leiten sich die Punkte 1 bis 7 aus relativ trivialen Überlegungen ab:

- 1) Unternehmen haben grundsätzlich eine "Compliance"-Kultur, auch wenn sie nicht explizit ausformuliert ist. Dies gilt übrigens für alle Unternehmen, ob diese es nun wollen oder nicht. Die Spanne reicht von "Wir lassen alles laufen." bis zum absoluten "Bei uns ist alles geregelt." Welche Bausteine bereits vorliegen, lässt sich mit folgenden einfachen Fragen herausfinden:
  - Gibt es einen Compliance-Beauftragten?
  - Wer erfüllt noch Compliance-bezogene Aufgaben?
  - Welche Funktionen ordnet ein Unternehmen dieser Aufgabe zu?
  - Gibt es eine fest verankerte Compliance-Struktur, d. h. wie ist Compliance organisatorisch in die Prozesse integriert?
  - Existiert ein Verhaltenskodex? Was sind die verbindlichen Regeln, an die alle sich halten müssen? Wie wird Compliance-Treue geschult?
  - Wie kann man das System möglichst klein und übersichtlich halten?
- 2) Aus dieser Unternehmenskultur entspringt meist auch eine Strategie mit daraus abgeleiteten Zielen. Dazu zählen z. B. die Minimierung der Risiken für Reputationsschäden, Sanktionen bzw. Vermögensschäden und die Optimierung von Kontrollmechanismen. Im Endeffekt wird

somit auch eine gewissenhaftere Aufgabenerfüllung erreicht, was sich wiederum positiv auf Effizienz und Effektivität auswirkt.

- 3) Diese Unternehmensziele umfassen auch immer Risiken, denn Renditen ergeben sich sowohl in der Finanz- als auch in der Realwirtschaft durch unterschiedliche Risikopräferenzen. Je nach Ausrichtung steigen oder sinken Risiken bzw. die Anzahl der Risikofelder. Unternehmerisches Handeln umfasst immer ein Grundniveau an Herausforderungen; je höher ein Risiko eingeschätzt wird, umso höher ist die Rendite im Erfolgsfall bzw. der Schaden im Verlustfall (analog zur Geldanlage in mehr oder weniger risikoreichen Aktien).
- 4) Unternehmen benötigen eine Art Fahrplan/Programm, um diejenigen Maßnahmen abzuleiten, mit denen sich die identifizierten Risiken am besten bewältigen lassen. Für die Bauwirtschaft könnte dies z. B. eine umweltfreundliche Bauweise sein, die auf einer ökologischen Werteorientierung basiert und somit den wachsenden gesellschaftlichen Zielen zum Klimaschutz besser gerecht wird.
- 5) Ziele und Programm einer Unternehmung müssen wiederum durch eine entsprechende Organisation getragen werden. Dies erfolgt über sog. Management-Systeme. Das System sorgt dafür, dass alle notwendigen Aspekte von Compliance in der Organisation berücksichtigt werden. Da gerade kleinere Unternehmen umfängliche Regelungen ablehnen, wenn sie mit einer Extra-Organisation und somit mit zusätzlichem Aufwand (und ggf. Mehrkosten) verbunden sind, ist es umso wichtiger, den System-Gedanken zu verfolgen. Geschieht das nicht, ist das Risiko sehr hoch, Compliance nicht durchgängig belegen zu können, da einzelne Menschen kaum jemals alle möglichen Stolperfallen gleichzeitig im Blick haben können. Insofern ist das Problem der KMU weniger die fehlende Bereitschaft, Compliance zu leben, sondern eher die fehlende Organisation in Gestalt der für große Unternehmen selbstverständlichen Elemente eines Ziels, eines Programms etc.

Bevor aber KMU das Thema Compliance überhaupt leben können, müssen grobe strukturelle und prozessuale Maßnahmen erfolgen. Kernprozesse müssen identifiziert und beschrieben werden. Danach werden Verantwortlichkeiten definiert. Erst dann können Risikoidentifikationen genutzt werden, um wie bei großen Bauunternehmen Compliance-Elemente in bestehende Strukturen bzw. Prozesse aufzunehmen.

- 6) Beschäftigte in Unternehmen und Behörden nehmen Missstände oftmals als erste wahr und können durch ihre Hinweise dafür sorgen, dass Rechtsverstöße aufgedeckt, untersucht, verfolgt und unterbunden werden. Hinweisgeberinnen und Hinweisgeber übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft und verdienen daher Schutz vor Benachteiligungen, die ihnen wegen ihrer Meldung drohen und sie davon abschrecken können.



Mit dem Gesetz für einen besseren Schutz Hinweisgebender Personen sowie zur Umsetzung der Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden, wird der bislang lückenhafte und unzureichende Schutz von Hinweisgebenden Personen ausgebaut und die Richtlinie (EU) 2019/1937 in nationales Recht umgesetzt. Gleichzeitig wird das Ziel eines verbesserten Hinweisgeberschutzes mit den Interessen von Unternehmen und öffentlicher Verwaltung, die zum Ergreifen von Hinweisgeberschutzmaßnahmen verpflichtet werden, so in Einklang gebracht, dass bürokratische Belastungen handhabbar bleiben. Das Gesetz ist am 2. Juli 2023 in Kraft getreten.<sup>24</sup>

- 7) Im Sinne einer vollständigen Handlung sichern Kontrollmechanismen, ob eine Maßnahme funktioniert, d. h. das gewünschte Ziel erreicht wird. Fehlt eine konsequente und adäquate Kontrolle, kann im Falle eines Verstoßes keine Enthftung begründet werden. Neben einer Prüfung auf "Vorhandensein" ist auch eine sog. Funktionsprüfung entscheidend.

#### **Beispiel 9.1:**

Während es in großen Unternehmen Standardprozesse für das Controlling / die baubetriebliche Steuerung gibt, so tendieren KMU manchmal dazu, Controlling sehr rudimentär anzugehen. ERP<sup>25</sup>-Lösungen genügen, ggf. werden noch manuelle Excel®-Lösungen gepflegt. Durchdachte Strukturen und überlegte Planungen sind nicht vorhanden bzw. werden vernachlässigt. Daher unterbleibt ein bau- und unternehmensspezifisches Controlling und es werden nur die Standardauswertungen von ERP-Anbietern genutzt, obwohl diese die Lebenswirklichkeit der Unternehmen gar nicht wiedergeben.

#### **Zusammenfassung:**

**CMS-/WMS-Lösungen lohnen sich, weil sie wesentlich mehr Aufgaben der Unternehmensführung unterstützen können, als gemeinhin vermutet bzw. gesehen wird. Der vermeintliche Mehraufwand, den viele Unternehmen in Zusammenhang mit Compliance sehen, kann auf eine unterentwickelte Eigenorganisation hinweisen. Wenn nichts vorhanden ist, auf das sich aufbauen lässt, ist jeder erste Schritt eine Last.**

<sup>24</sup> BGBl. 2023 I Nr. 140 vom 02.06.2023, zitiert nach: <https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Hinweisgeberschutz.html> (Letzter Abruf am 13.06.2023).

<sup>25</sup> Enterprise Resource Planning Program (z. B. SAP®)

## 10. Die organisatorischen Parameter zur Umsetzung von Compliance

Eine entscheidende Grundlage für Bauunternehmen sind die einzelnen Funktionsbereiche in Unternehmen (vgl. Abb. 3). In jedem Funktionsbereich existieren Prozesse und Verantwortlichkeiten. Wichtig ist, dass gerade die Führungsebene ein übergreifendes Verständnis zu den Zusammenhängen in den Unternehmen hat.

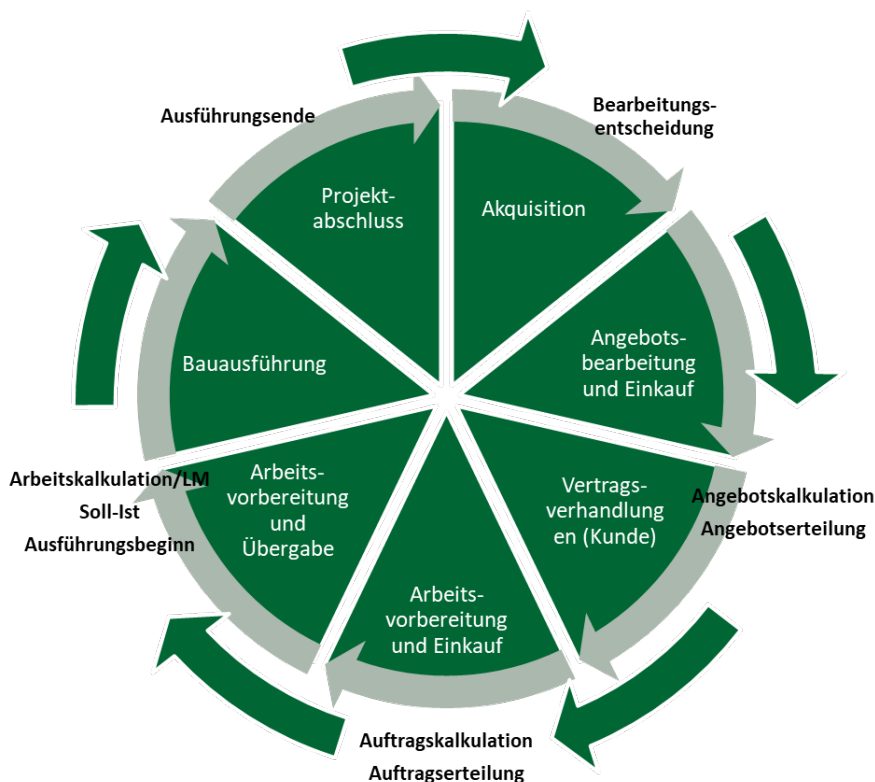


Abb. 3 - Prozess des Projektmanagements von der Akquisition bis zum Ausführungsende

### 10.1 Verantwortlichkeiten in Prozessen

Wenn Unternehmen planen, Prozesse und Compliance zusammenzuführen, sollten die Abteilungen mitgenommen werden. Nur so lässt sich gewährleisten, dass das Thema in den Unternehmen gelebt wird. Bei der Liste der einbezogenen Personen sollen ggf. steuerliche Berater, Rechtsabteilungen sowie die Vertragsprüfung mit aufgenommen werden. Denn zum Thema Compliance zählen alle Verträge, unabhängig davon, ob es sich um interne Formulare, Vertragsmuster etc. handelt. Zudem sollten in den Abteilungen Verantwortliche ausgewählt werden (vgl. Abb. 4).

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

AG	Auftraggeber	IT	IT-Abteilung
AN	Auftragnehmer	KM	Kommissionierung
AB	Angebotsbearbeitung	KL	Kaufmännische Leitung
AR	Ausgangsrechnung	L	Liquiditätsplanung/-steuerung
KGF	Kfm. Leitung der ARGE	LB	Leitung Bauhof
TGF	Techn. Leitung der ARGE	LG	Logistik
AV	Arbeitsvorbereitung	MA	Mitarbeiter/-in
BL	Bauleitung	NU	Nachunternehmer
BU	Buchhaltung	OL	Oberbauleiter
EK	Einkauf	PO	Polier
EKG	Anmietung von Geräten	PS	Projektservice
EKNU	Einkauf Nachunternehmer	SE	Sekretariat
EKS	Einkauf Stoffe / Schalung / Rüstung	TL	Technisches Büro, Leitung
ER	Eingangsrechnung	TI	Technischer Innendienst
GF	Geschäftsführung		

**Abb. 4 - Liste zur Festlegung von Verantwortlichkeiten in Prozessen**

## 10.2 Maßnahmen / Instrumente

Wenn es darum geht, herauszufinden, welche Instrumente und Maßnahmen bereits im Unternehmen vorhanden sind, fällt es vielen Beteiligten leichter, sich an ihren Aufgabenbereichen zu orientieren und nicht an einem übergeordneten System.

Hierzu bieten sich Workshops an, in denen z. B. folgende Fragen behandelt werden:

- Wer ist beteiligt?
- Was ist an welcher Stelle wie zu beachten?
- Wo liegen besonders hohe Risiken? ("Was würde besonders weh tun?")
- Was wird dagegen unternommen?
- Wie werden die Maßnahmen kontrolliert?
- Wie wird darüber berichtet?

### 10.3 Anspruchsgruppen im Rechnungseingangsprozesses

Beispiel 9.1:

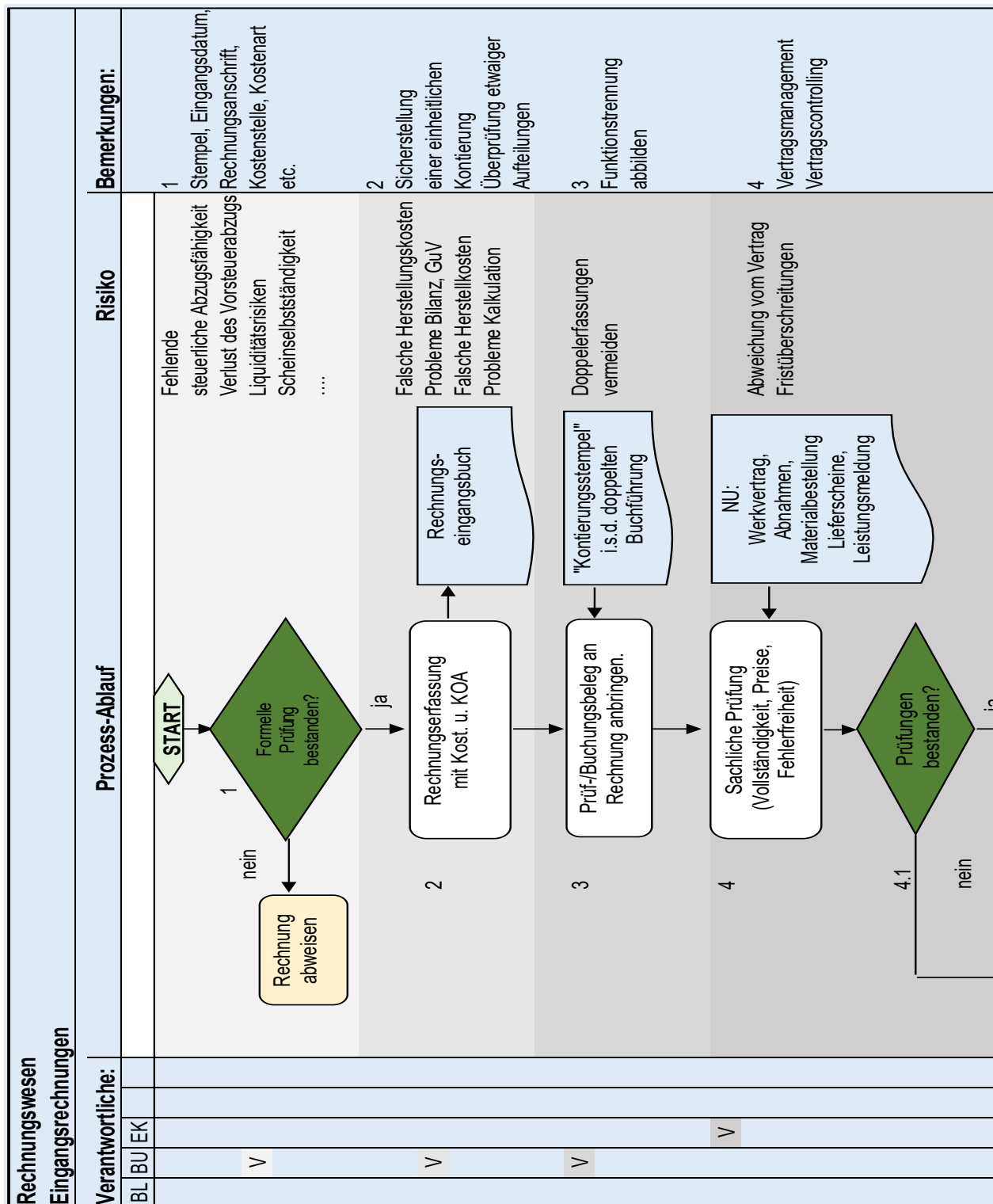


Abb. 5 - Rechnungseingangsprozess

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Bei der Betrachtung des Rechnungseingangsprozesses in Abb. 5 zeigt sich, dass Risiken selbst in scheinbar einfachen Prozessen vielfältig sein können. Zudem wird erkennbar, dass unterschiedliche Anspruchsgruppen von den dargestellten Risiken betroffen sind. Anspruchsgruppen bestehen dabei sowohl in den Unternehmen als auch "in der Außenwelt".

