

## Globalisierung mit menschlichem Antlitz: die Möglichkeiten und Grenzen des United Nations Global Compact bei Novartis

Leisinger, Klaus M.

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Leisinger, K. M. (2002). Globalisierung mit menschlichem Antlitz: die Möglichkeiten und Grenzen des United Nations Global Compact bei Novartis. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 3(3), 406-437. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347704>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Globalisierung mit menschlichem Antlitz: Die Möglichkeiten und Grenzen des United Nations Global Compact bei Novartis

KLAUS M. LEISINGER

## Globalisation with a Human Face: The Opportunities and Limits of the United Nations Global Compact.

*In recent years, changing expectations about the role of business in society have pushed the concept of good corporate citizenship into mainstream business thinking. There is a growing body of evidence linking corporate citizenship activities to positive business performance. Increasingly, leading companies recognize that they now have a broad range of stakeholders – including investors, employees, non-governmental organizations and the communities in which they operate. While corporate citizenship was emerging as a business trend, there existed no international framework to assist companies in the development and promotion of global, values-based management. By introducing the United Nations Global Compact and rooting it in internationally accepted principles, companies could feel confident that their actions were being guided by values that are universally supported and endorsed. Novartis, Inc., the world's eighth largest pharmaceutical company, was among the first signatories of the Global Compact. With the commitment to development policy shown by the Novartis Foundation for Sustainable Development, the Basle-based company is also signaling its intention to meet its global social responsibilities as a corporate citizen. This article describes how Novartis approached the implementation of the Global Compact, the company's experiences and challenges.*

key words: Globalisation, Corporate Citizenship, United Nations Global Compact

### 1. Licht, Schatten und politische Ökonomie der Globalisierung

Seit Mitte der neunziger Jahre können sich wirtschaftlich und sozialwissenschaftlich Interessierte mit einer immensen und noch immer wachsenden Vielzahl von Veröffentlichungen zum Thema „Globalisierung“ auseinandersetzen. Spätestens seit der *Battle of Seattle* ist politisch bewussten Menschen klar, dass die damit gemeinten vielschichtigen, voneinander abhängigen und sich gegenseitig beeinflussenden wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen, politischen und technischen Prozesse vielfältige und widersprüchliche Veränderungen auslösten, durch die Menschen nicht nur besser, sondern auch schlechter gestellt werden können (Streeten 2000). Und

spätestens seit den Davoser Veranstaltungen des *World Economic Forum* der Jahre 1999 und 2000 mussten auch die politisch naivsten Topmanager und Firmenchefs – insbesondere der international tätigen Großkonzerne – zur Kenntnis nehmen, dass der Protest auf den Straßen nicht ohne Konsequenzen für ihre Unternehmen bleiben würde. Wer in der heutigen Informationsgesellschaft als „Teil des Problems“ wahrgenommen wird und sich nicht als „Teil der Lösung“ präsentieren kann, wird dies früher oder später auch am Markt als Wettbewerbsnachteil verspüren.

Als Folge der Prominenz des Themas und des dadurch möglichen Zugangs zur öffentlichen Aufmerksamkeit kam, was kommen musste: Auf dem Feuer des Globalisierungsdisputs wurden viele „alte Süppchen“ neu aufgekocht, etwa in der Form von Diskursen über den „richtigen Weg“ zur nachhaltigen Entwicklung, von Debatten über Risiken und Nutzen neuer Technologien (z.B. Gen- und Biotechnologie) oder von altbekannten Auseinandersetzungen über politische Konzepte (z.B. Neoimperialismus, Neoliberalismus, autochthone Entfaltung durch selektive Abkopplung). Diese Auffächerung der Kritik verlieh dem kritischen Globalisierungsdiskurs eine zusätzliche Dynamik.

Innerhalb der globalisierungskritischen Argumentationen stehen international arbeitende Großunternehmen im Mittelpunkt massiver Vorwürfe: Es heißt, sie verletzen die Menschenrechte durch Kollaboration mit Despoten, sie betreiben Sozialdumping durch Kinderarbeit und sie beuteten individuelle Armut bzw. Massenarbeitslosigkeit aus, zahlten Niedrigstlöhne und fügten der Umwelt schwerste Schäden zu, indem sie ihre Produktionsstätten in Regionen ohne angemessene Gesetzgebung verlegten. Obwohl derartig illegitimes unternehmerisches Handeln gewiss *nicht die Regel* ist, können Kritiker immer wieder über skandalöses Abweichen von minimalsten Regeln der Fairness berichten. (vgl. [www.corpwatch.com](http://www.corpwatch.com), [www.essential.org](http://www.essential.org) oder [www.globalexchange.com](http://www.globalexchange.com)). In solchen (Ausnahme-)Fällen wird gegen das verstoßen, was heute als Grundkonsens über den kleinsten gemeinsamen Nenner menschengerechten Handelns gilt. Wer ohne Not die Würde wehrloser Menschen mit Füßen tritt, steht zu Recht am Pranger!

Korrekturen derart defizitären Handelns liegen nicht nur im Interesse der dadurch geschädigten Menschen und öffentlichen Güter. Vielmehr liegt es im Interesse aller aufgeklärten Akteure der Zivilgesellschaft – einschließlich der vorbildlich handelnden Unternehmen –, solche Missstände und ihre das Gemeinwohl schädigenden Auswirkungen abzustellen. Es ist nämlich nicht zuletzt die Berichterstattung über Skandale, die Menschen misstrauisch macht, wenn international arbeitende Konzerne ihren Beitrag

zum Gemeinwohl betonen (Environics 1999, Edelman 2001). „Vornehmes“ Schweigen könnte als stillschweigendes Tolerieren missverstanden werden.

Auf diesem Hintergrund schlug am 31. Januar 1999 der Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi A. Annan, in einer Rede am Davoser Weltwirtschaftsforum den Abschluss eines Global Compact – einer weltumspannenden Vereinbarung – vor ([www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)). Er fand eine positive Resonanz.

