

„Compliance effektiv und effizient gestalten“

Professor Stephan Grüninger über Grundwerte und Integrität in Unternehmen

Corporate Compliance und Wertemanagement sind sperrige Begriffe. Was versteht man darunter, und warum sind sie im Unternehmen von Bedeutung? RATIO KOMPAKT sprach mit Professor Stephan Grüninger, der an der Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung lehrt.

RATIO KOMPAKT: Herr Prof. Grüninger, wir wollen gerne erst einmal einen Beitrag zur Begriffsklärung leisten. Wertemanagement und Corporate Compliance: Was versteht man darunter?

Ich fange einmal mit dem weiter verbreiteten Begriff der Compliance an. Hier geht es um die Einhaltung von externen und internen Regeln: Gesetze, Verhaltenskodizes, Unternehmensrichtlinien und Verfahrensweisungen. Mit der Corporate Compliance oder dem Compliance Management sind die organisatorischen und prozessualen Maßnahmen gemeint, die ein Unternehmen vorhält, um die Regeleinhaltung sicherzustellen.

Also: Compliance ist gewissermaßen das Versprechen über die Frage, in welcher Art und Weise ein Unternehmen Geschäfte machen möchte (rechtskonform, fair, integer, sozialverträglich, etc.). Compliance Management stellt die Mittel bereit, die zeigen, dass man dieses Versprechen nicht nur halten will, sondern auch halten kann! Es ist der Mechanismus, mit dem sich das Unternehmen selbst befähigt, seine Geschäfte legal und integer zu betreiben – auch in risikoreichen Bereichen. Wertemanagement ist der Corporate Compliance übergeordnet und betrifft die unternehmensinterne Gestaltung von Ziel- und Wertekonflikten ganz allgemein, also nicht nur hinsichtlich juristischer oder ethischer Fragestellungen. Mit der Etablierung von Grundwerten drückt ein Unternehmen aus, wofür es

steht, wie es Geschäfte betreiben möchte, was ihm wichtig ist und wie der Umgang im Unternehmen sowie mit den externen Stakeholdern aussehen soll. Aber Werte, das ist wichtig zu verstehen, werden sich in vielen konkreten Handlungssituationen auch widersprechen können, sie lösen sozusagen Konflikte regelrecht aus.

Unternehmerische Verantwortung ist in den letzten Jahren auch aufgrund diverser Skandale in den Fokus gerückt. Aber was sind Werte überhaupt und warum ist Wertemanagement so wichtig?

Mit dem Begriff der Werte verbinden wir im Allgemeinen das moralisch Vorzugswürdige und Erstrebenswerte. Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Fairness sind Werte, die wir üblicher- und richtigerweise als etwas Gutes erachten. Aber neben solchen moralischen Werten

➤ Das Unternehmen zeigt, wofür es steht

haben wir es im Bereich der Wirtschaft auch mit sogenannten Leistungswerten wie Nutzen, Erfolgsstreben, Qualität, Innovationsorientierung, Qualität oder Leistungsbereitschaft zu tun. Solche ökonomischen Werte stehen mitunter in Konkurrenz zu den moralischen. Hinzu kommen Interaktionswerte wie Offenheit, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Zugehörigkeit oder Transparenz, die das Miteinander – und auch Gegeneinander – in Kooperationsbeziehungen steuern.

Das mag alles erst einmal abstrakt klingen, aber die Lösung wertbezogener Konflikte ist der einzige Weg, Compliance- und Integritätsmanagement einigermaßen widerspruchsfrei zu organisieren. Ansonsten lässt man die Mitarbeiter allein mit für sie unauflösbaren Konflikten – etwa zwischen der Moral einerseits und dem Geschäft andererseits. Das erzeugt Frust, und meist zieht die Moral am Ende den Kürzeren.



Foto: Marek Vogel

Ist das in kleinen und mittleren Unternehmen heute schon ein Thema?