<b>Beispiel 9.2:</b>	
Anspruchssicht Bauunternehmen (inkl. Interessen)	
<b>Anspruchsgruppe/Anspruchssicht</b>	<b>Interessen</b>
Bauunternehmen	Hauptziele:
	<i>Kapitalwert maximieren</i>
	<i>Hoher Shareholder Value (Steigerung des anteiligen Vermögens der Gesellschafter)</i>
	<i>Fortbestand des Unternehmens</i>
	<i>Gewinnmaximierung</i>
	Unterziele:
	<i>Leistungssteigerung / Leistungshöhe</i>
	<i>Kostensenkung / Kostenhöhe</i>
	<i>Leistungsbewertung</i>
	<i>Gültige Bürgschaft</i>
	.....

Compliance scheint erst einmal keine Rolle zu spielen. Zahlen, Daten, Fakten – so könnte man die o. g. Darstellung zusammenfassen. Für Organisation und Struktur besteht demnach auf den ersten Blick kein Bedarf. Bei einer tiefergehenden Betrachtung erkennt der kritische Betrachter, dass die Haupt- und Unterziele weitere Fundamente benötigen (vgl. Beispiel 9.3).

**Merke:**

**Fehler im Bereich Compliance sind versteckte bzw. nicht bepreiste Risiken in der Kalkulation.**

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

<b>Beispiel 9.3:</b>	
<b>Anspruchssicht Bauunternehmen mit Untergliederung / Detaillierung</b>	
<b>Anspruchsgruppe/Anspruchssicht</b>	<b>Interessen/Ziele</b>
Bauunternehmen	Hauptziel:
	<i>Kapitalwert maximieren</i>
	<i>Hoher Shareholder Value (Steigerung des anteiligen Vermögens der Gesellschafter)</i>
	<i>Gewinnmaximierung</i>
	<i>Fortbestand des Unternehmens</i>
	Unterziele:
	<i>Kostensenkung / Kostenhöhe</i>
	<i>Leistungsbewertung / Leistungshöhe</i>
	<i>Gültige Bürgschaft</i>
	<i>Liquidität</i>
	<i>Gutes Rating</i>
	<b>Compliance-Ziele (ein Auszug)</b>
	<i>Korrektes Bescheinigungswesen (LkSG, SG, MiLoG, GWG etc.), ansonsten droht die Übernahme von Sozialkosten für den Nachunternehmer, Ordnungswidrigkeiten und Strafverfolgung können anstehen, es droht der Ausschluss von Vergabeverfahren, negatives Marketing</i>
	<i>Sichere Zahlung (GWG): Werden z. B. Zahlungen von den Behörden revidiert, drohen ggf. ein Verfolgung als Ordnungswidrigkeit bzw. eine Strafverfolgung oder der Ausschluss von Vergabeverfahren, negatives Marketing etc.</i>
	<i>Einhaltung von Steuervorschriften (Umsatzsteuer, Bauabzugssteuer, Ertragssteuern etc.). Sonst drohen Verspätungszuschläge, Zinsen, Strafzahlungen, Haftstrafen.</i>

## Compliance in Bauunternehmen: Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Dass die Verletzung der Compliance-Ziele nicht "erstrebenswert" ist, darüber herrscht durchaus Einsicht. Allerdings sind Bauunternehmen sich teilweise nicht im Klaren, wie hoch Strafen ausfallen können; zudem sind mittelbare Konsequenzen nicht bekannt. Die Strafen werden in den Gesetzen teilweise recht hoch beziffert. Die letztendliche Höhe hängt am Ende vom Richterspruch ab. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen allein durch die Kommunikation höherer Strafen nicht unbedingt abgeschreckt bzw. "belehrt" werden. Vielmehr zählt der Einfluss auf das unmittelbare Geschäft. Die Lebenswirklichkeit der Unternehmen ist operativ geprägt, d. h. die Kernziele im operativen Geschäft sind

- 1) Gewinnmaximierung
- 2) und deshalb: Hohe Leistung, niedrige Kosten.

Eine Schnittmenge von Wirtschaftlichkeit und Compliance ist in weiten Teilen möglich und sollte über entsprechende Schulungen vermittelt werden. Compliance-Maßnahmen und Maßnahmen zur Gewinnmaximierung gehen häufig Hand in Hand. Es fehlt lediglich das Bewusstsein für diesen Zusammenhang.

In der nachfolgenden Abb. 6 wurde allein für das Hauptziel "Vermeidung zusätzlicher Kosten für Nachunternehmer" eine Aufsplittung in Unterziele, Compliance-Ziele sowie unmittelbare Konsequenzen bei einem Verstoß gegen diese Compliance-Ziele versucht (ohne Anspruch auf Vollständigkeit).

Die folgende Tabelle stellt eine Beispielkonfiguration dar und ist keine Vorgabe oder Empfehlung.

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Interesse / Ziel Unternehmen	Unterziel	Compliance-Ziel	Unmittelbare Konsequenz
Gewinnmaximierung	Erreichen des Ziels / Hauptziels	Einhaltung von Gesetzen	Verletzung von Compliance
Vermeidung zusätzlicher Kosten für den Nachunternehmer	Einhaltung des Bauzeitenplans	Sicherstellung der Zuverlässigkeit von § 13b UStG	Im Falle eines Verstoßes: Preiserhöhung um 19 %. Zusätzliche Kosten
	Ungesteuerte Mehrungen vermeiden (Kosten- und Mengenerhöhung)	Sicherstellung einer korrekten Bescheinigung in Bezug auf die Bauabzugssteuer nach § 48b EStG	Im Falle eines Verstoßes: Preiserhöhung um 15 %. Zusätzliche Kosten
	Nachträge (beim NU) vermeiden (Kosten- und Mengenerhöhung)	Fehlende Bescheinigung, z. B. BG, Sozialversicherung, Mindestlohn, Bauabzugssteuer	Erhöhte Verwaltungskosten (Preiserhöhung) durch Unterstützung des NU z. B. bei der Erstattung der Bauabzugssteuer. Verlängerung der Bauzeit
	Generelle Vermeidung von Preiserhöhungen beim NU	Ausfall von Nachunternehmern durch Verfahren der Strafverfolgungsbehörden, des Zolls etc.	Preiserhöhung in ggf. <b>unbekannter</b> Höhe durch Übernahme der Sozialkosten des Auftragnehmers. Verlängerung der Bauzeit
	Generell: Einhaltung des Mengen- und Preisgerüsts beim Nachunternehmer	Arbeitssicherheit	Verlängerung der Bauzeit. Unkalkulierbare Preiserhöhungen auf der Kostenseite, Vertragsstrafen, hohe Folgekosten
	Sicherstellung der Abrechenbarkeit (Vermeidung versteckter Preis- bzw. Kosteneffekte) von Leistungen.	Gültige Vertragsbedingungen	Ungeregelte Sachverhalte, ggf. = zusätzliche Kosten, Vermeidung von Vertragsstrafen
	Sicherstellung der Abrechnungsinformationen (Sicherstellung von validen Preisen)		Ungültige Sicherheitsabreden durch ungültige Verträge, Rückstellungsbedarf, Kostenerhöhung

**Abb. 6 - Auswirkungen von Compliance auf Kosten, Preise, Zeit, Vertragsbedingungen**



Abb. 6 verdeutlicht aber auch, dass Prozesse verstanden werden müssen, damit sich die Kosten komplett im Blickfeld der Unternehmen befinden. Teile der o. g. Risiken lassen sich durch eine entsprechende Gestaltung von Bürgschaften / durch Bürgschaftstexte mindern. Eine komplette Absicherung ist hingegen nicht möglich. Die o. g. Tabelle hängt dem Ganzen ein Preisschild an. Dies "schärft" das konkrete Risikogefühl.

Neben den zuvor genannten unmittelbaren Konsequenzen drohen für das operative Geschäft weitere Risiken. Diese sind:

- 1) Ordnungswidrigkeiten
  - a. Bußgelder
  - b. Ausschreibungssperren
  - c. Betriebsschließungen
  - d. Verlust des guten Rufs
  - e. Verlust von Geschäftspartnern und Kunden
  - f. Ein ungesteuerter Anstieg der allgemeinen Geschäftskosten
  - g. Fehlerhafte Umlagen (da Kosten nicht vollständig und richtig erfasst wurden)
  - h. ....
- 2) Straftaten
  - a. Verlust der Existenz,
  - b. Hohe Kosten
  - c. Verlust des guten Rufs
  - d. Verlust von Geschäftspartnern und Kunden
  - e. ...

Wie zu Beginn der Ausführung vermerkt, wird eine vollumfängliche Umsetzung von Compliance mit der Abdeckung aller möglichen Risiken nur schwer bzw. überhaupt nicht umzusetzen sein. Daher sollten Unternehmen ihre Werte managen und die wichtigsten Risikofelder möglichst umfassend identifizieren und über ein WMS organisieren. Die Bauindustrie favorisiert einen werteorientierten Ansatz. Aber auch reine CMS können eine sinnvolle Lösung sein. Es empfiehlt sich, ein individuelles Portfolio an Maßnahmen zu erarbeiten. Unternehmensethik und Compliance sind Chefsache und können nur begrenzt delegiert werden.

## Compliance in Bauunternehmen: Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Es empfiehlt sich, Kernprozesse zu identifizieren und diese bestmöglich abzusichern. Bei den Rollen sowie den Verantwortlichkeiten sollte in diesen Kernprozessen sichergestellt werden, dass eine gute Aufgabendelegation vorliegt, und dass das IKS funktioniert.

Außerdem ist eine ausreichende Risikoidentifikation von Relevanz:

Welche Risikofelder sind in Bauunternehmen von besonderer Bedeutung?

Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass für ein funktionierendes CMS eine konsequente und stringente Kommunikation zwingend notwendig ist. Diese wird nicht nur über regelmäßige und wiederholte Information erreicht, sondern dazu zählen ebenfalls Schulungsmaßnahmen und eine aufwandsgerechte Berichterstattung.

Weitere wesentliche Aspekte stellen sowohl das verbindliche Vorleben der Unternehmensleitung und aller Führungskräfte dar als auch eine entsprechende Sanktionierung von Verstößen. Ein Indiz für die Bedeutung, die eine Unternehmensleitung bzw. das obere Management dem CMS beimisst, ist meist auch die organisatorische Verankerung in der Hierarchie. Eine der Unternehmensleitung zentral zugeordnete Stabsstelle hat einen anderen Stellenwert als eine untergeordnete Stellung in dritter oder vierter Ebene. Abhängig von der Unternehmensgröße ist dann wiederum auch die Frage einer zentralen oder dezentralen Zuordnung.

## 11. Kernprozesse in Bauunternehmen

Anhand ausgewählter zentraler Prozesse in Bauunternehmen werden nachfolgend die Minimalanforderungen an Compliance exemplarisch dargestellt:

- 1) Akquisitions-/Vertriebs- bzw. Kalkulationsprozess
- 2) Arbeitsvorbereitung / Bauleitung
- 3) Beschaffen von Material / Stoffen
- 4) Integration von Geräten auf den Baustellen
- 5) Nachunternehmerbeschaffung

Neben der Regelung der Verantwortlichkeiten (V) in den Kernprozessen gibt es zentrale Tätigkeiten in Prozessen, die ebenfalls definiert werden müssen, z. B.:

D = Durchführen	M = Mitwirken
P = Prüfen	I = Informieren
G = Genehmigen/Freigeben	V = Verantwortlich

Wenn die Organisation keinen natürlichen Projektverlauf gewährleistet und Kontrollen ein Problem werden bzw. eine Parallelorganisation entsteht, dann fehlt die Akzeptanz im Team. Um keine Stelle unverhältnismäßig zu belasten, empfehlen sich Aufstellungen wie in der Zuordnungsmatrix in Abb. 7 dargestellt (Beispiel Einkauf, wobei nicht jeder Funktionsbereich in jedem Prozess eine Aufgabe hat).

**Prozesse/Funktionen/Tätigkeiten-Zuordnungsmatrix**

	Prozess	Funktion / Tätigkeiten													
		A G	B L	B U	D V	E K	G F	K L	M A	N U	O L	P O	P S	T L	S E
E K	Beschaffung von NU-Leistungen		P	M		V		I			G		V	G	
E K	Beschaffung Baustoffe / Schalung/Rüstg.		P	I		V		I			G	M	V	G	
E K	Anmietung von Geräten		P	I		V					G	M	V	G	

**Abb. 7 – Zuordnungsmatrix (Beispiel Einkauf)**

Dies ist nur eine Möglichkeit. Die Organisation der Funktionsbereiche sowie der Verantwortlichkeiten kann bzw. muss sogar auf unterschiedliche Weise erfolgen, immer in Abhängigkeit von der konkreten Unternehmensstrategie, -struktur, -portfolio etc.