## 2. Der UN Global Compact

Der Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC) ist ein Gesellschaftsvertrag (*contract social*) über *minima moralia*. Unternehmen werden aufgefordert, sich bei ihrer eigenen Tätigkeit, aber auch bei Geschäftspartnern aktiv für die Verwirklichung von neun Prinzipien einzusetzen (siehe Anhang). Die Prinzipien basieren auf der Deklaration der Menschenrechte, den Richtlinien der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie der Agenda 21 des Umweltgipfels von Rio de Janeiro und werden von der internationalen Gemeinschaft weitestgehend akzeptiert. Durch die Umsetzung der neun Prinzipien des UNGC sollen Unternehmen den Globalisierungsprozess zu einem dynamischen Veränderungsimpuls machen, dessen Auswirkungen messbar dazu beitragen, breitere gesellschaftliche Ziele zu verwirklichen.

Der Global Compact ist kein Ersatz für staatliche Gesetzgebung und behördliche Auflagen und versteht sich auch nicht als ordnungspolitisches Instrument oder als Verhaltenskodex. Er will ein komplementärer Rahmen für selbstverpflichtetes unternehmerisches Wertemanagement sein. Dabei wird – zur Freude von Unternehmen und zum Leid von Kritikern – mit einem Minimum an Formalitäten und ohne starre bürokratische Strukturen gearbeitet. Zusätzlich zur konkreten Verbesserung der Qualität unternehmerischen Handelns sind den geistigen Vätern des UNGC besonders die institutionalisierten Dialoge und die transparent gemachten Lernprozesse wichtig: Das Lernforum soll *good practices* entwickeln helfen und Erfahrungen bei der Umsetzung – d.h. empfundene Vorteile und deren Nutzung sowie aufgetretene Schwierigkeiten und deren Überwindung – mit anderen Partnern teilen. Da auf dem Lernforum auch Funktionsträger von Arbeitnehmerorganisationen und zivilgesellschaftliche Anspruchsgruppen (NGOs) vertreten sein sollen, gewinnt der Diskurs durch Werte- und Interessenpluralismus sowie durch das Einbringen unterschiedlicher Erfahrungen an Qualität. Die Ergebnisse des Lernprozesses sollen mit der Zeit neben den teilnehmenden Unternehmen auch den Medien, der Wis-

senschaft und anderen Akteuren der zivilen Gesellschaft zur Verfügung stehen. Dialoge mit gesellschaftspolitisch engagierten Anspruchsgruppen sollen das Management der teilnehmenden Unternehmen für übergeordnete sozial- und entwicklungspolitische Aspekte der Globalisierung sowie für die Tatsache sensibilisieren, dass unternehmerische Freiheit auf Dauer nur garantiert ist, wenn sie nachprüfbar mit der Verantwortung für die Einhaltung der Menschenrechte, für menschenwürdige Arbeitsbedingungen, sowie für den Schutz der Umwelt verknüpft ist. Durch die nachprüfbare Orientierung ihrer Geschäftspolitik am globalen Wertekonsens und anerkannten, universellen Prinzipien werden aus „*global players*“ verantwortungsvolle „*global corporate citizens*“ – zumindest werden „*worst cases*“ zu Lasten armer Menschen in armen Ländern vermieden. Im Minimum könnte eine Verpflichtung für die Einhaltung des UN Global Compact auf breiter Basis und unter Einschluss aller relevanten Großunternehmen tendenziell zur Verringerung bestehender unternehmensethischer Dilemmas beitragen (Holler/Illing 2000:2ff) und Nichtunterzeichner unter Legitimationsdruck setzen.<sup>1</sup>

### 3. Die Umsetzung der Global Compact Theorie in die unternehmerische Praxis bei Novartis

Wie reagiert der Aufsichtsratspräsident oder Vorstandsvorsitzende eines großen Unternehmens, wenn er vom UNO-Generalsekretär aufgefordert wird, konzernweit die Menschenrechte zu wahren, faire und gesunde Arbeitsbedingungen zu gewährleisten und die Umwelt zu schützen? Gehört es im 21. Jahrhundert nicht zum „*common sense*“, zum gesunden Menschenverstand, dass man die Menschenrechte respektieren, Arbeitnehmer fair behandeln und die Umwelt schützen soll? Gibt es für aufgeklärte Menschen nicht einen Grundkonsens global verbindender Werte, unverrückbarer Maßstäbe sowie persönlicher Grundhaltungen, der sogar weit über diese *minima moralia* hinaus geht (Küng 1997 und 2002)?

Es stellt zunächst keine besonderen Anforderungen an die moralische Urteilsfähigkeit eines individuellen oder kollektiven unternehmerischen Akteurs, den Grundprinzipien des Global Compact zuzustimmen. Diese umschreiben – auf den ersten Blick – Selbstverständlichkeiten, deren Einhaltung keiner feierlichen Erklärung bedarf. Daher gibt es wohl nur wenige Unternehmen, deren Präsidenten sich ohne Glaubwürdigkeitsverlust einer positiven Reaktion entziehen könnten.

Da jedoch bekanntlich der Teufel immer im Detail steckt und es unterschiedliche Vorstellungen über die inhaltliche Ausfüllung der neun Prinzipien gibt – liest man die Forderungskataloge von UNGC-Kritikern und

vergleicht sie mit Stellungnahmen unternehmerischer Akteure –, ist der Implementierungsprozess des UNGC trotz der Selbstverständlichkeit der geforderten Normen von Interesse. Mit dem Ziel, zu einem informierten Diskurs über die Möglichkeiten und Grenzen des Global Compact beizutragen, wird im Folgenden über die wichtigsten Aspekte und institutionellen Herausforderungen der Umsetzungsbemühungen des UNGC bei Novartis ([www.novartis.com](http://www.novartis.com)) berichtet.