Bei kleineren Unternehmen eher nicht, aber bei größeren Mittelständlern ist das Thema Compliance durchaus bekannt. Viele haben auch Grundwerte formuliert und entsprechende Leitbilder erarbeitet. Häufig fehlt es aber an der systematischen Verbindung der Themen und einem entsprechenden Management der Unternehmensverantwortung.

Warum denken Sie, dass Compliance- und Integritätsmanagement im Mittelstand professioneller gemanagt werden sollte?

Weil es effektiver und effizienter zugleich ist. Wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter einsehen, warum sie die Corporate Compliance unterstützen sollen, wenn sie intrinsisch motiviert sind und die Sinnhaftigkeit der Präventionsmaßnahmen bezogen auf Korruption, Absprachen, Menschenrechtsverletzungen, Umweltdelikte, etc. erkennen, dann spart das Kontrollkosten, und die Wahr-

scheinlichkeit von Fehlverhalten sinkt automatisch. Im Zusammenhang mit der Frage nach der Wirksamkeit von Compliance-Management-Systemen (CMS) wird zunehmend klar, dass nur ein Ansatz diesen Erfolg erbringen kann, der auf das Konzept „Compliance als Führungsaufgabe“ setzt.

Der jahrelang in vielen Unternehmen verfolgte Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ ist gescheitert und musste scheitern. Auch ein noch so ausgefeiltes CMS kann im Unternehmen nicht verfangen, wenn sich die Unternehmensleitung nicht klar positioniert und die Führungsmannschaft nicht ausreichend ausgebildet in Sachen Integrität und Compliance.

Ein Werteprofil dient oft als Grundlage für wertbasierte Führung und Wertemanagement. Wie packt man das an?

Die Unternehmensleitung muss zunächst untersuchen, welche Werte das Unternehmen de facto bereits hat und lebt und welche Werte es braucht, um die langfristigen Unternehmensziele absichern und die dafür erforderlichen Geschäftsstrategien erfolgreich umsetzen zu können. Das kann man in mittelständischen Unternehmen sehr gut mit einem Workshop-Ansatz bewerkstelligen.

Außerdem müssen Compliance-Risiken identifiziert werden. Der Rest ist Kommunikation, vor allem mittels interner Schulungen, aber auch gegenüber den wesentlichen Stakeholdern.

Und welchen Beitrag kann eine Institution wie das RKW BW hier leisten?

Der große Vorteil des RKW ist, dass es die Unternehmen und Branchen gut kennt und damit sehr zielgenaue Angebote schneiden kann.

Weitere Informationen bei Jan Sibold
0711/2 29 98-14, sibold@rkw-bw.de

Wer Werte lebt, wird attraktiv

Nein, der größte Industrie-Skandal in der deutschen Nachkriegsgeschichte fand nicht in einer jener Branchen statt, von denen manche das Vorurteil pflegen, dort gehe es

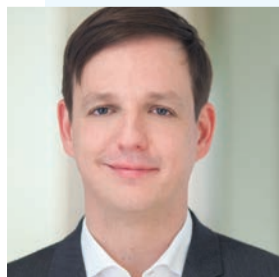
ohne hin öfter nicht mit rechten Dingen zu. Das rückt das Thema Compliance schmerzhaft ins Rampenlicht. Denn hier geht es darum, Fehler, Betrug und Korruption systematisch zu verhindern.

Wer sich dann intensiver damit beschäftigt, könnte schnell auf den Gedanken kommen, dass es das alleine vielleicht nicht gewesen

sein kann. Und damit wären wir beim Thema der wertorientierten Führung. Wer sich bewusst positive Werte gibt und sein Unternehmen daran ausrichtet, biegt ab auf die Gewinnerstraße: Werte machen sympathisch und anziehend. Werte helfen, Kunden zu finden und zu binden. Werte helfen, sich die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Haus zu holen. Werte erhöhen den Umsatz.