**Beispiel 11.1**

Das Bescheinigungswesen kann entweder vom Einkauf oder vom Rechnungswesen kontrolliert werden. Die Daten der Nachunternehmer kann ggf. die Geschäftsleitung überprüfen (bei einem kleineren Unternehmen) oder es wird der Bauleitung aufgetragen. Die Verteilung von Aufgaben in einem Unternehmen ist keinesfalls trivial und vieles hängt vom verfügbaren Personal und der entsprechenden Ausbildung ab.

## 12. Praxisbeispiele zu ausgewählten Kernprozessen

Nachfolgend werden die o. g. Kernprozesse betrachtet und dazu passende Risikofelder aufgezeigt. Anschließend werden Kontrollen und Maßnahmen definiert, wie sie in einem sog. Compliance-Programm enthalten sein könnten. Dabei wird - wie im Rechnungseingangsprozess - darauf geachtet, dass Kontrollen und Maßnahmen möglichst auch zu weiteren Zielen der Anspruchsgruppen passen. Letztendlich werden vor allen Dingen solche Kontrollen und Maßnahmen erfolgreich sein, die neben einer Erreichung von Compliance- bzw. Wertevorgaben auch weitere Ziele der Anspruchsgruppen stärken (Gewinnmaximierung, kurze Bauzeiten etc.).

Ein internes technisches Büro kann dabei helfen, die Normenintegration sicherzustellen. Gleichzeitig ist eine solche Organisationseinheit ein gutes Beispiel für die Möglichkeit, Normeneinhaltung und funktionale Prozesse zu verbinden. Durch eine eigene Leitstelle werden die Verknüpfungen zwischen den Prozessen optimiert. Einzelne Workflows erfahren eine Entlastung. So kann z. B. Kommunikation mit Planern nur über das interne technische Büro erfolgen oder z. B. die Erfassung von Nachhaltigkeitsdaten kann vor die Klammer gezogen werden. Die Bauleitung vor Ort wird somit entlastet. Kosten, die zuvor den allgemeinen Geschäftskosten (AGK) zugeordnet wurden, erfahren eine Umqualifizierung zu den Baustellengemeinkosten (BGK).

Die Vor- und Nachteile eines internen technischen Büros sind in Abb. 8 noch einmal zusammengefasst:

Vorteile	Nachteile
Zentrale Logistik / Zentrale Datenhaltung	Hohe Anforderung an die Leitung
Ableich Planung, Kalkulation, Budget Anpassung AK bei Abweichungen	Planungsaufwand steigt, Wirkung ist nicht sofort sichtbar.
NU-/Materialfluss wird transparenter	Flexibilität geht verloren
Lieferung/Leistung nach Bedarf, bessere Einheiten, einfachere Verarbeitung, Vermeidung von Verschwendung, NU- <b><u>Bescheinigungswesen</u></b>	Individuelle Fähigkeiten des Bauleiters sind weniger erforderlich.
Beliebig erweiterbar	Ggf. Distanz zu Projekten
Effizienz wird erreichbar, Produktivität steigt	
Service für Dritte denkbar	

**Abb. 8 - Vor- und Nachteile eines internen technischen Büros**

## 12.1 Akquisition/Vertrieb und Kalkulation

Im Bereich Akquisition/Vertrieb und Kalkulation erfolgt die Grundsteinlegung für den Projekterfolg. Teile der Planung sind bereits Teil des Akquisitionsprozesses. Hinzu kommt der Einfluss des Vertrags auf ein Bauprojekt. Bei einem Pauschalvertrag ergeben sich andere Herausforderungen für Bauunternehmen als bei einem Einheitspreisvertrag.

### 12.1.1 Allgemeine Überlegungen zu Compliance-Risiken

Ist der Akquisitionsprozess einmal gestartet, muss je nach Phase des Akquisitionsprozesses auf besondere Risiken geachtet werden. Zudem ist es entscheidend, welcher Auftraggeber das Bauunternehmen beauftragt und welche Vertragsgrundlage gegeben ist. So können z. B. öffentliche Aufträge unter Umständen nicht avisiert werden, wenn ein potenzieller Partner zur Bildung einer BIEGE/ARGE bereits ein eigenständiges Angebot abgegeben hat. Oder: Wenn ein Bauunternehmen der ARGE einen Eintrag im Wettbewerbszentralregister aufweist, dann besteht ggf. nicht

mehr die Möglichkeit, auf ein Projekt der öffentlichen Hand zu bieten. Auch der Ausstieg eines BIEGE-Partners kann bei der öffentlichen Hand verhindern, dass ein Auftrag eingeholt werden kann.

Gerade in der Startphase ergeben sich Fragestellungen, mit denen besondere Risiken verbunden sind:

### **Darf das Unternehmen den Auftrag überhaupt annehmen?**

In diesem Punkt liegen unterschiedliche Risiken. Daher empfiehlt sich eine detailliertere Abfrage wie folgt (entweder durch eigene Erfassung oder Auskunftsverlangen ggü. dem Auftraggeber/Nachunternehmer/Lieferanten etc.):

- 1) Nachhaltigkeitsverstoß gegeben?
- 2) Drohender Verstoß Tax-Compliance (Beispiele)?
  - a. Liegt eine Steuer-/Umsatzsteuer-ID-Nr. vor?
  - b. Ist das Thema Bauabzugssteuer geregelt?
  - c. Liegen § 13b UstG-Bescheinigungen vor?
  - d. Ist eine ARGE ggf. gewerbesteuerpflichtig?
  - e. Birgt der Bauvertrag steuerliche Risiken (z. B. bei der Bewertung unfertiger Leistungen)?
  - f. Liegt eine Gewinnrealisation vor?
  - g. Wurden Fehler bei formalen Dingen, z. B. bei Bestandteilen der Rechnung, Terminen etc. gemacht?
- 3) Drohender Verstoß Handelsrecht
- 4) Vermögensrisiko aufgrund einer falschen Kalkulation
- 5) Gesellschaftsrechtliche Fehler
- 6) Schwerwiegende Fehler beim Vergaberecht
- 7) Schwerwiegende Fehler beim Bauvertragsrecht
- 8) Kartell- und wettbewerbsrechtliche Verstöße
- 9) Arbeitssicherheit
- 10) Generell: Themen der Hauptunternehmerhaftung
- 11) ...

**Kann eine Unternehmung überhaupt eine ARGE mit einem geplanten Partner bilden bzw. lohnt sich der Auftrag überhaupt für das Bauunternehmen?**

1. Organisatorisch
2. Finanziell (Genügt der Deckungsbeitrag?)
3. Marktwirkung (Sind wir für diese Arbeit bekannt; trägt das Projekt die "Marke"?)

**12.1.2 Aufträge als Grundlage für Prozesse**

Akquisition und Kalkulation gehen Hand in Hand. Je nach Art des Auftraggebers ergeben sich Herausforderungen. Im vertrieblichen Prozess werden die Weichen für Chancen und Risiken in der Zukunft gelegt. Im Folgenden werden Prozessschritte beschrieben und mögliche Verantwortlichkeiten genannt. Die anschließende Tabelle in Abb. 9 umfasst neben der praktischen Organisation auch direkt die Risiken, die entstehen, bzw. etwaige Maßnahmen zu deren Kompensation.

**12.1.3 Allgemeine organisatorische Maßnahmen im Vertrieb**

Der Vertrieb muss dem Leitbild sowie der Unternehmensstrategie entsprechen.

**Beispiel 12.1:**

Ein TGA- Unternehmen setzt auf Nachhaltigkeit. Handlung des Vertriebs: Netzteile mit einer geringen Lebensdauer werden dem Kunden verkauft, um die Kosten für Steuerungen / Treiber in Summe zu reduzieren. Der Kunde kauft dann wegen eines vermeintlich guten Angebots.

**Beispiel 12.2:**

Ein weiteres Beispiel: Das gleiche TGA Unternehmen verkauft eine Steuerung mit Pulsweitenmodulation an eine Firma, die aufgrund der eingesetzten Technik Störungen in der vorhandenen Videoüberwachung zu erwarten hat.

**Beispiel 12.3:**

Ein unzuverlässiger ARGE-Partner erstellt zusammen mit einem anderen ein Angebot. Es kommt zum Eklat, weil der angesprochene ARGE-Partner kein QM betreibt.

**Beispiel 12.4:**

Ein Vertriebler macht nebenvertragliche Zusagen, um ein Projekt zu verkaufen. Am Ende wird die Schlussrechnung nicht bezahlt, weil der Kunde Leistungen erwartet, die im Vertrag nicht erscheinen.



Im ersten Beispiel führen Ersparnisse in der Gegenwart zu unkalkulierbaren Mehrkosten in der Zukunft. Das zweite Beispiel führt zu Kundenverlusten und schlecht planbaren Perioden. Im letzten Beispiel gehen die Vorteile der Partnerschaft durch die Prozessdefizite des Partners verloren. Es entstehen wahrscheinlich sogar höhere Kosten, die Kalkulation trifft nun nicht mehr zu.

Durch Widersprüche im Reden und Handeln entsteht ein Unternehmensumfeld und eine Kultur der Unverbindlichkeit. Inkonsequente Verhaltensweisen sind die Folge. Im Beispiel vier handelt der Vertriebler so, weil ggf. der Geschäftsführer es so vorlebt. Bei internen Regeln und Vorgaben handeln die Protagonisten dann ähnlich unkonkret und widersprüchlich. Es entstehen Mehrkosten, weil keine Zuverlässigkeit mehr besteht.

In Zusammenhang mit einer fehlenden Zuverlässigkeit fehlt es dann meist an organisatorischer Qualität. Unternehmen mit guter Unternehmenskultur und -umfeld können fehlende Regelungen besser ausgleichen. Wenn z. B. Nachhaltigkeit ein Unternehmensziel ist, entfallen Optionen und Entscheidungen können teilweise auch direkt ohne die Führungsebene getroffen werden. Zudem sinkt der Kontrollaufwand, während die Produktivität (und auch die Effizienz) zunimmt.

#### **12.1.4 Spezielle Maßnahmen im Akquisitions-/Vertriebsprozess**

Generell ist es von Bedeutung, dass Unternehmen ihre Prozesse kennen, um entsprechende mögliche Chancen und Risiken einschätzen zu können. Je besser die Prozesskette ineinandergreift, desto besser können die Unternehmen Leerkosten und Verwaltungsaufwand reduzieren. Bei den Maßnahmen im Akquisitionsprozess muss darauf geachtet werden, dass die Maßnahmen zum Thema Compliance den operativen Prozess unterstützen.

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
1	Auftragschancen prüfen, Auftraggeber auswählen	<p>Bonität des Kunden (fehlende Abschlüsse stören den ordnungsgemäßen Baustellenablauf), Unternehmensstrategie des Kunden, Unternehmensumfeld, Verhalten im Markt. AGB-Konformität, Risiken für einen Dissens.</p> <p><u>K.O.-Kriterien:</u></p> <p>Etwaige Risiken zum Beispiel im Bereich Geldwäsche bzw. Compliance allgemein.</p> <p>Hinweise auf Umweltrisiken, Menschenrechtsrisiken prüfen. Verhandelt der Geschäftspartner seriös? Gibt es Indizien, dass der Verhandler gar nicht der eigentliche "Profiteur" des wirtschaftlichen Handelns ist?</p>	<p>Analyse des Kunden, Bonitätsprüfung, "Vertragsfähigkeit", Prüfung des wirtschaftlich Berechtigten, "Know your customer". Fehler in diesem Bereich würden Zahlungsströme zum Stocken bringen, Bußgelder können das ganze Projekt gefährden. Folgeschäden drohen.</p> <p>Finanzierungsfreigabe, Hintergrundcheck, Personen, die hohe Eigenmittel zur Verfügung haben, sind besonders zu prüfen, Barmittel sind keine Option.</p> <p>Vorgabe von Rating-Kennziffern, Zahlungsverhalten</p> <p>Vorgaben für den Vertrieb, Schulung der Mitarbeiter, Vergütungssysteme nicht allein am Umsatz ausrichten</p> <p>Sanktionen, falls Mitarbeiter die Leitlinien nicht einhalten</p>

**Abb. 9 - Spezielle Risiken im Akquisitionsprozess**

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
2			Hinweise an den Auftraggeber, Prüfung von Nebenangeboten, Sondervorschlägen, Korrekturen. Sicherstellen, dass Leistungen nicht undokumentiert erfolgen können. Technische Machbarkeit prüfen
3	Ortsbesichtigung	Location des Bauvorhabens kann auf inhärente Risiken hinweisen. Logistische Risiken können ebenso bestehen wie z. B Umwelt- und Menschenrechtsrisiken.	Risikoanalyse, Gutachten, Pressearche, Recherche allgemein.
4	Auswahl von Geschäftspartnern (NU, ARGE-Partner)	Die Auswahl von ARGE-Partnern bzw. NU muss im Einklang mit dem Wettbewerbs-/Kartellrecht geschehen. NU-Verhältnisse sind vorzuziehen. ARGEN müssen gut begründet werden.	Klare Analyse, ob ARGE zulässig, Dokumentation der Entscheidung, Analyse, ob NU-Verhältnis möglich ist, Dokumentation der Entscheidung.

**Abb. 9 - Spezielle Risiken im Akquisitionsprozess (Fortsetzung)**

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
5	Finanzierung, Versicherung und weitere Absicherung	Risiken durch fehlende Bürgschaften. Bei Arbeitsgemeinschaften sollten die Partner prüfen, ob die Partner zusammen alle Vorgaben erfüllen. Zusätzliche Kosten bei den Avalen sollten durch gutes Bürgschaftsmanagement reduziert werden. Risiken durch unterschiedliche Vertragskonstellationen (selbst Pauschalvertrag mit dem Kunden, NU = Einheitspreisvertrag).	Prüfen, ob auf Seiten des Bauunternehmens ausreichend Bürgschaftsvolumen verfügbar ist, z. B. für die Vertragserfüllungsbürgschaft, oder etwaige § 650 f BGB-Bürgschaften für Nachunternehmer. Klärung, wie verkräftbar Einbehalte sind. Nutzung von Formbriefen. Sicherstellung, dass etwaige Verletzungen von Compliance finanziell durch Bürgschaften abgedeckt werden.

**Abb. 9 - Spezielle Risiken im Akquisitionsprozess (Fortsetzung)**

## 12.2 Kalkulationsprozess

Die Betrachtung des Projekts muss in die Kalkulation einfließen. Auch die übrigen Funktionsbereiche wie z. B. Arbeitsvorbereitung und Einkauf sind einzubeziehen. Je mehr Planung und Steuerung eingehen und je besser Übergaben geregelt sind, umso günstiger für das Projekt. Gute Projektmanagementsoftware kann hier helfen. Außerdem kann ggf. über die Bauzeitenpläne eine Leistungsmeldung via einer Software wie z. B. MS Project® erfolgen.