### **3.1 Die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt: Aller Anfang ist leicht<sup>2</sup>**

Der Beitritt zum UN Global Compact erfolgt im Normalfall durch ein Schreiben des Verwaltungsratspräsidenten oder eines anderen Mitglieds des Verwaltungsrates an den Generalsekretär der Vereinten Nationen. Nach dieser formellen Zustimmung zu den Grundprinzipien wird von den Unternehmen erwartet, dass sie

- ihre Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Geschäftspartner sowie die Medien über ihre Verpflichtung gegenüber dem Global Compact informieren,
- mindestens einmal pro Jahr auf der website des Global Compact über die konkret ergriffenen Maßnahmen zur Verwirklichung der neun Prinzipien im eigenen Unternehmen sowie die dabei gemachten Erfahrungen berichten.

Wie im Global Compact Procedere vorgesehen, gab der Präsident und Chief Executive Officer von Novartis, Daniel Vasella, am 14. Juli 2000 ein öffentliches Statement ab. Dabei hob er hervor, dass Novartis es begrüßen würde, wenn der Global Compact zu einem Katalysator für konkrete Aktionen von Unternehmen und Nationen würde und somit die weltweite Akzeptanz der fundamentalen Menschenrechte, Arbeits- und Umweltstandards fördert.

Rückblickend war diese frühe und eindeutige, von hierarchisch höchster Ebene vorgegebene Verpflichtung der entscheidende Faktor, der dem Global Compact bei Novartis das Gewicht und die Bedeutung verlieh, die er heute genießt. Kohärente und konsistente Signale aus der Chefetage sind in allen Institutionen, auch in Unternehmen, von großer Bedeutung, da Angestellte nach derartigen Signalen suchen. Sie machen es möglich – und dies ist vielleicht noch wichtiger –, den unternehmensinternen Meinungspluralismus zu verkraften: Sie kanalisieren und verkürzen Diskussionen über die beste Unternehmensstrategie zwischen den Firmenanwälten (z.B. „So wenig wie möglich sagen, um Gerichtsprozesse zu vermei-

den.“), den Finanzmanagern („Wie kommen wir mit möglichst geringen Kosten davon?“), der Kommunikationsabteilung und den PR-Experten („Wie können wir dies nutzen, um möglichst großartig dazustehen?“) und den „Unternehmensidealisten“ („Was könnten wir zusätzlich tun?“). Da die grundlegende Frage des „Ja oder Nein?“ vom Topmanagement klar beantwortet wurde, reduzierten sich die Diskussionsinhalte auf das „Wie?“. Um diese Fragen möglichst effizient zu klären, wurde ein hochrangiges Mitglied des Exekutivkomitees von Novartis, Urs Bärlocher, beauftragt, den Implementierungsprozess zu leiten und zu überwachen.

Nur wenige Wochen später wurde eine neue Version des Novartis Verhaltenskodex verabschiedet. Dieser ist Teil der Verpflichtungen, die Novartis von allen seinen Angestellten einfordert. Die neue Version enthielt einen Verweis auf den Global Compact, und es wurden Sachverhalte einbezogen, die bis anhin noch nicht abgedeckt waren – z.B. die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte sowie das grundsätzliche Bemühen, die eigenen Qualitätsstandards auch auf Dritte (Geschäftspartner, Zulieferer, etc.) anzuwenden.

### **3.2 Von der Theorie zur nachhaltigen Praxis**

Die allgemeine Verpflichtung ist für ein Unternehmen nur der erste Schritt und der einfachste Teil des UNGC-Prozesses. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die ‚Unterschrift‘ des Topmanagements unter die Vision des UN-Generalsekretärs weltweit, nachhaltig, konkret und nachprüfbar in messbare Erfolge bei der alltäglichen Führungs- und Ausführungspraxis umzusetzen.

In einem Familienbetrieb mit wenigen Personen mag es genügen, wenn der Chef sich auf ein bestimmtes Paket von Handlungsweisen festlegt. In international arbeitenden Großunternehmen mit vielen zehntausend Mitarbeitern reicht das nicht. Für eine nachhaltige Beeinflussung der individuellen Handlungsqualität auf allen Ebenen des Unternehmens und darüber hinaus ist ein ganzes Paket von präzise definierten Maßnahmen und deren kontrollierte Umsetzung erforderlich – bei möglichst geringer Beeinträchtigung der Erledigung aller anderen Arbeiten.

Ein umfangreiches Kommunikationsprogramm muss sicherstellen, dass alle Mitarbeiter wissen, worauf und warum sich das Unternehmen verpflichtet. Die Vision und die ihr zu Grunde liegenden Wertvorstellungen über eine ganzheitliche Verantwortung des Unternehmens müssen die Mitarbeitenden auf allen Führungs- und Ausführungsebenen überzeugen, inspirieren und motivieren. Danach muss das, was man weiß, mit dem in

Einklang gebracht werden, was man tut. Es sind konkrete Handlungsziele zu definieren, Leistungsindikatoren zu entwickeln und in bestehende Managementsysteme und Arbeitspraktiken zu integrieren. Dann müssen die erzielten Ergebnisse gemessen und bewertet, Hindernisse analysiert und überwunden werden. Schließlich muss – da sich das gesellschaftliche Umfeld und seine Erwartungen stets verändern – ein permanenter Lern- und Anpassungsprozess initiiert und am Laufen gehalten werden.

Die Implementierung des UNGC wurde von Anfang an als ein *Prozess* mit offenem Ende aufgefasst und nicht als ein *Programm*, das einen bestimmten Ausgangspunkt und nach Erreichung eines bestimmten Zieles ein vorherbestimmtes Ende hat. Auf diese Weise wird ein *feedback*-gesteuerter Managementzyklus angestrebt, der die Implementierung nicht nur am Leben erhält, sondern auch stets durch neue Impulse erneuert.