Das alles muss man systematisch angehen. Und es ist nicht immer bequem. Sich selbst regelmäßig zu auditieren und das alle paar Jahre auch extern machen zu lassen, wie es die Leonberger Firma Mörk vormacht, ist eine Menge Arbeit. Die Kolleginnen und Kollegen regelmäßig in diesen Themen zu schulen, ist Aufwand.

Ich denke: Die Arbeit und der Aufwand lohnen sich. Wer Werte lebt, wird attraktiv.



Jan Sibold
Geschäftsführer RKW
Baden-Württemberg

MBG: stille Beteiligung als Lohn fürs Engagement

RKW BW unterstützt mit Beratung und Stellungnahmen

Die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft MBG bietet stille Beteiligungen zu besonderen Konditionen. Der Kniff: Gesellschaftliches Engagement wird damit besonders belohnt.

Die typische stille Beteiligung stärkt Unternehmen und wirkt als wirtschaftliches Eigenkapital einerseits stabilisierend, andererseits wie ein Wachstumsbeschleuniger. Am Ende verbessert sie tendenziell das Rating. Daher liegt die Vergütung im Vergleich zu den aktuell niedrigen Zinsen höher, ist allerdings angesichts der Vorteile dennoch attraktiv. Dies gilt vor allem auch im Rahmen des Förderprogramms CSR. CSR steht für Corporate Social Responsibility und

richtet sich an mittelständische Firmen, die sich gesellschaftlich besonders reinhängen. Die Unternehmen können von den eigenkapitalähnlichen Mitteln profitieren, wenn sie sich entsprechend engagieren.

Die Maßnahmen, die die Firmen zur Teilnahme am Programm qualifizieren, können ganz unterschiedlich aussehen: Von der Einrichtung eines eigenen Betriebskindergartens über die Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz im Betrieb, besseren Arbeits- und Gesundheitsschutz bis hin zum Beteiligungsmodell für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist vieles denkbar. Es gilt der Grundsatz der Eigenkapital-Parität: Das bedeutet, dass das vorhandene Eigenkapital durch

➤ MBG: Durch und durch zuverlässig und seriös

eine Beteiligung der MBG in derselben Höhe ergänzt wird. Der Betrag kann üblicherweise zwischen 100.000 und 1.000.000 Euro liegen. Für viele KMU ist die MBG aufgrund ihrer Seriosität, des Netzwerks und ihrer Zuverlässigkeit ohnehin der ideale Beteiligungspartner.

Zur Klärung, ob ein Unternehmen die Voraussetzungen bereits erfüllt oder welche Maßnahmen dafür ergriffen werden könnten, stehen die beiden RKW BW-Berater Gernod Kraft und Dr. Ulrich Kohaupt zur Verfügung. Sie sind es auch, die dann die Stellungnahme erarbeiten, auf deren Grundlage die finale Entscheidung getroffen wird.

Weitere Informationen bei
Gernod Kraft
0711/2 29 98-39, kraft@rkw-bw.de
Dr. Ulrich Kohaupt
0711/2 29 98-44, kohaupt@rkw-bw.de

„Wertemanagement ist mehr als Compliance“

Für den Mörk-Geschäftsführer Matthias Schäfer sind Werte im Unternehmen wichtig

Ein Bauunternehmen der besonderen Art: So versteht sich die Firma Mörk in Leonberg. Dazu passt der wertorientierte Ansatz ebenso wie das ganzheitliche Unternehmenskonzept.