### 12.2.1 Zusammenspiel von Akquisition/Vertrieb und Kalkulation

Im Zuge der Vertragsanbahnung durchlaufen Auftraggeber und Auftragnehmer mehrere Stufen. Dabei ist es wichtig, diese Stufen auch als eine Art Testlauf zu betrachten. In der zuvor dargestellten Tabelle erfolgt eine Darstellung wichtiger Themenfelder. Dabei können die Inhalte mit den Stufen einer Rakete verglichen werden, die langsam zu Abschuss freigegeben wird. Jeder Teil des Countdowns hat seine eigene Bedeutung und ist unverzichtbar. Dabei müssen Probleme und Herausforderungen nicht zwangsläufig zu einer Ablehnung einer Kooperation führen bzw. zur einem Ablehnen eines Vertrags. Aber die Beteiligten müssen das jeweilige Risiko kennen und es einpreisen können.

Im Alltag erscheint es oft geboten, Geschwindigkeit walten zu lassen. Doch die Vertragsanbahnung ist bei einem Projekt eine häufige Grundlage für Probleme im Bauablauf. Neben gesetzlichen Bestimmungen stellt der Vertrag am Ende auch einen Bestandteil der Compliance-Aspekte des betroffenen Bauunternehmens dar. Die Inhalte sind genau wie Gesetzestexte einzuhalten. Daher sollten Bestimmungen im Interesse aller Beteiligten vollständig, richtig und nachvollziehbar sein. Das gilt auch für unterstützende Prozesse und Verträge wie z. B. NU- oder ARGE-Verträge. Aber auch das Versicherungsmanagement muss passen. Bauunternehmen erwirtschaften in der Regel kein Ergebnis über Preispolitik beim Produkt, sondern durch die Optimierung der eigenen Organisation. Gerade Logistikansätze sind hier entscheidend: Was ist von wem in welchem Zustand wo vonnöten? Dies sollte wiederum Bestandteil der Kalkulation sein bzw. sich dort wiederfinden.

### 12.2.2 Spezielle Maßnahmen im Kalkulationsprozess

In der folgenden Abb. 10 erscheinen wichtige Punkte in der Kalkulation, deren Ergebnisse schließlich in der finalen Vertragsanbahnung von Bedeutung sind.

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
1	Vollständigkeit der Kalkulationsunterlagen prüfen	Fehlende Unterlagen z. B. zur Bodenbeschaffenheit, Bebauungspläne, Altbestand, Altlasten. Unklarheit bei den Verfahren und Prozessen. Fehlende Versicherbarkeit (z. B. des Eigenschadens). Wenn schon vorhanden: Kritische Zahlungspläne (ungeplante Zinskosten). Bürgschaftsthemen. Erforderliche Nachlässe. Fachkräfte, etwaige Anforderungen des Kreditgebers (z. B. KfW).	Sammlung aller Unterlagen
			Szenario-Analyse je LV-Position
			Prüfung Baugrund, Sicherstellung ausreichender Logistik
			Bindefristen, Aktualität der Preise, Material-, NU-Preisentwicklung
			Auswahl einer geeigneten Kalkulationssystematik, Überprüfung der eigenen Ansätze (Aktualität). Nachvollziehbarkeit der Ansätze in der Leistungsmeldung, z. B.

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

		<p>Vergabefehler, Fehler in der LV-Struktur, Risikopositionen, Arbeitspakete unklar, Nachtragsmanagement ungeklärt. Kollisionen werden nicht ausreichend identifiziert, unzureichende Kapazitätenplanung, fehlendes IKS.</p> <p>Wichtig: Risiken sind vorhanden, aber erfolgte eine Auseinandersetzung mit denselben, ggf. auch LV-bezogen?</p> <p>Häufig werden Risiken zu global betrachtet. Das Risiko, einen nicht performanten Nachunternehmer zu nutzen, kann ggf. teilweise durch eine Bürgschaft in der Kalkulation abgesichert werden.</p> <p>Darunter fallen Insolvenzen, aber auch Probleme bei der Vertragserfüllung (auch durch fehlerhaftes Bescheinigungsmanagement).</p>	<p>Prozentwerte werden immer unabhängig vom Bauleiter aufgrund von Vorgaben ausgewählt.</p> <p>Abstimmung von Kalkulation und Bauleitung.</p>
--	--	--	---

**Abb. 10 - Spezielle Risiken im Kalkulationsprozess**

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
2	Anforderung von weiteren Unterlagen beim Auftraggeber	<p>In Punkt 1 sind fehlende Unterlagen aufgefallen, diese sind einzufordern und durchzuarbeiten.</p> <p><u>K.O.-Kriterien</u> Hinweise auf Umweltrisiken, Menschenrechtsrisiken prüfen.</p>	<p>Klärung des tatsächlichen Arbeitsumfangs</p> <p>Bewertung von Mengenrisiken bzw. Preisrisiken, Kompensation durch Bürgschaften</p> <p>Maßnahmen im Vertragsmanagement (NU-Vergaben, Rahmenverträge etc.) prüfen.</p>
3	Ermittlung der Herstellkosten	<p>Auswahl des Kalkulationsverfahrens, Überprüfung der Ansätze. Dabei sind auch die Kosten für das Management z. B. der NU einzupreisen. Zu geringe Aufwendungen in diesem Bereich führen zu erheblichen Risiken. Ggf. erhöhter Bedarf an Arbeitsschutz. Höhere Umweltrisiken</p>	<p>Risikoorientierte Kalkulation, Reduktion von Gemeinkostenblöcken, möglichst genaue Kostenzuordnung. Identifikation von LV-Positionen, die ggf. Risiken enthalten könnten. Identifikation von Wechselwirkungen. Kauf zusätzlicher PSA, Abschluss einer Umweltversicherung.</p>

**Abb. 10 - Spezielle Risiken im Kalkulationsprozess (Fortsetzung)**

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
4	NU-Management	<p>Fehlende Logistik, Zeitverzögerungen, vertragliche Fehler, qualitative Mängel.</p> <p>Compliance-Probleme wie z. B. im Bescheinigungswesen führen zu einem Stilllegen der Baustelle.</p> <p><u>K.O.-Kriterien:</u> Nachunternehmer weist vermehrt Probleme mit dem Thema Compliance auf, z. B. mit dem Arbeitsschutz. Probleme hier sind essenziell und zeigen, dass eine weitere Zusammenarbeit hohe Risiken bedeuten kann.</p>	<p>Vergabeterminplan</p> <p>Kontrollen der Bescheinigungen, Plausibilisierung (z. °B. Bau-BG). Nutzung von PQ / weiterer Tools.</p> <p>Vermeidung eines Kumulationsrisikos (mehrere NU zur Auswahl)</p> <p>Einheitliche Ausschreibungsunterlagen für die NU</p> <p>Verhandlungsprotokoll, NU-Standard-Vertrag</p> <p>Vermeidung von Nebenabreden</p> <p>Vorsicht bei Preisen, Sicherstellung, dass Preise nicht durch Fehler im Umgang wieder "offen" sind.</p> <p>Zahlung nur bei Einhaltung von Standards</p> <p>Generell gutes OP-Management sicherstellen, NU-Bezahlung korrekt gewährleisten.</p>

**Abb. 10 - Spezielle Risiken im Kalkulationsprozess (Fortsetzung)**



5	ARGE	<p>ARGEN sind bei der Kalkulation eine Herausforderung. Bei der Kalkulation muss der ARGE-Partner so wenig wie möglich eingebunden werden.</p> <p>Die ARGE ist keine Austauschplattform für Preisabsprachen. Eine schlechte Organisation im Bereich Bürgschaften kann zu unkalkulierten und erheblichen Mehrkosten führen.</p> <p>DACH-ARGEN stehen bei einer Insolvenz eines ARGE-Partners unter einer besonderen RisikoEinstufung (Insolvenzrecht schlägt bei DACH-ARGEN ARGE-Recht).</p> <p>Die Gesamtschuldnerische Haftung bietet erhebliche Risiken in allen Bereichen des Bauens.</p>	<p>Pflege eines BIEGE und ARGE-Vertrags.</p> <p>Regelung von elementaren Punkten wie z. B. Bürgschaften im BIEGE Vertrag, Sicherstellung eines ausreichend großen gemeinsamen Rahmens.</p> <p>Besonders kritische Durchsicht der Beistellrechte und Pflichten bei Leistungs-ARGEN.</p> <p>Bei Dach-ARGEN sind zusätzlich Nachunternehmerverträge zu pflegen.</p> <p>Trotz bestehender Kooperation sollte Genauigkeit genauso wie unter fremden Dritten im NU-Verhältnis gepflegt werden.</p> <p>Sicherstellung eines QM und von Compliance.</p>
---	------	--	---

**Abb. 10 - Spezielle Risiken im Kalkulationsprozess (Fortsetzung)**

### 12.3 Arbeitsvorbereitung und Bauleitung

Die Überwachung der Leistung durch die Bauleitung ist ein natürlicher Bestandteil eines Bauprojekts. Dabei werden in der Regel die vertraglichen Anforderungen überprüft und der Leistungsstand via Leistungsmeldung und Arbeitskalkulation festgehalten. Jede Projektphase birgt dabei ihre eigenen Risiken. Die Konzentration auf den Projektfortschritt darf nicht den Blick auf zentrale Compliance-Felder versperren. So ist es für eine schnelle Abwicklung ggf. interessant, direkt über die Baustelle Nachunternehmer anzufordern, um vermeintlich Zeit zu sparen. Durch die dezentrale Beschaffung entfallen allerdings zentrale Kontrollen. Unvollständige Gerätelisten können auf Baustellen zu Kapazitätsproblemen führen. Fehler bei der Gerätelogistik können nicht nur Leerkosten zur Folge haben, sondern auch zu fehlendem Fachpersonal führen.

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Die Umsetzung von Compliance kann nicht allein durch die Bauleitung sichergestellt werden. Vielmehr müssen mehrere Funktionsbereiche entsprechend zusammenarbeiten. Ein internes technisches Büro kann logistische Arbeiten vor die Klammer ziehen und die Bauleitung entlasten, denn vor Ort und allein kann die Bauleitung Compliance-Verstöße nur begrenzt verhindern. Selbst bei der Arbeitssicherheit kann die Bauleitung nicht erkennen, ob z. B. ein Mitarbeiter eine Sicherheitsunterweisung erhalten hat.

Arbeitsvorbereitung (AV) und Bauleitung werden in der folgenden Abb. 11 noch einmal beschrieben. Gerade in den Bereichen AV und Bauleitung helfen klare Vorgaben und Maßnahmen bei der Einhaltung von Strukturen, die Compliance begünstigen.

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
1	Baustart (AV)	Planungsunterlagen, Vertrag, Auftragskalkulation, Terminplanung. Unvollständige Planung verursacht Mängel bei Personen und Material. <u>Weitere kritische Punkte:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Leistungsphasen</li> <li><input type="checkbox"/> Anlehnung an sinnvolle Projektschritte (z. B. DIN 276)</li> <li><input type="checkbox"/> Budget (eigen / fremd)</li> <li><input type="checkbox"/> Arbeitskalkulation / Leistungsmeldung</li> <li><input type="checkbox"/> Abrechnungsphasen</li> </ul>	Baustelleneinrichtungsplan (zudem erste Grundlage für Arbeitssicherheit)
			Entsprechende Baustelleneinrichtung (Warnbarken, Schutzmaßnahmen etc.)
			LEAN <sup>26</sup> -Verfahren, Baustellenlogistik
			LV, Baustellengemeinkosten (BGK)-LV
			Baustellenüberwachung, Sicherstellung, dass Aktivitäten auf der Baustelle nicht an den Verträgen und Vorgaben vorbei erfolgen können.

**Abb. 11 - Spezielle Risiken in Arbeitsvorbereitung und Bauausführung**

<sup>26</sup> LEAN = Schlank: LEAN-Management, LEAN-Production, LEAN-Administration etc. beschreiben jeweils Organisationsverfahren, bei denen prioritär darauf geachtet wird, Verschwendung zu vermeiden. Unter Verschwendung versteht man all das, was keinen (Mehr-)Wert für das Produkt oder die Dienstleistung ergibt und für das der Kunde nicht bereit ist zu zahlen.

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Material / NU-Beschaffung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- NU-/Materialbestellung mit Terminplanung verbinden</li> <li>- Mengen / Einheiten optimieren, Gebinde, Anlieferungs- bzw. Ausführungsart</li> <li>- Kommunikation in Bezug auf Anlieferungen und Leistungen</li> <li>- Vermeidung von Fehlern und Leerkosten (aufgrund von fehlenden Vorleistungen, Suche von Material, willkürlichen Lieferungen, Defekten, Beschädigungen)</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Bereitstellung der Werkzeuge               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordination von Transporten (Tourenplanung), z. B. Zeiterfassungstools</li> <li>- Zeitfenstermanagement / Netzpläne</li> <li>- NU-Bescheinigungsmanagement (DigiBau-Portal<sup>27</sup>)</li> <li>- Entladungsmanagement</li> <li>- Zwischenlagerung</li> <li>- Warehouse, Lager</li> <li>- Transport auf der Baustelle selbst (Detailkoordination)</li> </ul> </li> </ul>	

**Abb. 11 - Spezielle Risiken in Arbeitsvorbereitung und Bauausführung (Fortsetzung)**

<sup>27</sup> DigiBau-Portal = Digitale Plattform des Bauindustrieverbandes Hessen-Thüringen zur zentralen und sicheren Verwaltung sozialrechtlicher Nachweise und Bescheinigungen am Bau im Rahmen des NU-Managements.