### 3.2.1 Nicht bei Null begonnen

Ganzheitliches Managementdenken begann in vielen Unternehmen in den achtziger Jahren mit Selbstverpflichtungen zur „nachhaltigen Entwicklung“ im Sinne des Brundtland-Berichts. Das Bemühen, auch die Unternehmensentwicklung als einen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Prozess zu gestalten, der die Bedürfnisse sowohl der gegenwärtigen und als auch der künftigen Generationen berücksichtigt, wurde, auf verschiedene Weise und in unterschiedlichen Graden, Bestandteil vieler Unternehmensstrategien – auch bei Novartis und ihren Vorgängerfirmen Ciba-Geigy und Sandoz. Da das *triple bottom line*-Denken, welches gute wirtschaftliche Ergebnisse mit einer guten sozialen und ökologischen Leistung verbindet, längst zum *mainstream* gehörte, gab es keine grundlegenden Hindernisse für Novartis, sich mit den Zielen des UN Global Compact zu identifizieren. Der UNGC war eine willkommene Gelegenheit, laufenden Programmen und Prozessen neue Impulse zu verleihen. In dieser Hinsicht konnte insbesondere die bei Novartis für den Bereich *Health, Safety & Environment* verantwortliche Gruppe und deren Leiter, Kaspar Eigenmann, wertvolle Erfahrungen einbringen.

Da die Bereitstellung eines kritischen Minimums an Kapazitäten unerlässlich ist, wenn eingegangene Verpflichtungen auf nachhaltiger Basis in die tägliche Unternehmenspraxis umgesetzt werden sollen, wurde eine Arbeitsgruppe gebildet.



### 3.2.2 Bereitstellung interner Kapazitäten

Die ersten Impulse für jede Art erfolgreichen Werte-Managements in einem Unternehmen gehen meist von einer relativ kleinen Gruppe von Spezialisten aus. Auch zu Beginn der auf den Global Compact gerichteten Arbeit bei Novartis traf sich regelmäßig eine kleine Gruppe von internen Experten, um die grundlegenden Themen und den daraus resultierenden Handlungsbedarf zu besprechen. Diese Gruppe bestand aus Personen, die sich in ihrer professionellen Vergangenheit bereits mit Fragen beschäftigt hatten, wie sie der Global Compact aufwarf: Umweltexperten, Entwicklungsexperten, Kommunikationsfachleute, Rechtsanwälte und andere, die Erfahrungen mit Unternehmenskodizes oder externen Richtlinien (z.B. OECD, Verhaltenskodex, Sullivan-Prinzipien, Caux-Prinzipien) gesammelt hatten. Alle hatten auch Erfahrungen mit der Erarbeitung und Umsetzung unternehmensinterner Verhaltenskodice. Auf diese Weise kamen nicht nur unterschiedliche Fachkenntnisse und handwerkliche Fähigkeiten zusammen, sondern auch ein sehr ausgeprägter Meinungs-, Interessen- und sogar Wertepluralismus, der zu intensiven und teilweise kontroversen Diskussionen über das geeignete Vorgehen führte.

Um den UNGC-Umsetzungsprozess so effizient und problemlos wie möglich zu gestalten, wurde gleich zu Beginn beschlossen, einen Lenkungsausschuss (*steering committee*) zu gründen und eine Art Helpdesk (*Global Compact Clearinghouse*) einzurichten, dem die Aufgabe zukam, Hintergrunddokumente zu erstellen und, falls erforderlich, zusätzliche Unterstützung zu leisten.

### 3.2.3 Der Global Compact Lenkungsausschuss

Neue oder veränderte handlungsleitende Richtlinien können in großen Institutionen – seien es Unternehmen, Gewerkschaften, Kirchen, multilaterale Organisationen oder andere – nur dann nachhaltig und effektiv umgesetzt werden, wenn sie von deren Mitgliedern nicht als „fremd“ oder „von außen aufgepropft“ empfunden werden. Wo immer die persönliche Identifikation mit einem Ziel fehlt („*not invented here*“), stehen die Chancen schlecht, dass es Teil der selbstverständlichen Unternehmensrealität wird. Aus diesem Grunde wurde im Unternehmen ein Lenkungsausschuss eingerichtet, dessen Hauptaufgabe darin bestand, das unternehmensweite Engagement für den Global Compact zu gewinnen. Der Lenkungsausschuss bestand aus hochrangigen Mitgliedern der wichtigsten Geschäftsbereiche und der Stabsorganisationen.<sup>3</sup> Um zu vermeiden, dass die Sache als „Stammhaus-Angelegenheit“ empfunden würde, wurden auch hohe

Verantwortungsträger aus verschiedenen Novartis Konzerngesellschaften einbezogen. Da in diesem Lenkungsausschuss auch eine Reihe politischer Fragen beantwortet und Wertprämissen formuliert werden sollten, war eine große Bandbreite von Interessen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Wertprämissen repräsentiert. Der Interessen- und Wertepluralismus wurde genutzt, die Diskussion über komplexe Prozessfragen auf dem erforderlichen hohen Niveau zu halten. Zusätzlich zur Strategieformulierung war und ist dieser Ausschuss dafür verantwortlich, allgemeine Beratungs- und Orientierungshilfen für den Prozess zu geben, das Verständnis im Unternehmen zu fördern und dem Topmanagement über gemachte Fortschritte und entstandene Probleme bzw. Dilemmas zu berichten. Schließlich ist es bis heute die Aufgabe dieses Ausschusses, die Weiterentwicklung unternehmensinterner Regelungen, Implementationsprozesse, Zielformulierungen und Anreizsysteme beratend zu begleiten sowie den Zielerreichungsprozess zu überwachen. Die Global Compact-Prinzipien wurden nach kurzer Zeit als *common sense*-Mindeststandards („*floor*“) betrachtet, welche Novartis in Selbstverpflichtung vertiefen und erweitern wollte. Daher – und weil man davon ausging, dass es der Identifikation der Mitarbeiter förderlich wäre, wenn der Normen-Implementationsprozess ein Novartis-Etikett (und nicht ein UNO-Logo) trüge – wurden der Lenkungsausschuss sowie der gesamte Prozess nach etwa einem Jahr in „*Novartis Corporate Citizenship Initiative*“ umbenannt.