Hier geht es nicht nur ums Bauen. Mörk hat sich einem umfassenden Ansatz verschrieben: Auch die Projektentwicklung und das Planen stehen gleichberechtigt im Fokus. Unterm Strich hat der Kunde nur einen Ansprechpartner und muss sich nicht mehr für mehrere unterschiedliche Firmen für sein Projekt entscheiden, die dann mehr oder weniger gut miteinander arbeiten. „Das hat sich absolut bewährt“, berichtet Matthias Schäfer, seit 2012 alleiniger Geschäftsführer des 1902 gegründeten Unternehmens, das sich bis heute im Besitz derselben Familie befindet. „Unsere Kunden kommen mit einer Idee und einem Grundstück zu uns. Wenn wir unsere Arbeit getan haben, bekommen sie den Schlüssel fürs fertige Projekt.“

Dieses ganzheitliche und für den Kunden wirklich komfortable Konzept kombiniert man bei Mörk mit einem wertorientierten Management. Vor zehn Jahren systematisch eingeführt, hat es sich im Unternehmen sehr bewährt. Die

➤ **Aufrichtigkeit, Zuverlässigkeit, Kompetenz**



Von der Projektentwicklung mit eigenen Architekten über die Planung der intralogistischen Prozesse bis hin zur schlüsselfertigen Bauausführung: eine typische Referenz im Industriebau für die Mörk GmbH & Co. KG

Eigentümerfamilie legt schon seit Generationen großen Wert auf das Klima und die Kultur im Unternehmen. Aufrichtigkeit, Zuverlässigkeit und Kompetenz sind Kernwerte. Diese bewähren sich unternehmensintern genauso wie in der Zusammenarbeit mit den Kunden und Partnern. „Für mich ist diese Kultur der Ausgangspunkt, immer wieder neu und frei an uns zu arbeiten“, beschreibt es Matthias Schäfer. Das beginnt dann mit den „ganz kleinen“ Dingen wie

einer Geschenkerichtlinie und endet noch lange nicht mit Prinzipien wie dem, Zahlungsvorgänge vier Augen zu unterwerfen oder ein systematisches Risikomanagement zu betreiben. „Wertemanagement ist mehr als Compliance“, so die Überzeugung von Matthias Schäfer. Fehlerfreundlich zu sein, ist auch ein Wert. Wenn etwas schief gelaufen ist, sollte man darauf hinweisen können, ohne dass man schräg angeschaut wird. Womit sich der Kreis zur Aufrichtigkeit schließt.

Wie sehr das Thema Werte Mörk durchdringt, weiß Sarah Müller aus eigener Anschauung: Sie leitet nicht nur das Marketing, sondern auch das Recruiting im Unternehmen und gestaltet die Prozesse maßgeblich mit. „Schon im Bewerbungsprozess ist es mir wichtig, authentisch über unsere Werte zu sprechen“, schildert sie

ihre Herangehensweise. Schulungen und Trainings wie sie auch das RKW BW durchführt, sind ganz wichtige Säulen im Unternehmen. Das Mörk'sche Weiterbildungsangebot wurde 2017 von der IHK ausgezeichnet, und das Unternehmen arbeitet hier mit eigenen wie auch mit externen Dozenten und Beratern. Ein „Code of Conduct“, also eine Verhaltensregelklärung, ist Teil der Arbeitsverträge bei Mörk, und im Unternehmensbeirat gibt es eine Ombudsperson für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Überraschend gerade in der Bauindustrie: der hohe Frauenanteil von insgesamt 48 Prozent und 40 Prozent in leitenden Funktionen.

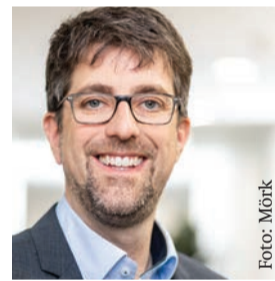
Regelmäßig gibt es interne Audits, um sicherzustellen, dass das Wertemanagement konsistent bleibt. Alle drei Jahre lässt sich Mörk extern auditieren. „Das ist zwar eine Menge Arbeit, aber sie lohnt sich“, resümiert Matthias Schäfer.