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
2	Bauverfahren (AV)	Je nach Projekt sind bestimmte Geräte, Materialien oder Nachunternehmer notwendig  Aus den genutzten Einheiten ergeben sich spezifische Risiken.	Koordination NU, Bescheinigungswesen, analytische Prüfungen
			Budgets (Budget-Differenzen können Risiken anzeigen)
			Personaleinsatzplan (z. B. Kranführer, ausgebildetes Personal)
			Geräteeinsatzplan (gewartete Kräne, geeigneter Untergrund etc.)
			Materialeinsatz (geeignete Hilfsmittel zur Verarbeitung)
			Schalungsablaufplan (in den Ablauf selbst können Kontrollen bei der Ausführung eingebaut werden)
			Arbeitssicherheit, Baustellensicherheitseinschätzung, PSA
3	Leistungsfortschritt	Die eingesetzten Faktoren werden in der LM festgehalten. Aus der LM lassen sich Risiken ableiten. Hohe Bestände an lagernden Baustoffen können ggf. versicherungstechnisch nicht abgedeckt werden. Rückstellungen und Abgrenzungen. Zudem sind manche Leistungsstände nur mit entsprechendem Fachpersonal und besonderen Schutzmaßnahmen möglich (z. B. Dachdeckergerüst).	LM (kritische Stände im Projekt können bestimmte Kontrollen erfordern, z. B. Überwachung Gerüstbedarf, PSA etc.).
			Versicherungsmanagement (Abgleich mit Projektfortschritt)
			Lieferscheine
			Leistungsscheine
			Vertragliche Kontrollen

**Abb. 11 - Spezielle Risiken in Arbeitsvorbereitung und Bauausführung (Fortsetzung)**

4	Arbeitskalkulation	Preis und Mengenentwicklungen können zu Defiziten führen. Fehler in der Baustellenorganisation führen zu Überschreitungen der Budgets.	Prognosen

**Abb. 11 - Spezielle Risiken in Arbeitsvorbereitung und Bauausführung** (Fortsetzung)

Die Bauleitung benötigt die Unterstützung weiterer Abteilungen, um Compliance-Verstöße zu verhindern. Warum das so ist, lässt sich anhand folgender Beispielszenarien verdeutlichen:

#### **Beispiel 12.5**

- 1) Der Zentraleinkauf erkennt, dass ein Nachunternehmer keine Bescheinigungen der BG eingereicht hat. Er unterbindet weitere Beauftragungen und blockiert offene Zahlungen in der Abteilung Rechnungswesen.
- 2) Die Personalabteilung meldet Krankheit bei einem Kranführer, der zur Erstellung eines Rohbaus zentral von Bedeutung ist.
- 3) Der Bauhof gibt ein Gerät nicht heraus, weil ein Mitarbeiter nicht zur Führung dieses Geräts ausgebildet worden ist.
- 4) Derselbe Bauhof führt die Pflege des Kranbuchs durch.
- 5) Der Einkauf erkennt Abweichungen vom Leistungsverzeichnis. Solche Abweichungen können zu Verstößen gegen das Schwarzarbeitsgesetz führen (Durchführung von Arbeiten, die nicht Bestandteil der eigenen Handwerksrolleneinträge sind).

Trotz der fortschreitenden Digitalisierung ist eine Aufgabenkonzentration auf die Bauleitung nicht sinnvoll. Primäres Ziel der Bauleitung ist die Einhaltung der vertraglichen Rahmendaten. Aufgrund der technischen Fokussierung fehlt in Teilen ein Bewusstsein z. B. für rechtliche Risiken. Und selbst, wenn eine gute Rechtskenntnis vorhanden ist, können Fehler nicht ausgeschlossen werden.

Auch kann die große Nähe der Bauleitung zu Bauherren Mehrleistungen provozieren, die ggf. nicht abgerechnet werden. Selbst bei zentralen Aufgabenfeldern wie z. B. der Vertragskontrolle muss eine Funktionstrennung bzw. eine Kontrolle bestehen. Denn im Bereich der Vertragserfüllung liegen ganz eigene Risiken. Jegliche Form der Intransparenz kann ein Nährboden für Rechtsverstöße darstellen.

Zur weiteren Erläuterung werden nachfolgend die Herausforderungen der Funktionsbereiche Einkauf Material / Stoffe, Einkauf Geräte sowie NU-Einkauf/-Management beschrieben.

## 12.4 Spezielle Maßnahmen im Einkauf von Materialien / Stoffen

Der Einkauf von Materialien und Stoffen stellt Unternehmen kaufmännisch und auch technisch vor eine Herausforderung. Die Art der Materialien / Stoffe definiert die Art der Compliance-Risiken, vgl. Abb. 12. So gefährden gewisse Baustoffe die Gesundheit des Personals auf der Baustelle, wenn keine ausreichende PSA gegeben ist. Hochwertige Güter sollten nicht zu lange auf der Baustelle verweilen, um keinen Diebstahl zu provozieren. Eine sachgerechte Bewertung von Materialien (verbaut oder gelagert) ist wiederum wichtig für die Leistungsermittlung.

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
1	Materialauszug aus dem LV	Sicherstellen von Preiskonditionen, Ausschreibungsvorgaben. Bestimmte Materialien benötigen bestimmte Verarbeitungswerkzeuge und PSA. Materialeigenschaften können genau wie Geräteanforderungen Risikofelder initiieren, z. B. Bewertungsfehler aufgrund hoher Zusatz- bzw. Folgekosten (Angebotspreis deckt die Kosten dann nicht mehr).	LV prüfen, Mengen
			Technische Anforderungen, DIN
			Unterlagen des AG

**Abb. 12 - Risiken im Prozess Einkauf Stoffe**

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
2	Logistische Herausforderungen	<p>Lieferzeitpunkte, Anfahrwege, Entlade- und Lagermöglichkeiten, Abrufmengen.</p> <p>Die Ordnung auf der Baustelle reduziert Unfälle durch z. B. Schüttgüter oder Sichtbehinderung.</p> <p>Rettungswege müssen gegeben sein.</p>	Rahmenverträge
			Datenblätter, Hilfsmittel wie z. B. die KGS <sup>28</sup>
			Gefahrstoffregister
			Lieferscheine
			Wiegescheine
		<p>Die korrekte Bewertung der Logistik verhindert Leerkosten oder Fehlleistungen.</p> <p>Bewertungsfehler im Rechnungswesen können verhindert werden.</p>	
3	Materialabruf Baustelle / Integration Arbeitskalkulation	<p>Preisänderungen, Lieferprobleme, Verzögerungen, alternative Produkte.</p> <p>Eine falsche Erfassung der Ware kann zu Bewertungsfehlern in der Handels- und Steuerbilanz führen.</p> <p>Zudem können Fehler in der Kalkulation entstehen.</p> <p>Verzögerungen können zu Mehrkosten im Projekt führen.</p> <p>Eine ineffiziente Lagerhaltung birgt weitere Kostenrisiken.</p>	AGB des Lieferanten
			Eigene Einkaufsbedingungen
			Lieferantenbewertung

**Abb. 12 - Risiken im Prozess Einkauf Materialien / Stoffe (Fortsetzung)**

<sup>28</sup> KGS = Kostensätze Gütertransport Straße

## 12.5 Spezielle Maßnahmen im Gerätemanagement

Genau wie das Thema Einkauf von Material / Stoffen können durch den Einsatz von Geräten Compliance-Probleme entstehen. Sei es, weil nur bestimmtes Personal zur Führung berechtigt ist oder weil nicht jedes Gerät für jede Aufgabe geeignet ist. Durch Geräteeinsätze entstehen Kosten, einerseits durch Werteverzehr und Reparaturen, andererseits Kosten mit und ohne Leistungsbezug.

Je nach Komplexität eines Gerätes bestehen unterschiedliche Risiken, vgl. Abb. 13. Diese können u. a. durch Schulungen und Wartungen reduziert werden.

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
1	Geräte	Geräteliste von der Projektleitung; Festlegung, - welche Geräte sind zu mieten? - welche Geräte sind im Bauhof verfügbar? - welche Geräte sind sicherheitstechnisch ein besonderes Risiko?	Baugeräteliste
			Rahmenverträge
			LV mit Gerätebezug
2	Gerätelogistik	Liefer(zeit)punkte, Anfahrwege, Entlade- und Lagermöglichkeiten. Gerätedisposition, Versandanzeige, Freimeldung, Stillliegezeiten. Nur geschultes Personal darf Geräte einsetzen. Bestimmte Geräte dürfen in bestimmten Regionen nicht eingesetzt werden. Außerdem sind ggf. Umweltvorgaben beim Hydrauliköl zu beachten.	Richtlinie Lagerung und Transport von Geräten
			Ausbildungsübersicht, Zertifikate
			Vorgaben für Geräteverbringungen
			Logistik, Baustellennähe
			Gesamtschalungssystem, Abstimmung Schalungslieferant

**Abb. 13 - Risiken im Prozess Einkauf Geräte**



Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
3	Geräteversicherung, Prüfung	Versicherungen, Maschinenversicherungen, Risiko einer nicht ausreichenden Deckung.	Versicherungspolicen
			Wartungsunterlagen
			Werkstattbelege
			TÜV, Prüfung
			Rahmenverträge,
4	Geräteabruf / Arbeitskalkulation	Auftragsformulare, Protokolle, Übergabedokumente; Vorsicht bei der Geräteführung durch Nachunternehmer (Arbeit- nehmerüberlassung)	Einkaufs- und Lieferbedin- gungen
			Vorgaben Bauhof
			Geräteplanung

**Abb. 13 - Risiken im Prozess Einkauf Geräte / Gerätemanagement (Fortsetzung)**

## 12.6 Spezielle Maßnahmen im Nachunternehmermanagement

Das Thema NU-Management ist in der Umsetzung nicht eindeutig geregelt. Je nach Eigenorganisation erfolgt das Management über die Einkaufsabteilung. Aufgrund der technischen Note sind aber auch Bauleiter regelmäßig in das NU-Management eingebunden. Allerdings sollte die technische Abteilung hier besonders überwacht werden. Gerade das Bescheinigungswesen<sup>29</sup> erfordert eine durchgängige Dokumentation.

Beim Organisieren der Bescheinigungen ist es wichtig, dass mehrere Funktionsbereiche zusammenarbeiten. Die Bauleitung soll nur Nachunternehmer einsetzen, die lt. Einkauf freigegeben sind, wenn alle Bescheinigungen vorliegen. Zahlungen sollten nur erfolgen, wenn der NU seiner Verpflichtung in Bezug auf die vertraglich vereinbarten Bescheinigungen nachgekommen ist, da die Dokumentation ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtbauleistung ist.

Ein häufiges Problem für das Verwalten der Bescheinigungen ist, dass nicht klar ist, wer nun verantwortlich für das Bescheinigungsmanagement ist. Manchmal ist sogar komplett die Abteilung Rechnungswesen verantwortlich. Neben einem kaufmännischen Controlling ist manchmal

<sup>29</sup> Vgl. Kaufmännischer Brief Nr. 5 zum Nachunternehmermanagement

Compliance in Bauunternehmen:  
Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

auch das technische Controlling involviert. Abb. 14 fasst verschiedene Risiken und Maßnahmen im Bereich NU-Management noch einmal zusammen:

Nr.	Beschreibung	Risiko	Maßnahme
1	NU-Vergabe	Vergabeterminplan, NU-Preisanfrage, Vergabeeinheiten, Erstellung eines Preisspiegels	Technische Vorgaben
			Kartellrechtliche Risiken
			Compliance-Check, Bescheinigungen
			Ausschreibungsunterlagen
			Angebote
2	NU-Verträge	Vergabevorschlag, endgültig verhandelte Preise und LV-Positionen berücksichtigen. Preise müssen ausreichen, tarifliche Löhne und Verwaltungskosten abdecken zu können.	Musterverträge
			NU-Verhandlungsprotokoll
			LV
			Hedging
			Beurteilungsbögen
3	NU / Arbeitskalkulation	Anpassung der Sollwerte im Budget, Sicherstellung der selbstständigen Arbeit der Nachunternehmer. Vorsicht, wenn Bauunternehmen Nachunternehmer über ein gemeinsames Portal managen. Der Markt darf nicht über die Auftraggeber "eng" gehalten werden.	AGB
			Eingangsrechnung
			Zahlungsfreigaben
			OP-Management
			Rahmenverträge

**Abb. 14 - Risiken im Prozess Nachunternehmermanagement**

### 13. Fazit

Die Beschäftigung mit Werten, deren Management sowie die Überleitung in Compliance und in ein entsprechendes IKS hilft Unternehmen dabei, Leitplanken für die eigene Unternehmenssteuerung zu schaffen. Wenn die Beteiligten in bestimmten Situationen ähnlich verfahren und durch Standardisierung möglichst gleichmäßig handeln, ansetzen und bewerten, dann können wertschöpfende Maßnahmen klar von nichtwertschöpfenden Aktionen getrennt werden. Es erfolgt - sozusagen sprichwörtlich - die Trennung der Spreu vom Weizen.

Es lohnt sich auch, sich mit dem Thema Prüfungsstandards, z. B. dem PS 980 zu befassen. Wenn man weiß, wie die Berichterstattung des Unternehmens geprüft wird, fällt es auch leichter, sich darauf zu konzentrieren, welche Struktur- und Prozessanpassungen im Hinblick auf zukünftige Prüfhandlungen sinnvoll sind.

Durchaus können noch andere Wege im Unternehmen gegangen werden, allerdings müssen diese eine gewisse Qualität aufweisen. Ob man das Ganze dann LEAN oder Prozessoptimierung nennt, ob es am Ende komplexe LEAN-Methoden sind oder eher eine Zusammenfassung einfacher Regeln ( wie z. B.: Mache keinen Gang unnötig zweimal.), das sei jedem selbst überlassen. Fakt ist, dass gerade durch Nachhaltigkeit als Leitgedanke eine bessere Einschätzung in Bezug auf die Wertschöpfung möglich ist: Wenn der gesamte Lebenszyklus betrachtet wird, ist nicht länger nur der Preis zum Zeitpunkt x relevant, sondern es muss automatisch eine große Anzahl an weiteren Bewertungskriterien herangezogen werden.

Darüber hinaus ist zu erwarten, dass aus unterschiedlichen Richtungen weitere Regelungen getroffen werden. Die Herausforderung für die Unternehmen wird sein, diese Regelungen nicht in einer Art "Planwirtschaft" münden zu lassen, sondern sie vielmehr als "Leitplanken", wenn nicht sogar als Gestaltungselemente zu betrachten.

Ein WMS/CMS muss immer vom gesamten Unternehmen gelebt werden können. Im nachfolgenden Anhang werden zwei Beispiele aufgezeigt, wie man sich dem Thema Wertemanagementsystem/ Compliance-Management-System (WMS/CMS) nähern kann:

1. Wie in allen anderen Themenbereichen auch wird das Erfordernis der Nachhaltigkeit auch für jedes WMS/CMS als übergeordnete Klammer bzw. als Orientierungshilfe wirken. Wenn

also die Unternehmen ihr gesamtes Wirken auf das Kriterium Nachhaltigkeit ausrichten müssen, so fallen darunter automatisch auch alle Instrumente und Maßnahmen zum Thema Compliance.