Wo Prinzipien der hintergründigen Komplexität des UN Global Compact umgesetzt werden sollen, muss unterstützendes Spezialwissen innerhalb des Unternehmens zugänglich sein – ein Clearinghouse.

### 3.2.4 Das Global Compact Clearinghouse

Von Beginn an war klar: Der Verweis von fragenden Mitarbeitern auf die Internetseite des UN Global Compact würde für den verantwortungsvollen Umgang mit den Global Compact-Prinzipien nicht ausreichen. Die den neun Prinzipien zu Grunde liegenden Hintergrunddokumente der verschiedenen Partnerorganisationen (das Hochkommissariat für Menschenrechte UNHCR, die Internationale Arbeitsorganisation ILO, das Umweltprogramm der Vereinten Nationen UNEP, und das UN-Entwicklungsprogramm UNDP) mussten ausgewertet und die teilweise widersprüchlichen Interpretationen verschiedener Akteure der Zivilgesellschaft bewertet werden. Um in der Lage zu sein, diese wichtige Arbeit in der erforderlichen intellektuellen Qualität zu leisten, war Spezialwissen und entsprechende Erfahrung notwendig. Mit anderen Worten: So wie in den Umweltabteilungen Experten für Gesundheit, Sicherheit und Ökologie selbstverständ-

lich sind, so benötigte auch der Global Compact-Prozess Experten für Fragen der nachhaltigen Entwicklung und Spezialisten für Menschenrechte.

Um einen seriösen internen Dialog über schwierige Fragen anzustoßen, um sachlich korrekte Ratschläge zu geben, wie die UNGC-Richtlinien umgesetzt werden können, und um ein kompetenter Partner für Diskussionen mit externen Anspruchsgruppen zu sein, sind zwei Arten von Wissen in einem Clearinghouse erforderlich:

- *Fundiertes Sachwissen* bleibt die wichtigste Voraussetzung für kompetentes Entscheiden unter komplexen Bedingungen. Sachwissen ist die Voraussetzung, ein Bewusstsein über alle möglichen Handlungsoptionen zu schaffen. Nur fundierte Sachkenntnisse erlauben es, alle potentiellen Konsequenzen von Aktivitäten zu verstehen und abzuschätzen. Fundiertes Sachwissen ermöglicht, Notwendigkeiten für Veränderungen zu identifizieren, um das zu erhalten, was erhaltenswert ist. Der Versuch, „einfache Lösungen“ zu finden, mag verständlich sein, ist aber weder materiell noch intellektuell befriedigend. Fundiertes Sachwissen über komplexe Problemstellungen soll auch verhindern helfen, dass sich zu komplexen Themen improvisierende „Meinungsdebatten“ ergeben, in denen (an sich legitime) Privatüberzeugungen mangels seriöser Auseinandersetzung mit den Dingen zu Firmenstandpunkten mutieren.
- Das zur Verfügung stehende Wissen muss normativ durch *wertebasiertes Orientierungswissen* organisiert werden. Gemeint ist die Fähigkeit, die moralische Bedeutung der möglichen Handlungsoptionen zu erkennen, das Für und Wider dieser Optionen in Güterabwägungen einzubringen und somit Empfehlungen zu erarbeiten, die auch aus einer sozial- bzw. unternehmensethischer Perspektive eine ansprechende Qualität haben.

Weiter stellt professionelle Clearinghouse-Arbeit in Kooperation mit anderen wie z.B. der Kommunikationsabteilung sicher, dass das Unternehmen

- den Wertepluralismus bei der Beantwortung relevanter Fragen kennt und die Fähigkeit besitzt, ein sich schnell veränderndes gesellschaftliches Umfeld zu beobachten und sich darauf einzustellen, und
- genügend Kenntnisse und Kommunikationsfähigkeiten hat, um seriöse Beziehungen mit Anspruchsgruppen zu pflegen.

Um dies zu erreichen, kann ein Unternehmen spezialisierte Stabsabteilungen für Menschenrechte oder Entwicklungsfragen einrichten oder die

Verantwortung für diese Fragen anderen Stäben (z.B. Gesundheit, Sicherheit und Umwelt oder internationale Beziehungen) zuordnen. Novartis hatte den Vorteil, sozial- bzw. entwicklungspolitisches Wissen in der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung zur Verfügung zu haben ([www.novartisstiftung.com](http://www.novartisstiftung.com)). Da die Stiftung auch langjährige Kenntnisse der potentiell kritischen Themen hatte, langjährige professionelle Netzwerke sowie andauernde Stakeholderbeziehungen pflegte und das Unternehmen entwicklungspolitisch beriet, übernahm sie die Clearinghouse-Aufgaben. Die diesbezüglichen Arbeiten begannen mit der Bereitstellung von zusammenfassenden Hintergrundinformationen zu allen wichtigen Themen (z.B. Kinderarbeit, geschäftsrelevante Menschenrechtsfragen). Dabei wurden sowohl die relevanten Fakten (z.B. UNO-Resolutionen, empirisches Daten) als auch die verschiedenen Stakeholderbewertungen dargestellt. Diese Informationen wurden allen potenziellen Interessenten über Intranet zugänglich gemacht. Ferner wurde interne beratende Unterstützung geleistet, wo diese benötigt oder gewünscht wurde, und geholfen, aktuelle oder potentielle Anfälligkeiten zu definieren und Grenzfälle zu identifizieren.