Dass er sich auch außerhalb der Firma engagiert, ist da nur folgerichtig. Schon einige Jahre ist er aktiv im EMB Wertemanagement Bau e.V. und ist stellvertretender Vorsitzender des Vereins, der seine Mitglieder darin unterstützt, ein Wertemanagementsystem aufzubauen. Er sagt: „Ich will dafür Verantwortung übernehmen.“

Weitere Informationen bei Ralph Sieger 0711/22998-33, sieger@rkw-bw.de



Sarah Müller
Leiterin Marketing und Recruiting



Matthias Schäfer
Geschäftsführer der Mörk GmbH & Co. KG



Die MÖRK GmbH & Co. KG ist ein erfolgreiches und wachsendes Familienunternehmen in der Bauwirtschaft, das 1902 in Leonberg gegründet wurde und heute über 110 Mitarbeiter beschäftigt.

Von der ersten Idee über die Entwurfsplanung durch eigene Architekten bis zur schlüsselfertigen Bauausführung bietet MÖRK das gesamte Leistungsspektrum für die unterschiedlichsten Immobilienprojekte an.

Neben der Firmenzentrale in Leonberg ist MÖRK mit einer Niederlassung in Neu-Ulm und einem Regionalbüro in Frankfurt vertreten.

MÖRK ist seit 2009 auditiertes Mitglied im EMB Wertemanagement Bau e. V. Die Mitglieder des EMB verfolgen nicht nur eine Compliance-Strategie, sondern ein umfassendes wertebasiertes Managementkonzept. www.moerk.de

Gute Zukunft mit KI

RKW-Forum 2019: heißes Thema, 370 Gäste

Big Data und Künstliche Intelligenz werden tiefgreifende Veränderungen mit sich bringen und Auswirkungen auf alle Lebensbereiche haben. Darin waren sich die Experten beim RKW-Forum 2019 einig.

Zu Angst oder gar Panik bestehe aber kein Grund, befand Prof. Dr. Viktor Mayer-Schönberger in seinem Vortrag. Was nicht bedeute, sich zurücklehnen zu können: „Sie

und mich trifft die Pflicht, die Zukunft zu gestalten“, appellierte der Professor für Internet Governance and Regulation am Oxford Internet Institute an die 370 Besucher im Plenum der BW-Bank in Stuttgart. „Wir können mit Big Data und KI bessere Entscheidungen treffen auf der Basis von Fakten“, lautete seine zentrale These. Einen ausführlichen Bericht und ein Video gibt es auf www.rkw-bw.de.

„Hacks“ für Mittelständler

RKW BW und Fraunhofer IAO: gezieltes Training

Die digitale Transformation im Mittelstand unterstützen: Das haben sich Fraunhofer IAO und RKW Baden-Württemberg vorgenommen. Die beiden Partnerorganisationen bieten einen strukturierten Aneignungsprozess in Form eines Arbeitskreises für Mittelständler an: „Hack Your Factory Circle“ heißt er, im Februar 2020 geht er an den Start – und noch gibt es freie Plätze.

So sieht sein Programm aus: Das Erlernen verschiedener „Hacks“ entlang der digitalen Transformation; das Kennenlernen aller für die Fabrik 4.0 relevanten Technologiegruppen; der Einstieg in das Thema Künstliche Intelligenz; das gemeinsame Lernen voneinander; der Zugang zu Future Work Lab und Best-Practice-Besuche bei Pionierunternehmen.