2. Ein zweiter Orientierungspunkt kann die Ausrichtung aller Instrumente und Maßnahmen an der Unternehmensgröße sein, damit die Verhältnismäßigkeit gewahrt bleibt. Genau dies ist das Ziel der Unterscheidung zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Die formale Annäherung kann unterschiedlich umfangreich gestaltet werden, ohne dadurch Compliance oder Werte weniger stark zu verfolgen. Im Gegenteil: Eine systemkonforme Umsetzung erfolgt umso eher, je besser alle Systemkomponenten (Instrumente, Maßnahmen, Regelungen, Formalismen etc.) den verfügbaren Kapazitäten angepasst und in die alltäglichen Abläufe integriert sind.<sup>30</sup>

**Merke:**

**Auch in großen Unternehmen müssen nicht alle alles wissen. Für die Baustelle reichen fünf bis zehn zentrale Regeln. Dahingegen müssen der Compliance-Beauftragte und/oder die Rechtsabteilung das gesamte System im Blick haben.**

---

<sup>30</sup> Vgl. Abb. 14 im Anhang unter Punkt 14.2.

## 14. Anhang

Selbst für interessierte Nachhaltigkeitsexperten ist die aktuelle Entwicklung kaum noch nachzuhalten. Generell müssen die Nachhaltigkeitsaktivitäten der europäischen Union von den Unternehmen kombiniert eingeführt bzw. in die bestehenden Organisationen integriert werden.

Aufgrund des erheblichen Verwaltungsaufwands bei den neuen Bestimmungen verbietet es sich von selbst, dafür Parallelprozesse zu schaffen! Im Gegenteil: Die neuen Normen müssen in bestehende Prozesse integriert werden, damit Nachhaltigkeit durch Normenintegration zur Selbstverständlichkeit wird.

Die häufig fragmentarische Diskussion von Nachhaltigkeit, z. B. nachhaltige Energiegewinnung oder Baustoffalternativen oder Materialrückgewinnung, verdeckt, dass Nachhaltigkeit als übergeordnete Dimension für jegliches Handeln gilt. Sie ist - vor dem Hintergrund des einzig bekannten belebten Planeten Erde - ein "Naturgesetz".

Wesentliches Merkmal aller Nachhaltigkeitsbestrebungen ist die allumfassende Durchschlagskraft. Das bedeutet, dass es nicht darum geht, zum xten Mal ein neues Management-System einzuführen, sondern sämtliche bisher vorhandenen Systeme unter einem übergeordneten Kriterium miteinander zu verweben.

**Daraus folgt, dass die Unternehmen sämtliche Prozesse durchleuchten müssen, um die relevanten Parameter für Nachhaltigkeit zu identifizieren.**

Aus diesem Grunde müssen alle vorhandenen Systeme unter Federführung des Nachhaltigkeitsgedankens zusammengeführt werden, denn nur durch die Integration dieser Normierungssysteme lässt sich ein nachhaltiges Unternehmen etablieren, ohne dass die Verwaltungskosten in den Unternehmen als Folge eines nicht wertschöpfenden und nicht nutzenstiftenden Mehraufwands unverhältnismäßig "eskalieren".<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Wiehager, S.; Bodenmüller, E.: Normenintegration als Voraussetzung einer effizienten Umsetzung des Green Deal. In: Green Deal - Nachhaltigkeitsberichterstattung im Bauwesen, WINGbusiness (2023) Nr. 1, S. 20 ff.

## 14.1 Nachhaltigkeit als Optimierungshilfe für alle Managementsysteme in Unternehmen

Die CSRD<sup>32</sup> gibt vor, dass Unternehmen eine sog. Wesentlichkeitsanalyse vornehmen müssen. Dabei geht es um die wesentlichen Risiken, die auf ein Unternehmen von außen einwirken, sowie um Risiken, die aus dem Unternehmen "auf die Welt" wirken. Diese Art der Betrachtung wird auch doppelte Wesentlichkeit genannt (von außen nach innen und von innen nach außen).

Zu den Wesentlichkeitsrisiken zählen (nur Beispiele):

- 1) Ökologische Risiken
  - a. Luftqualität
  - b. Verschmutzung (CO<sub>2</sub>, Stickoxide etc.)
  - c. Wegfall ökologischer Vielfalt
  - d. Wassermangel
  - e. Rohstoffmangel
- 2) Soziale Risiken
  - a. Demografischer Wandel, Soziodemografie
  - b. Entwicklung der Kaufkraft im Mittelstand / Lohnniveau, Inflation
  - c. Gesundheitliche Aspekte (Hitze, Pandemie etc.)
  - d. Arbeitslosigkeit
  - e. Bildungsniveau, Fachkräftemangel

Einerseits kommt der demografische Wandel von außen und belastet Unternehmen, andererseits können Unternehmen den Fachkräftemangel aber auch verschärfen, wenn z. B. im Ausland Fachkräfte abgeworben werden, die dann in dem anderen Land fehlen.

In Zukunft müssen Unternehmen diese Risikobetrachtung in ihrem Lagebericht beschreiben. Außerdem muss der Lagebericht mit der Vermögens- und Schuldensituation abstimmbare sein.

---

<sup>32</sup> CSRD = Corporate Sustainability Reporting Directive. Die CSRD soll bestehende Lücken bei den Berichtsvorschriften der Unternehmen schließen und die Nachhaltigkeitsberichterstattung insgesamt ausweiten. Ziel ist es, die Rechenschaftspflicht europäischer Unternehmen über Nachhaltigkeitsaspekte zu erhöhen und erstmals verbindliche Berichtsstandards auf Ebene der EU einzuführen. Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/Corporate-Sustainability-Reporting-Directive/corporate-sustainability-reporting-directive-art.html> (letzter Abruf 4.7.2023)

**Beispiel 14.1:**

Fachkräftemangel führt zur Schließung eines Werkes in Deutschland. Dies kann zu Abschreibungsbedarf führen bzw. Drohverluste müssen gebildet werden.

Schon vorher gab es solche Verpflichtungen z. B. im Zuge des Vorsichtsprinzips. Doch die Bewertungsmodelle erfahren durch das Thema Nachhaltigkeit eine Erweiterung und die Möglichkeiten der Werterhellung nehmen zu. Neue Controlling-Modelle und erhöhte Wachsamkeit im Bereich der Nachhaltigkeit schaffen zusätzliche Informationen mit etwaiger Auswirkung auf den Vermögens- und Schuldenstatus.

Grundsätzlich können bei einer Umsetzung von Nachhaltigkeit sechs Schritte unterschieden werden, die zudem auch bei der Umsetzung von zuvor eher monetär ausgerichteten Strukturen ge-griffen haben:

**1. Ist-Aufnahme & Funktionstest**

(Welche Prozesse gibt es, was kann ich in Beziehung setzen zum Thema Nachhaltigkeit?)

**2. Wertemanagement**

(Wertemanagement bedeutet, dass Unternehmen basierend auf einem Leitbild eine Unternehmenskultur pflegen, die es ermöglicht, Regelverstöße zu vermeiden und ausgewogen am Markt zu agieren – Umwelt, Soziales und Wirtschaft werden "versöhnt". Daraus resultiert, dass auch in Grauzonen die "richtige" Entscheidung getroffen wird.)

**3. Compliance-Management**

(Gewisse Regeln sind ausformuliert, z. B. das Steuerrecht. Ein Verstoß führt zu Verspätungszuschlägen, Zinsen, Strafen. Durch Steuerverkürzung oder Steuerhinterziehung beeinflusst das Unternehmen negativ das Steueraufkommen und entzieht sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung – sozialer Schaden entsteht.)

**4. Risikomanagement**

(in Verbindung mit Punkt 3: Die Umsatzsteuer ist eine Steuer mit hohem Risiko und einer hohen Bedeutung für die Bauwirtschaft. Daher müssen Zusammenhänge durchgespielt werden, um Wahrscheinlichkeiten eines Schadens zu berechnen. Besonders relevante Bereiche müssen besonders kontrolliert werden, dafür besteht ein IKS.)

## 5. Internes Kontrollsystem

(Ein IKS sorgt dafür, dass Dinge in den richtigen Bahnen verlaufen. Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennung etc. stellen sicher, dass Sachverhalte immer gleich bzw. regelkonform bearbeitet werden. Dadurch entsteht in vielen Dimensionen Berechenbarkeit – wertmäßig im Vertragscontrolling, in der Bilanz, im Lagerbericht, in der Steuererklärung etc.)

## 6. Sammeln konkreter Kennzahlen

(in Bezug auf das vorherige Beispiel: Summe Vorsteuer, Summe Umsatzsteuer, Größen im Zeitablauf, Summe Umsatzsteuer nach § 13b UStG)

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte beispielhaft erläutert.

### 14.1.1 Schritt 1: Ist-Aufnahme / Funktionstest

Zahlreiche Anforderungen, die die Bauunternehmen im Hinblick auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitsvorgaben erfüllen müssen, greifen auch auf bereits bestehende Elemente diverser Management-Systeme wie z. B. aus dem CMS und/oder Risikomanagementsystem (RMS) zurück. Bei einer Betrachtung der Ist-Situation und einer entsprechenden Aufnahme ist es wichtig, die aufgenommenen Zusammenhänge zu überprüfen: Funktioniert z. B. die Nachunternehmerbeschaffung so, wie der Einkauf es beschrieben hat?

#### **Merke:**

**Grundsätzlich sollten auf einer To-Do-Liste die nachfolgenden Fragen / Maßnahmen stehen. Die Struktur der folgenden Texte basiert in Teilen auf Vorgehensweisen der Wirtschaftsprüfung sowie den Strukturen von ISO-Normen.**

**Diese Strukturen machen zudem deutlich, dass bereits viele der bestehenden Regelungen ausreichen, um ein Nachhaltigkeitsreporting zu etablieren. Viele Audit-Standards können 1:1 auch für die Nachhaltigkeit gelten.**

**Dieser Ansatz ist auch wünschenswert, da die EU schließlich auch die Mechaniken der Marktwirtschaft nutzen will.**

**Und nicht zuletzt sind diese Systeme (IDW PS, ISO, HGB, Steuerrecht) langjährig bewährt.**



## Management-Fragen

- Ziele / Strategie / Führung des Unternehmens
- Unternehmenskultur, Umfeld, Ausrichtung des Managements / der leitenden Ebene
- Organigramm, Verantwortlichkeiten klären (vgl. Kap. 9.1: Wer wird informiert? Gibt frei? etc.)
- Prozesse dokumentieren (Workflows dokumentieren in Software oder in entsprechenden Tools), Identifikation unterstützender Prozesse (z. B. Reisemanagement in einem Konzern: Welche Maßnahmen in der Buchungspraxis der Abteilung helfen, CO<sub>2</sub> einzusparen?)
- Wirkungszusammenhänge klären (Was löst ein Auftrag im Bauunternehmen aus? Was passiert z. B. bei fehlerhaften Bürgschaften mit der Kalkulation?)
- Nachhaltigkeitseinflüsse durchdenken (Was bedeuten z. B. Temperaturanstiege für die gewerblichen Arbeitnehmer:innen?)
- Zusammenhänge in Gesetzen identifizieren, Doppelarbeiten vermeiden (CSRD und CSSD weisen z. B. Parallelen auf; nicht für jedes Regelwerk ein neues Projekt aufsetzen etc.)
- Kompensationsmöglichkeiten beachten (Kann ich mit einer ARGE Zugang zu Finanzmitteln erhalten, in dem ich einen nachhaltigen ARGE-Partner suche? Kann ich durch Zertifikate eigene Emissionen neutralisieren? etc.)<sup>33</sup>
- Vorsicht in Bezug auf Kartell- und Wettbewerbsrecht (Transparenz kann ggf. Preisbestandteile offenlegen.)
- Vertragsmanagement / Vertragscontrolling (Nachhaltigkeitsaspekte sind ggf. schon Teil bestehender Verträge, z. B. bei der eigenen Finanzierung.)

## **Unternehmensleitung (Ziele, Umfeld, Organisationsausrichtung):**

- Ist die Führung des Unternehmens auf das Thema eingestellt?
- Welche Kontrollen seitens der Führung erfolgen schon?
- Was ist bereits jetzt nachhaltig? (**Bspw. Auflistung von nachhaltigen Tätigkeiten, z. B. i. S. der Taxonomie**)
- Wie ist meine Unternehmensstrategie? (**Bspw. Preisführerschaft, nachhaltige Bauleistung**)
- Habe ich ein Leitbild? (**Und wird es überhaupt gelebt?**)
- Betreibe ich schon Wertemanagement? (**Liegen Auditstrukturen vor, lasse ich mich ggf. schon prüfen, gibt es Prüfberichte oder Zertifikate?**)

---

<sup>33</sup> Die Kompensation von Emissionen über Zertifikate ist kritisch zu sehen, denn es kommt dabei selten zu einer Prozessoptimierung bzw. diese wird verzögert.

- Kann mein Unternehmen überhaupt Vorgaben erfüllen? (**Bezogen auf meine Geschäftsfelder: Baue ich ggf. taxonomiefähige Projekte?**)
- Wie sieht das Umfeld aus? (**Welche Einstellungen haben z. B. meine Mitarbeiter:innen zum Thema Nachhaltigkeit?**)
- Besteht eine geordnete Organisation? (**Strukturen und Prozesse müssen generell bekannt sein, sonst wird es schwer, relevante Nachhaltigkeitseinflüsse zu identifizieren.**)
- Gibt es ein **Risikomanagement?** (**Operativ, z. B. Kennzahlensysteme, oder strategisch, z. B. Auswahl von Geschäftsfeldern**)

#### ***Akquisition / Kalkulation:***

- Wie wähle ich Kunden aus? (**Inhärentes Risiko: Der Kunde kann Risiken schaffen.**)
- Wie ist der Ist-Zustand? (**Für eine Arbeitskalkulation kann z. B. ein transparentes NУ-Management sinnvoll sein.**)
- Welcher Auftrag kann Nachhaltigkeitsvorgaben erfüllen? (**Bspw. Neubau: Einsatz bestimmter Armaturen im TGA-Bereich, um den Wasserfluss zu regeln.**)
- Welche Investitionen sind nötig? (**Bspw. Tunnelbohrmaschine für elektrifizierten Personennahverkehr**)
- Welche Umsätze entstehen? (**Sind die Tätigkeiten in diesem Zusammenhang nachhaltig**)
- Wie entwickelt sich ein Projekt über den Lebenszyklus? (**Wartungskosten betrachten; Folgewirkungen für die Umwelt**)
- Welche Rolle habe ich? (**Die Rolle hat eine Auswirkung auf die Einflussmöglichkeiten.**)
  - Planer
  - Generalunternehmer
  - Nachunternehmer
  - ARGE-Partner
  - ....