### **3.2.5 Unternehmensinterne Umfrage für einen ersten Überblick**

Obwohl ein intuitiv gutes „kollektives Bauchgefühl“ sagte, dass in Bezug auf die Einhaltung der neun Prinzipien im Unternehmen kein Anlass zur Sorge bestünde, wurde beschlossen, sich mit einer Fragebogenaktion einen ersten Überblick zu verschaffen. In Zusammenarbeit mit der UNGC-Arbeitsgruppe bereitete das Clearinghouse einen Fragebogen vor, mit dem mögliche Defizite des Unternehmens und seiner Geschäftspartner bei der Einhaltung der neun Prinzipien des Global Compact aufgespürt werden sollten. Dieser Fragebogen wurde an die wichtigsten Konzerngesellschaften geschickt. Die Auswertung ergab keine Überraschungen:

- Innerhalb der Novartis-Gruppe gab es keine direkten oder sichtbaren Erfüllungsprobleme.
- In Bezug auf die UNGC-Performanz einiger Geschäftspartner in einzelnen Ländern wurde Unbehagen geäußert. Die Identifizierung und Schließung der Lücken zwischen aktueller Praxis und akzeptablen Standards (z.B. bei Drittfirmen) solle Prozesscharakter haben, d.h. eventuelle zu Tage tretende Lücken sollten über einen gewissen Zeitraum geschlossen werden. Novartis erklärte sich bereit, diesen Prozess aktiv zu unterstützen.

- Verschiedene Konzerngesellschaften äußerten den Wunsch, dem ersten Fragebogen einen zweiten, detaillierteren folgen zu lassen.
- Die Reaktionen auf den Fragebogen machten auch klar, dass Bewusstseinsbildung und dauerhafte Ausbildung der Schlüssel für nachhaltige Erfolge bei der Umsetzung der Prinzipien sein werden.

Eine detaillierte Analyse potentieller Verwundbarkeiten (beispielsweise Geschlechterdiskriminierung, „living wage“ – die Frage, ob alle Löhne auch die Grundbedürfnisse decken –, oder potenzielle Unzulänglichkeiten bei der Erfüllung der Prinzipien durch Dritte) brachte eine Vielzahl von diskussionswürdigen Themen ans Tageslicht. Ihre professionelle Bearbeitung wurde einzelnen Personen als individuelle Verantwortung übertragen.

Daneben wurde ein erster „*Corporate Citizenship Audit*“ durchgeführt, und zwar in einer Produktionsanlage, die sich in einer asiatischen Exportenklave befindet. Während die Gesamtergebnisse dieser Prüfung zufriedenstellend waren, gaben einige Praktiken – obgleich diese nicht gegen nationale Gesetze oder Regeln verstießen – Anlass zur Diskussion. Eine dieser Praktiken waren Schwangerschaftstests, die von der (externen) Personalselektionsfirma als Teil der üblichen Einstellungsprüfungen durchgeführt wurden. Während die Gründe für die Durchführung solcher Tests aus Unternehmenssicht erklärbar waren,<sup>4</sup> stellten sie nach Auffassung der Auditoren – im Einklang mit der Auffassung der meisten Menschenrechtsbeobachter – eine geschlechterspezifische Diskriminierung dar und waren daher nicht mit den UNGC-Prinzipien vereinbar. Das Problem wurde nach eingehenden Diskussionen gelöst, indem man den Kandidatinnen einen freiwilligen, von der Firma bezahlten Schwangerschaftstest anbot, dessen Ergebnis persönlich und vertraulich behandelt wurde.

### **3.2.6 Kommunikation und Ausbildung für den Global Compact Umsetzungsprozess**

Die Tatsache, dass ein Unternehmen über einen Lenkungsausschuss und ein Clearinghouse verfügt, ist zwar gut, bedeutet aber noch lange nichts für einen nachhaltig erfolgreichen Implementationsprozess. Wie bei jedem anderen Geschäftsaspekt war auch beim Global Compact sicherzustellen, dass die gesamte Belegschaft ausreichend informiert wird, was diese Strategie in der Praxis konkret bedeutet und welche Philosophie dahinter steht. Für ein Unternehmen, das in mehr als 140 Ländern tätig ist und somit mit einer Vielzahl von Unternehmenskulturen zu tun hat, bedeutet dies eine gewaltige Herausforderung. Sie besteht in erster Linie darin, eine konsistente und kohärente Botschaft zu vermitteln und gleichzeitig kultu-

relle Nuancen, die einen großen Unterschied bei der Umsetzung machen können, zu berücksichtigen.

Jede Art von unternehmensinternen Ausbildungs- und Kommunikationsprozessen muss damit umgehen, dass Verantwortungsträger auf allen Hierarchieebenen nicht prioritär damit beschäftigt sind, sich den neu angebotenen Informations- und Kommunikationsbemühungen zu widmen, sondern in erster Linie ihre Arbeit zu tun und beispielsweise die ihnen aufgetragenen finanziellen oder marketingmäßigen Ziele zu erreichen. Jeglicher effektive Ausbildungs- und Kommunikationsprozess steht vor der Herausforderung, nicht nur die Schlüsselbotschaften über die komplexen Inhalte korrekt zu formulieren, sondern auch so interessant und attraktiv zu gestalten, dass das erforderliche Interesse geweckt und aufrecht erhalten wird. Aus diesem Grunde wurde von einem interdepartemental zusammengesetzten Novartis Communications Team ein „roll-out kit“ entwickelt und allen potentiellen Nutzern zur Verfügung gestellt. Danach waren die internen Verantwortlichkeitsfragen zu klären.