Das Ziel: die digitale Transformation im Mittelstand unterstützen und Initialzündungen erzeugen. Zehn „Hacks“ werden an jeweils einem Tag im Monat bearbeitet, etwa der „Hack“ „Wie erstellt man eine pragmatische Digitalisierungsvision?“ oder „Wie

identifiziert man im eigenen Wertstrom Digitalisierungspotenzial?“

Der Circle steht für zehn bis zwanzig Unternehmen offen, organisiert wird er vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation und dem RKW BW. Sie ermöglichen einen wissenschaftlich basierten, aber ganz pragmatischen und lösungsorientierten Zugang zum Thema. Dabei stehen Strategie, Prozesse, Technologie, Organisation und Mitarbeiter im Fokus. Die Arbeitsweise im Circle wird experimentell sein, und das Ausbrechen aus Routinen wird gezielt trainiert werden – etwa durch Perspektivwechsel und Ausprobieren. Das Programm ist angelegt auf ein Jahr: Im Februar 2020 findet ein Kick-off-Meeting statt, bei dem man auch erst einmal reinschnuppern kann. Am Ende steht ein Toolkit zur Verfügung, mit dem die Teilnehmer gezielt Industrie 4.0 und Künstliche Intelligenz angehen können.

Weitere Informationen bei Achim Fuderer 0711/22998-35, fuderer@rkw-bw.de



Die Akteure auf dem RKW-Forum (von links): Moderator Andreas Franik; Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer, Leiter des Fraunhofer IAO; Prof. Dr. Viktor Mayer-Schönberger, Professor für Internet Governance and Regulation am Oxford Internet Institute; Martin Peters, Vorstandsvorsitzender des RKW BW e.V.; Robin Schönbeck, Mitgründer der PACE Telematics; Jan Sibold, Geschäftsführer des RKW BW; Carsten Kraus, Gründer Omikron Data Quality

Weiterbildung mit dem RKW BW

Das komplette Seminarprogramm steht zum Download bereit auf www.rkw-bw.de



oder kann bei Nicole Jung bestellt werden: 0711/22998-23, jung@rkw-bw.de

Durch das Förderprogramm „Fachkurse“ des Landes Baden-Württemberg können Sie 2020 auf viele RKW-Seminare 30 Prozent Zuschuss (50 Prozent für über 50-Jährige) auf die Teilnahmegebühr erhalten.

Inhouse-Programme

Sie wünschen sich eine auf Ihr Unternehmen und Ihre Situation zugeschnittene Begleitung bei Ihren Fragestellungen? Unser Seminarprogramm und Ihre individuellen Themenstellungen führen wir auch gerne direkt bei Ihnen im Unternehmen durch. Mehr dazu erfahren Sie bei Bettina Banaj: 0711/22998-38, banaj@rkw-bw.de

➤ **Rechte und Pflichten des Prokuristen**
23.01.2020
in Leonberg

➤ **Der Manager für die Produktionsplanung und -steuerung**
Baustein 1: 04. – 06.02.2020
Baustein 2: 17. – 19.03.2020
Baustein 3: 05. – 07.05.2020
in Nürtingen

➤ **Der Vertragsexperte**
Baustein 1: 05. – 06.02.2020
Baustein 2: 03. – 04.03.2020
in Nürtingen

➤ **Projektmanagement**
Baustein 1: 03. – 04.03.2020
Baustein 2: 05. – 06.05.2020
Baustein 3: 14. – 15.07.2020
Baustein 4: 22. – 23.09.2020
in Nürtingen

➤ **Vertriebsmanagement**
Baustein 1: 04. – 06.03.2020
Baustein 2: 06. – 08.05.2020
Baustein 3: 08. – 09.07.2020
Baustein 4: 23. – 24.09.2020
in Korntal-Münchingen

➤ **Produktmanagement**
Baustein 1: 11. – 13.03.2020
Baustein 2: 06. – 08.05.2020
Baustein 3: 01. – 03.07.2020
in Nürtingen



Wegbereiter Mittelstand

Herausgeber RKW Baden-Württemberg Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft Königstraße 49, 70173 Stuttgart Telefon 0711/22998-0, Fax 0711/22998-10 info@rkw-bw.de, www.rkw-bw.de

Redaktion Jan Sibold, Ralph Sieger, Jochen Gewecke (www.gewecke.net)

Gestaltung Jochen Gewecke Nachdruck oder Fotokopien (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung.

Auflage 5.700 Exemplare