#### ***Einkauf:***

- Wie ist der Ist-Zustand? (**Bspw. welche Dämmstoffe kauft das Unternehmen?**)
- Wie wähle ich Partner aus? (**Inhärentes Risiko, z. B.: Ein Nachunternehmer, der seine Mitarbeiter:innen schlecht behandelt, kann kein guter Partner sein.**)
- Wie ist das Vertragswesen gestaltet? (**Bspw. sind Rahmenverträge nachhaltig gestaltet?**)

- Welche Materialien und NU sind verfügbar? (**Eine zu geringe Zahl von Optionen verhindert die Auswahl nachhaltiger Partner\*innen?**)
- Welche Informationen benötige ich? (**Manche Vorschriften sind sehr klar in den Vorgaben, andere sind zu interpretieren.**)
- Wer liefert Informationen? (**Bspw. CO<sub>2</sub>-Werte eines Nachunternehmers?**)
- Wie erfasst der Einkauf die Daten? (**Datenlieferung direkt aus Geräten oder rechnerisch ermittelte Daten?**)
- Wer übernimmt das Controlling? (**Bauleitung, Buchhaltung, Einkauf, ...**)

#### **Gerätemanagement:**

- Wie ist der Ist-Zustand? (**Bspw. Anlagegüter**)
- Welche Investitionen sind sinnvoll? (**Bspw. Förderung nachhaltiger Investitionen durch den Staat; Taxonomiekonforme Investitionen führen zu einer besseren Einordnung des Anlagevermögens durch Banken.**)
- Wie sind die Auswirkungen auf Verträge? (**Bspw. Leasing oder Kauf; relevant für CO<sub>2</sub>-Zuordnung**)
- Welche technischen Entwicklungen gibt es? (**Bspw. nicht alle alternativen Energien sind für den Einsatz bei Bauunternehmen gleichermaßen geeignet; z. B. durch fehlende Lademöglichkeiten.**)
- Wie ist der Einfluss auf steuerliche Parameter? (**Sonder-Afa durch CO<sub>2</sub>-Einsparung**)
- Erhalten Unternehmen ausreichende Informationen zu CO<sub>2</sub>, Stickoxiden, Verschmutzungsgraden etc.? (**Zugriff auf Stammdaten der Gerätehersteller; gibt es ggf. alternative Lösungen?**)
  - Kommen Daten überhaupt?
  - Sind Daten vollständig und richtig?
  - Ist die Messung standardisiert?

#### **Arbeitsvorbereitung / Bauleitung:**

- Wie ist der Ist-Zustand? (**Die Ordnung der Baustelle kann ein Hinweis auf Handlungsbedarf hin sein.**)
- Ist eine Baustellenlogistik gegeben? (**Fehlende Struktur führt zu unnötigen Mehrkosten und höheren Verbrauch an Material.**)

- Wie wird die Leistungsmeldung erstellt? (**Umfang und Aussagekraft hinsichtlich Schadstoffen; Können Informationen in Sachen Wirtschaftlichkeit zur Errechnung von Nachhaltigkeitsdaten genutzt werden?**)
- Wie wird die Arbeitskalkulation geführt? (**Gibt es verschiedene Sichten, z. B. Plan, Prognose etc.; Ist der Ablauf der Baustelle in EUR korrekt dargestellt, so dass z. B. bei Überleitungen in Nachhaltigkeitskennzahlen keine Fehler anfallen?**)
- Welche Infos kommen aus dem Controlling zum Bauleiter? (**Bspw. Infos aus dem Bescheinigungswesen**)
- Wie organisiert die AV / Bauleitung Müllentsorgung, Müllvermeidung? (**Checkliste, Gefahrstoffliste**)

#### **Controlling / Buchhaltung:**

- Wie funktioniert die innerbetriebliche Kosten- und Leistungsverrechnung? (Kann diese analog auf die **CO<sub>2</sub>-Verrechnung angewandt werden; müssen andere Verrechnungen erfolgen?**)
- Wie ermittele ich Planzahlen und Budget? (**CO<sub>2</sub>-Budgets; Welche Grundlage nutzt das Unternehmen zur Wertermittlung?**)
- Wie erfolgen Risikobetrachtungen? (**Ein CO<sub>2</sub>-lastiger Fuhrpark kann auf Dauer die Kreditwürdigkeit oder die Versicherungskosten belasten.**)
- Wie ist der Zusammenhang bei Ansatz und Bewertung? (**Spielen Nachhaltigkeitsinformationen schon eine Rolle bei Ansatz- und Bewertungsfragen?**)

#### **14.1.2 Schritt 2: Wertemanagement**

- Nachhaltigkeitsziele in den Grundwerten des Unternehmens festschreiben.
- Fortführung / Einführung eines Managementsystems für Nachhaltigkeit (EMB-Wertemanagement Bau, ZertBau, IDW PS 980 oder ISO 19600 können helfen.)
- Kommunikation und Verantwortung sicherstellen (Die Aufgaben der Mitarbeiter\*innen in Sachen Nachhaltigkeit müssen definiert werden.)
- Festlegung von Prozessen und Kennzahlen zu deren Steuerung und Messung (z. B. Benzinverbrauch je Bauleiter\*in).

**Merke:**

**Die Fokussierung liegt auf dem Managementprozess; für diesen müssen verlässliche Grundlagen geschaffen werden. Es genügt keinesfalls, vom Ende her, d. h. vom letztendlich zu fertigenden Bericht her zu denken. Strukturen und Prozesse müssen so gestaltet werden, dass nachhaltiges Handeln gefördert wird.**

Wenn z. B. bei einem Herstellungsvorgang nur eine bestimmte Menge Material benötigt wird, so sind entsprechende Gebinde-Größen zu organisieren, um möglichst wenig zu verschwenden.

### 14.1.3 Schritt 3: Compliance

- Optimierung NU-Management (z. B. **Automatisierung von Verwaltungsaufgaben, mit dem DigiBau-Portal zur Verwaltung des Bescheinigungswesens oder der Präqualifikation, DQB<sup>34</sup>**).
- Anwendung der Arbeitshilfen des Bauindustrieverbands (**Check-up Lieferkette, Leitfaden EU-Taxonomie**).
- Überarbeitung von Verträgen (**Rahmenverträge z. B. sind auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu bewerten; Kann ein Lieferant auch langfristig nachhaltiges Verhalten sicherstellen?**).
- Integration der Leitlinien des Unternehmens in die Prozesse, u. a. durch klare Verantwortlichkeiten (z. B. **unter Zuhilfenahme des EMB-Wertemanagement Bau**).
- Klare Prozessstrukturen (**siehe Checkliste Unternehmenssteuerung**).
- Herausarbeiten von zentralen rechtlichen, kaufmännischen und technischen Risiken (**siehe IDW PS 980**).
- Erweiterung des Qualitätsmanagements um Nachhaltigkeitsaspekte (z. B. **um Bestandteile der EU Taxonomie; Durchfluss von Wasser durch Armaturen**).
- Nutzen von Hinweisgebersystemen (**siehe Whistleblower Richtlinie; Hinweisgebergesetz**).

Zu Anfang sollte man den "finanziellen Mehrwert" als Antrieb nutzen, weniger die häufig nur als diffus empfundenen Bußgelder.

Neben dem Kunden muss auch die interessierte Öffentlichkeit ins Blickfeld genommen werden, ebenso wie die sog. NGOs, d. h. Organisationen (Gruppen und Verbände), denen es wichtig ist, ihre Arbeit unabhängig von staatlicher Förderung zu leisten.

---

<sup>34</sup> DQB = Deutsche Gesellschaft für Qualifizierung und Bewertung mbH

#### 14.1.4 Schritt 4: Risikomanagement

- Herausarbeiten von Risikofeldern:
  - NU-Management
  - Personal
  - Materialeinkauf
  - ...
- Entwicklung einer Risikostrategie (**Welche Aufträge triggern welche Risiken?**)
- Risiken mit hohem Risiko herausarbeiten und Berechnung der Eintrittswahrscheinlichkeit x Schadenshöhe in EUR.
- Messbarkeiten prüfen (**z. B. Strom-, Dieserverbrauch**).
- Entwicklung von Kennzahlen
- Identifikation von besonders relevanten Kennzahlen (z. B. **CO<sub>2</sub>. Scope 1**)
- Einige Gesetze verweisen konkret auf das Thema Risikomanagement:
  - das LkSG,
  - die Whistleblower-Richtlinie,
  - das Geldwäschegesetz,
  - das KonTraG<sup>35</sup>,
- ...

#### **Merke:**

**Risikomanagement wird komplexer, Beispiel Planer: Ein Planer übersieht, dass im Laufe des Lebenszyklus in Teilen die Taxonomiefähigkeit wegfällt. Dadurch entfällt die Möglichkeit einer günstigen Refinanzierung.**

Darüber hinaus betonen Vertreter der Bankenverbände und Aufsichtsbehörden immer stärker das Thema Risikomanagement.

---

<sup>35</sup> KonTraG = Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

**Beispiel 14.2:**

Anlagevermögen ist nicht taxonomiefähig, es entsteht Abwertungsbedarf.

**14.1.5 Schritt 5: Internes Kontrollsystem**

- Regeln einhalten ist das oberste Ziel – Handlungen im Unternehmen sollen berechenbar sein.
- Mess- und Prüfbarkeit sicherstellen. (Das geht nur, wenn alle Zahlen auf einer ordentlichen Basis ermittelt worden sind, in den vorgeschriebenen Bahnen.)
- Regelmäßige Audits und Berichte. (Halten sich alle an die Regeln?)
- Sicherstellung vollständiger und richtiger Daten (Unternehmen müssen für die Steuererklärung und die Bilanzierung vollständig und richtig erfassen; dieser Grundsatz kann auf weitere Parameter ausgeweitet werden, z. B. auf CO<sub>2</sub>. Teilweise können auch schon geprüfte und kontrollierte Werte in CO<sub>2</sub> umgerechnet werden.)
- Treffen von organisatorischen Vorkehrungen:
  - Funktionstrennung (Im Einkauf werden Lieferanten und Dienstleister z. B. nicht von dem Mitarbeiter angelegt, der die Zahlungen anweist.)
  - 4-Augen-Prinzip (In einer ARGE werden Partnerrechnungen nicht vom erstellenden Partner geprüft.)
  - IT-Infrastruktur (Closed Shop, Berechtigungskonzept, Need2Know, ...)
- Integration in die Prozesse prüfen (sog. Funktionsprüfung; Werden z. B. beim Einkauf immer drei Angebote für Nachunternehmer eingeholt?)

**14.1.6 Schritt 6: Sammeln konkreter Kennzahlen**

Einige Regelungen wie z. B. die Taxonomie werden schwer zu erfüllen sein.

Interessanter und einfacher dürfte es sein, erst einmal zu beginnen, grundsätzliche Informationen zu sammeln:

- CO<sub>2</sub>-Verbrauch durch Energie (Diesel, Benzin, Gas, Strom).
- Wasserverbrauch.
- Entsorgungskosten, Entsorgung auf der Baustelle.
- NU-Management (Anzahl Arbeitsunfälle; Anzahl Störfälle bei Bescheinigungen).
- Zentrale Materialien und deren Einfluss auf das Thema Nachhaltigkeit. (Ggf. muss eine Anpassung von Artikel- und Kontenplan erfolgen.)
- Unzulässigkeit von Importen durch Abkommen.
- Unzulässigkeit durch eigene Regeln im Unternehmen.

## Compliance in Bauunternehmen: Verantwortlichkeiten organisieren und nachweisbar dokumentieren

- Unzulässigkeit durch Verträge (mit aktiver oder passiver Wirkung; aktiv: Emission unabhängig von der Nutzung; passiv: Emission in Abhängigkeit von der Nutzung).
- Belastungen mit Schadstoffen.
- Art und Intensität von Emissionen (Strahlung, Gase, Aerosole, Feinstaub, ätzende, reizende Stoffe).
- Art und Intensität des Kontakts der betroffenen Personen (unmittelbar durch die Arbeit am Material sowie mittelbar durch Kontakt zu betroffenen Personen oder Materialien).

Zusätzlich Werkzeuge sichten und nutzen:

- CO<sub>2</sub>-Kalkulatoren
- CO<sub>2</sub>-Datenbanken
- Taxonomie-Tools
- Controlling-Systeme
- CAAT<sup>36</sup>-Lösungen
- Künstliche Intelligenz

---

<sup>36</sup> CAAT = Computer Assisted Audit Techniques



## 14.2 Beispiele für ein WMS/CMS in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Der Begriff Managementsystem schreckt kleine Unternehmen häufig ab. Er klingt komplex und lebensfern für Unternehmen, die teilweise sehr operativ ausgerichtet sind und einen eher situativen Führungs- und Organisationsstil verfolgen. Maßnahmen, die die Position der Allgemeinen Geschäftskosten (AGK) treiben, sind für diese Unternehmen quasi gleichbedeutend mit Auftragsverlusten. Angelehnt an die DIN ISO 19600 sowie den IDW PS 980 wurde im Rahmen eines BBSR-Forschungsprojektes<sup>37</sup> ein Best-Practice-Modell entwickelt, das einerseits die Bedürfnisse auch kleinerer Unternehmen berücksichtigt, andererseits aber auch den Möglichkeiten und Notwendigkeiten wachsender und großer Unternehmen Rechnung tragen kann.

Gerade vor dem Hintergrund, dass strukturierte und vorgegebene Compliance- und Ethikmanagement-Systeme sowohl sehr komplexe Sachverhalte abbilden müssen, gleichzeitig beide Systeme aber auch nur sehr begrenzt für Laien konkret fassbar sind, muss ein Best-Practice-Modell eine schrittweise Annäherung an die Thematik ermöglichen. Abb. 14 zeigt exemplarisch, wie in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße ein CMS/WMS aufgebaut werden kann bzw. dass meist vieles davon auch bereits in den Unternehmen existiert und nunmehr nur in einem neuen Kontext angeordnet werden muss.

---

<sup>37</sup> Vgl. BBSR-Forschungsprojekt "Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft". [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01\\_start.html](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01_start.html) (letzter Abruf 3.7.2023).