### **3.2.7 Die Verantwortung liegt beim Linienmanagement**

Vermutlich gibt es keine Geschäftsstrategien, die ohne direkte Zuweisung von Verantwortung und Rechenschaftspflichten effektiv umgesetzt werden können. Zunächst die Global Compact-Prinzipien und später die erweiterten und vertieften *Corporate Citizenship-Guidelines* mussten ebenfalls in quantifizierte und standardisierte Maßstäbe übersetzt werden, anhand einer objektiven Leistungsüberprüfung stattfinden kann. Sollte das neue Corporate Citizenship-Denken erfolgreich umgesetzt werden, so mussten die neuen Richtlinien integraler Bestandteil der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur und der Betriebsphilosophie werden. Konkret: Die Mitarbeitenden müssen weltweit auf allen Ebenen ernsthaft und nachhaltig informiert bzw. ausgebildet werden, konkrete Ziele müssen vereinbart und deren Einhaltung zum Bestandteil des firmeninternen Beurteilungs- und Bonussystems gemacht werden.

Da der UN Global Compact auch Drittfirmen und Geschäftspartner einschloss und die *Corporate Citizenship-Guidelines* dies aufnahmen, mussten die Anstrengungen hinsichtlich Ausbildung, Operationalisierung und Revision auch Lieferanten und Geschäftspartner mit einschließen.

Ohne die Allokation entsprechender Zeit- und Finanzressourcen ist ein solch komplexes Engagement natürlich nicht möglich. Daher wurden auch Budgetfragen diskutiert: Falls die Einhaltung der Prinzipien zusätzliche Investitionen nötig machten (z.B. Investitionen in den Umweltschutz) oder

höhere Kosten verursachten (z.B. als Folge des internen Gesundheitsprogramms, mit welchem Novartis seinen Angestellten und deren Kernfamilien die Diagnose und Behandlung von Tuberkulose, Malaria und HIV/AIDS zusichert), so musste das Linienmanagement dafür ausreichende Mittel budgetieren. Wäre dies nicht der Fall, bestünde die Gefahr von Interessenkonflikten zwischen den „normalen“ Geschäftszielen und dem Einhalten der Corporate Citizenship Verpflichtungen. Wo dennoch Interessen- oder Prioritätenkonflikte entstehen – und dazu wird es sehr wahrscheinlich kommen –, steht ein transparenter interner Prozess zur Verfügung, durch den die entstehenden Probleme angemessen gelöst werden können.

### 3.3 Besondere Herausforderungen

Zwei Besonderheiten verleihen dem UN Global Compact-Prozess eine größere Komplexität als die herkömmlichen Programme zur Umsetzung von *triple bottom line*-Richtlinien. Erstens: die verbindliche Natur dieser Vereinbarung über die eigenen, unternehmensspezifischen Geschäftsverantwortlichkeiten hinaus, und zweitens: der große Meinungspluralismus und die Bandbreite der Interpretationsmöglichkeiten auf dem Gebiet der Menschenrechte. Da beide Aspekte unerwartet Angriffsflächen entstehen lassen können, auch wenn ein Unternehmen in seinem Geschäftsgebaren vorbildlich ist, lag es im wohlverstandenen Eigeninteresse, hier besonders sorgfältig vorzugehen.

#### 3.3.1 Wie sind die Menschenrechtsprinzipien zu interpretieren?

Die Operationalisierung der beiden Menschenrechtsprinzipien des UNGC brachten eine Reihe von interpretativen Herausforderungen mit sich:

- „*Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights within their sphere of influence.*“
- „*Businesses should make sure that they are not complicit in human rights abuses.*“

Die Analyse der „weiteren UN Konventionen“, die gemäß der Global Compact-Website bei der Diskussion über Menschenrechtsprinzipien in Betracht gezogen werden sollen, zeigt die Bandbreite von möglichen Interpretationen zu unternehmensrelevanten Menschenrechtsaspekten: Als Referenzdokumente standen zunächst die *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte* und die verschiedenen „*covenants*“ zur Verfügung. Für ein umfassendes Bild mussten aber auch andere Konventionen beachtet werden, z.B. die „Internationale Konvention zum Recht des Kindes“, verschiedene Konventionen des Internationalen Arbeitsamtes (ILO) sowie multilaterale

Richtlinien, darunter die OECD-Richtlinien für Multinationale Unternehmen. Zwischen den verschiedenen Referenzdokumenten gab es beträchtliche Interpretationsunterschiede. Ebenfalls analysiert wurden Stakeholderstandards zum Thema, beispielsweise die von Amnesty International oder die Global Sullivan-Prinzipien.

Angesichts des Interpretationspluralismus stellten sich schwierig zu beantwortende Fragen: Wer beurteilt mit welcher Legitimation, ob ein Unternehmen die ersten beiden Prinzipien im Geiste des Global Compact umsetzt? Wer hat die Definitions- und Interpretationsmacht für die inhaltliche Ausgestaltung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Aspekte der Menschenrechte?

Eine seriöse Auseinandersetzung mit dem Thema bedeutet nicht nur einen erheblichen Aufwand an unternehmensspezifischer Auswertungs- und Interpretationsarbeit, sondern macht auch Dialoge mit Anspruchsgruppen erforderlich, um die Akzeptanz der Novartis-Positionen auf den Prüfstand zu stellen.

### **3.3.2 Bürgerliche und politische Rechte**

Zu keiner Zeit wurden bei Novartis im internen Diskurs Probleme im Hinblick auf die „erste Generation“ der Menschenrechte empfunden (bürgerliche und politische Rechte, wie Recht auf Leben, Freiheit und Sicherheit; Verbot der Sklaverei, Folter usw., Artikel 1-21). Die Erörterung von derartigen Rechten wird von Menschenrechtsorganisationen im Kontext von Staaten betrieben, die mit Defiziten bei der Einhaltung der Bestimmungen des Menschenrechtskatalogs in Verbindung gebracht werden. Die Verwundbarkeiten, in die sich ein Unternehmen aus dieser Optik begibt, entstehen offensichtlich schon durch die bloße physische Präsenz in solchen Ländern; allein die Tatsache, dass ein Unternehmen in einem Land investiert, welches bei der Einhaltung der Menschenrechte nicht über jeden Zweifel erhaben ist, reicht für einen Anfangsverdacht aus. Im Kontext der bürgerlichen und politischen Rechte war ein Prinzip bei allen internen Diskursteilnehmern von Anfang an unstrittig: Es wäre absolut inakzeptabel, wenn Novartis – gleichgültig in welchem Land – von Menschenrechtsverletzungen profitieren würde. Ob auf lange Frist die Menschenrechtssituation eines Landes durch die Präsenz multinationaler Unternehmen eher verbessert würde oder nicht, blieb – wie bei der historischen Diskussion im Falle der Apartheid – offen.