<b>CMS/WMS-Modell in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>38</sup></b>			
<b>Elemente eines CMS/WMS<sup>39</sup></b>	<b>Basis-CMS/WMS</b>	<b>Wachstums-CMS/WMS</b>	<b>Globales CMS/WMS</b>
	<b>Meilensteine hin zu einem umfassenden CMS/WMS</b>	<b>Meilensteine hin zu einem umfassenden CMS/WMS</b>	<b>Meilensteine hin zu einem umfassenden CMS/WMS</b>
<b>Compliance-Kultur, Wertekanon</b>	Rudimentäres Ergebnis aus Sachzwängen, vorwiegend extrinsisch begründete Motivation	Erste Ansätze eines "tone at the top" Einbindung des Managements in sog. High-Level-Controls	Compliance bzw. Ethik werden als Wert an sich gesehen. Das Management hat ein Umfeld geschaffen, in dem Werte/Compliance gelebt werden.
<b>Werte/Compliance-Ziele, z. B. Einhaltung von Sozialstandards Ökologische Grundausrichtung</b>	Organisatorische Unterstützung, Compliance bzw. Werte als ordnendes Element	Selbständiges Konstrukt mit prüfbaren Elementen inklusive etwaiger interner und externer Audits (keine Zertifizierung)	Selbständiges Konstrukt mit prüfbaren Elementen inklusive Signalwirkung nach außen (Zertifizierung)
<b>Compliance-Risiken, Risiken aus der Verletzung ethischer Leitlinien: z. B. Rufschädigung durch nicht sachgerechte Entsorgung u. a. m.</b>	Risikoanalyse, Identifikation wesentlicher Risikofelder, z. B. Steuern, Arbeitssicherheit, Lieferketten und Bescheinigungswesen	Risikoanalyse, Identifikation aller relevanten Risikofelder, erste Verfahren zur systematischen Risikoerkennung	Heuristisches System zur Abdeckung möglichst aller vorhandenen und potenziellen Risikofelder. Eine durchgängige Risikoerkennung ist nahezu vollständig gewährleistet.

**Abb. 14 - Matrix eines dreistufigen CMS/WMS-Modells**

<sup>38</sup> Vgl. BBSR-Forschungsprojekt "Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft". [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01\\_start.html](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01_start.html) (letzter Abruf 3.7.2023).

<sup>39</sup> Vgl. IDW PS 980 und DIN ISO 19600 sowie DIN ISO 26000.

<b>CMS/WMS-Modell in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>40</sup></b>			
<b>Elemente eines CMS/WMS<sup>41</sup></b>	<b>Basis-CMS/WMS</b>	<b>Wachstums-CMS/WMS</b>	<b>Globales CMS/WMS</b>
	<b>Meilensteine hin zu einem umfassenden CMS/WMS</b>	<b>Meilensteine hin zu einem umfassenden CMS/WMS</b>	<b>Meilensteine hin zu einem umfassenden CMS/WMS</b>
<b>Werte- bzw. Compliance-Programm, z. B. Grundsätze und Maßnahmen, die auf die Begrenzung der Compliance-Risiken ausgerichtet sind</b>	Einfache Maßnahmen zur Sicherstellung der Regelkonformität, z. B. Aushänge und Betriebsanweisungen	Ausformulierung einzelner Verfahrensbeschreibungen und Arbeitsanweisungen, niedergelegt in einem Betriebshandbuch	Umfassende Darstellung aller betrieblichen Prozesse vor dem Hintergrund von Unternehmensethik und Compliance mit entsprechenden Handlungsempfehlungen zur Risikovor-sorge (Einbettung in ein komplexes RMS)
<b>Organisatorische Abbildung der Unternehmensethik / Compliancestruktur, z. B. Rollen, Verantwortlichkeiten, Aufgaben sowie Aufbau- und Ablauforganisation</b>	Erste klar definierte Verantwortlichkeiten, zumeist der Geschäftsleitung zugeordnet	Klar definierte Übertragung von Verantwortlichkeiten auf nachrangige Funktionen und Führungsebenen	Aufbau- und Ablauforganisation im CMS/WMS als integ-ralen Bestandteil der Unternehmensorgani-sation (als Grundlage für eine umfassende Werte- und Compli-ance-Kommunikation nach innen und außen mit der Möglichkeit von Schnittstellen)
<b>Werte-/Compliance-Kommunikation, z. B.: Wie werden Compliance-Risiken sowie Hinweise auf Regelverstöße an die zuständigen Stellen adressiert?</b>	Learning on the job, eher operative Kommunikation	Aufbau erster Kom-munikationsstrukturen zur sachgerechten Information von Compliance-Risiken im Unternehmen	Etablierung eines organisch strukturier-ten Kommunikations-systems mit Rückkopplungs- und Steuerungsfunktion

**Abb. 14 - Matrix eines dreistufigen CMS/WMS-Modells (Fortsetzung)**

<sup>40</sup> Vgl. BBSR-Forschungsprojekt "Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft". [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01\\_start.html](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01_start.html) (letzter Abruf 3.7.2023).

<sup>41</sup> Vgl. IDW PS 980 und DIN ISO 19600 sowie DIN ISO 26000.

<b>CMS/WMS-Modell in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>42</sup></b>			
<b>Elemente eines CMS/WMS<sup>43</sup></b>	<b>Basis-CMS/WMS</b>	<b>Wachstums-CMS/WMS</b>	<b>Globales CMS/WMS</b>
	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>
<b>Werte-/Compliance-Überwachung und -Verbesserung, z. B.: Entstehen aus dem Kontrollprozess neue bzw. verbesserte Arbeitsanweisungen?</b>	Kontrollen erfolgen durch die Unternehmensleitung selbst, stellenweise liegt eine echte "Eigenkontrolle" vor.  Regelverstöße werden sanktioniert (Aber: keine aktive Fehlersuche, keine systematische Verfolgung von Regelverstößen)	Regelverstöße werden systematisch nachgehalten und abgestellt.	Lernende Systeme stellen sicher, dass Regelverstöße proaktiv erkannt werden und Fehlerbilder sukzessive reduziert werden.
<b>Methoden zur stufenweisen Objektivierung von Compliance im Unternehmen</b>	z. B. Teilhabe an überbetrieblichen Erfahrungsaustauschen zum Thema Compliance, Identifikation kostenfreier Checklisten und Informationsquellen zur Bewusstseins-schaffung, Herstellen eines Praxisbezugs, z. B. durch Strukturierung der Organisation der Arbeitssicherheit (risikoorientierter Prüfungsansatz der Wirtschaftsprüfer)	Erste systematische Nutzung von Compliance-Werkzeugen (einschlägige Standards, z. B. IDW PS980 oder DIN ISO 19600, zur Schaffung eines prüffähigen Systems) Der Praxisbezug muss bestehen bleiben, da bei den o. g. Werkzeugen stets die Gefahr der Entkopplung von Compliance einerseits und Unternehmensstrukturen und Prozessen andererseits besteht.	Systematische Übertragung gängiger Standards auf die eigene Unternehmung bei gleichzeitiger Einarbeitung unternehmensindividueller Vorgaben

**Abb. 14 - Matrix eines dreistufigen CMS/WMS-Modells (Fortsetzung)**

<sup>42</sup> Vgl. BBSR-Forschungsprojekt "Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft". [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01\\_start.html](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01_start.html) (letzter Abruf 3.7.2023).

<sup>43</sup> Vgl. IDW PS 980 und DIN ISO 19600 sowie DIN ISO 26000.

<b>CMS/WMS-Modell in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>44</sup></b>			
<b>Elemente eines CMS/WMS<sup>45</sup></b>	<b>Basis-CMS/WMS</b>	<b>Wachstums-CMS/WMS</b>	<b>Globales CMS/WMS</b>
	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>
<b>Maßnahmen</b>	<p>Ist-Aufnahme der vorhandenen Unternehmensstruktur im Kontext von Compliance, Risikobetrachtung</p> <p>Teamsitzungen/Führungskreise zur Unterstützung des Erkenntnisgewinns bei den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung</p> <p>Nicht formalisierter Code of Conduct bzw. es erfolgt eine Orientierung an Regelwerken, die durchaus einen Code of Conduct bedingen, z. B. Leitbild des ehrbaren Kaufmanns, oder es erfolgt eine Orientierung am Standard-Code of Conduct</p>	<p>Ist-Aufnahme der vorhandenen Unternehmensstruktur im Kontext von Compliance, Risikobetrachtung</p> <p>Durchführung regelmäßiger Funktionsprüfungen, z. B. durch revisorische Maßnahmen, ggf. Einbindung eines externen Prüfers (i. d. R. Abschlussprüfer, anwaltlicher Betreuer)</p> <p>Einführung eines Standard-Code of Conduct, inkl. eigener Risikoanalyse</p>	<p>Ist-Aufnahme der vorhandenen Unternehmensstruktur im Kontext von Compliance, Risikobetrachtung</p> <p>Durchführung regelmäßiger Funktionsprüfungen, Schaffung komplexer Kontrollstrukturen sowie einer internen Revision.</p> <p>Schaffung eines komplexen CMS/WMS.</p> <p>Erarbeitung eines unternehmensindividuellen Code of Conduct</p>

**Abb. 14 - Matrix eines dreistufigen CMS/WMS-Modells (Fortsetzung)**

<sup>44</sup> Vgl. BBSR-Forschungsprojekt "Compliance Management und Unternehmensethik in der Bauwirtschaft". [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01\\_start.html](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/zb/Auftragsforschung/1Wertschoepfung/2016/compliance-management/01_start.html) (letzter Abruf 3.7.2023).

<sup>45</sup> Vgl. IDW PS 980 und DIN ISO 19600 sowie DIN ISO 26000.

### 14.3 Weiterführende Literatur

**Arbeitskreis Compliance als Führungsaufgabe:** Compliance als Führungsaufgabe. Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen In: DICO-Kompendium, hrsg. vom Deutschen Institut für Compliance, Berlin 2018

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.** (Hrsg.): Compliance und Personalmanagement. In: PraxisPapier 4, Düsseldorf 2011

**EMB-Wertemanagement Bau e. V.** (Hrsg.): EMB - Sonderveröffentlichung zum 25jährigen Gründungsjubiläum des EMB-Wertemanagement Bau e. V., München 2021

**Festschrift für Prof. Dr. Maximilian Gege: Schleich, Bernd, Zwick, Yvonne:** Vom betrieblichen Umweltschutz zur großen Transformation, München 2022

**Fissenewert, Peter; Wendt, Mathias:** Compliance-Management in der Immobilienwirtschaft - Grundwissen für die Praxis. Wiesbaden 2019

**Forum Compliance & Integrity** (Hrsg.): UNTERNEHMENSINTEGRITÄT & COMPLIANCE - Was wirklich wichtig ist. - Eine Handreichung für Führungskräfte. Berlin o. J.

**Gasting, Ingo; Gonschorek, Torsten u. a.** (Hrsg.): Ethik im Mittelstand - Grundlagen und Instrumente zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden 2016

**Geiß, Otto:** Prävention am Beispiel Wertemanagementsystem. In: Transfer Werbeforschung & Praxis 2009, Nr. 2, S. 44-47

**Hauptverband der Deutschen Bauindustrie** (Hrsg.): Checklisten Nachunternehmereinsatz - Handlungshinweise und Erläuterungen für Bauunternehmer. Berlin 2016

**Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.** (Hrsg.) in Kooperation mit ZIA: Compliance-Risiken in der Immobilienwirtschaft - im Fokus: Dolose Handlungen. Berlin

**Klotz, Michael; Dorn, Dietrich-W.:** IT-Compliance – Begriff, Umfang und relevante Regelwerke. In: HMD263, S. 5-14

**Kleinfeld, Annette; Martens, Annika** (Hrsg.): CSR und Compliance - Synergien nutzen durch ein integriertes Management. Berlin 2018

**Krieger, Jochen:** Den Vertrieb nicht hemmen. [www.acquisa.de](http://www.acquisa.de) 04/2016, S. 66 f.

**Mantz, Martin:** Das Gute braucht klare Regeln! 10 Regeln für Good Compliance Management. In: QZ Qualität und Zuverlässigkeit (61) 2016, S. 42-44

**Peemöller, Volker H.:** Compliance und Wertemanagement. In: ZfgG (64,2), Stuttgart 2014, S. 103-118

**Pielke, Walther:** Tax Compliance - Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten. Wiesbaden 2018

**Preusche, Reinhard; Würz, Karl:** Compliance. 2. Auflage, Freiburg 2016

**Rechnungshof** (Hrsg.): Leitfaden zur Überprüfung von Internen Kontrollsystemen. Leitfaden für die Prüfung von Korruptionspräventionssystemen. Reihe Positionen/3, Wien 2016

**respACT austria** (Hrsg.): Unternehmen mit Verantwortung. CSR-Leitfaden Bauwirtschaft, Wien o. J.

**respACT austria** (Hrsg.): Unternehmen mit Verantwortung. CSR-Selbsttest Bauwirtschaft, Wien o. J.

**Rückziegel, Munja:** Die Compliance Risikoanalyse – Praktische Anleitung zur Konzeption und Identifizierung typischer Compliance-Risiken. In: VersicherungsPraxis (14) 2015 Nr. 11, S. 14-16

**Stück, Volker:** Von der Einführung von Verhaltensrichtlinien bis zur Ahndung von Verstößen - Mitbestimmung bei Compliance. In: Arbeit und Arbeitsrecht (16) Nr. 7, S. 408-411

**Wiehager, Sascha:** Leitfaden zur EU-Taxonomie. Berlin 2022

**Wiehager, Sascha; Steffen, Sophie:** Checkup Lieferkette. Berlin 2022

**Zugenmaier, Katja; Nöltner, Oliver:** Diese Vorschriften müssen Sie einhalten! Der branchenunabhängige »Stresstest« für Arbeitgeber und Führungskräfte, hrsg. von riskoo, 1. Aufl., Karlsruhe 2016

#### **Weiterführende Links:**

<https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de>

Ethik und Compliance:

<https://www.compliance-manager.net/artikel/legal-vs-ethics/>

Gesetze und Vorschriften:

<https://www.bgbau.de/medien-center/vorschriften-und-regeln/staatliches-und-eu-recht>

Governance und Compliance: in Zukunft digital - Die Digitalisierung verändert und stärkt die Rolle von Corporate Governance und Compliance.

<https://hub.kpmg.de/governance-und-compliance-in-zukunft-digital?>

KICG CMS-Guidance 2014 zu den Leitlinien 1 bis 4 für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten:

[www.deutsche-digitale-bibliothek.de](http://www.deutsche-digitale-bibliothek.de)

Erstellt im Auftrag der Bundesfachabteilung Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz  
unter Mitwirkung der Mitarbeiter des Betriebswirtschaftlichen Ausschusses

Redaktionelle Begleitung:

BWI-Bau GmbH  
Institut der Bauwirtschaft  
Dipl.-Kfm. Elvira Bodenmüller

Kontakt:

BWI-Bau GmbH  
Institut der Bauwirtschaft  
Dipl.-Kfm. Sascha Wiehager, CISA  
Umlandstraße 56, 40237 Düsseldorf  
Tel.: +49 211 6703-275  
S.Wiehager@BWI-Bau.de



zu beziehen über / to be ordered:

Bundesfachabteilung  
Wärme-, Kälte-, Schall- und Brandschutz  
im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.  
Kurfürstenstraße 129, D-10785 Berlin  
Tel. 0 0 49 30 / 21286 - 0  
Fax 0049 30/21286-250  
E-Mail: bfa.wksb@bauindustrie.de  
Copyright Titelseite: MicroStockHub / iStock

Dezember 2023, Erstausgabe