Komplexere Interpretations- und Operationalisierungsschwierigkeiten traten im Bereich der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte



(Artikel 22-29) auf. Von besonderer Bedeutung ist beispielsweise Artikel 25 (jeder Mensch hat Anspruch auf eine Lebenshaltung, die ihm und seiner Familie Gesundheit und Wohlbefinden, einschließlich Nahrung, Kleidung, Wohnung, ärztliche Betreuung gewährleistet), oder Artikel 26 (Recht auf Bildung). Welche möglichen Interpretationen solcher Menschenrechtsprinzipien sind bezüglich deren Anwendung auf Unternehmen fair? Was ist eine gerechte gesellschaftliche Arbeitsteilung? Und, innerhalb dieser, was kann legitimerweise von Unternehmen erwartet werden? Welche sekundären Pflichten haben Unternehmen, wenn Staaten ihren primären Verpflichtungen nicht nachkommen?

### **3.3.3 Die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechte**

Die sogenannten *wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte* (Artikel 22-29) waren zwar immer schon Teil des Menschenrechtskatalogs, standen aber in der Vergangenheit im Vergleich zu den bürgerlichen und politischen Rechten eher im Hintergrund – nicht zuletzt, weil ein unmittelbares Ableiten konkreter und einklagbarer Leistungspflichten höchstens in jenen Staaten möglich ist, wo ausgebaute Sozialgesetze und entsprechende Leistungsinstitutionen vorhanden sind. Positive Rechte, die eine materielle Leistung des Staates erfordern, sind in der Regel schwieriger durchsetzbar als Abwehrrechte gegen den Eingriff des Staates in individuelle Freiheiten.

Die Wiener Menschenrechtskonferenz von 1993 hielt generell noch einmal fest, dass auch die Erfüllung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte *in das Pflichtenheft des Staates* gehört:

„While the significance and various historical, cultural, and religious backgrounds must be borne in mind, it is the duty of States, regardless of their political, economic, and cultural systems, to promote and protect all human rights and fundamental freedoms.“<sup>5</sup>

### **3.3.4 Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte im Kontext unternehmerischer Aktivitäten**

Wie sollte sich ein Unternehmen wie Novartis im Hinblick auf diese Rechte verhalten? Einerseits ist auch hier eindeutig der Staat Adressat von Menschenrechtsforderungen, andererseits sehen sich Unternehmen im Rahmen der Globalisierungsdebatte unter zunehmendem Druck. Mit Bezug auf den Menschenrechtskatalog verlangen viele Akteure der Zivilgesellschaft, für bedürftige Menschen in Entwicklungsländern einen bevorzugten Zugang zu Medikamenten (über „*negotiated prices*“, „*differential prices*“).

ing“ oder Schenkungen). Verschiedene NGOs knüpfen in dieser Beziehung an die Formulierung des Artikels 25 an:

„Jeder hat das Recht auf einen Lebensstandard, der seine und seiner Familie Gesundheit und Wohl gewährleistet, einschließlich Nahrung, Kleidung, Wohnung, ärztliche Versorgung und notwendige soziale Leistungen, sowie das Recht auf Sicherheit im Falle von Arbeitslosigkeit, Krankheit, Invalidität oder Verwitwung, im Alter sowie bei anderweitigem Verlust seiner Unterhaltsmittel durch unverschuldete Umstände.“

Im internationalen Verpflichtungsabkommen (*covenant*) zu den sogenannten wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten wurde dieser Artikel präzisiert:

„The State Parties to the present covenant recognize the right of everyone to the enjoyment of the highest attainable standard of physical and mental health“,

und

„The steps to be taken by the State Parties to the present covenant to achieve the full realization of this right shall include those necessary for (...) (c) the prevention, treatment and control of epidemic, endemic, occupational and other diseases.“<sup>6</sup>

Dies sind zwar immer noch Forderungen an den Staat. Was aber sollte Novartis dort tun, wo wegen Mangels an „*good governance*“ der Staat seinen Pflichten nicht nachkommt und Menschen wegen Mangels an Gesundheitsdiensten und wirksamen Medikamenten unnötig leiden oder gar sterben? Vertreter der Novartis Pharmadivision und des Clearinghouse erarbeiteten eine Diskussionsvorlage für den Lenkungsausschuss: Lässt sich das Recht auf medizinische Versorgung in eine irgendwie definierte Verpflichtung für ein Unternehmen übersetzen, Zugang zu Medikamenten zu schaffen? Wenn ja, welche Art von Medikamenten? Nur Generika oder auch patentierte Arzneimittel? Und zu welchem Preis? Und für welchen Zeitraum? Ergebnis der Diskussion dieser Fragen ist ein Positionspapier, welches von der Konzernleitung verabschiedet wurde. ([http://www.novartisfoundation.com/access\\_treatment\\_novartis.htm](http://www.novartisfoundation.com/access_treatment_novartis.htm))

Auch die Frage, was genau „*complicity*“ – also Komplizenschaft bei der Verletzung von Menschenrechten – bedeutet, ist einer großen Interpretationsbreite ausgesetzt. Diese hoch sensible Frage bleibt trotz Lesehilfen<sup>7</sup> des UN Global Compact unzureichend beantwortet und bedarf der firmeninternen Diskussion. Klar war ohne tiefere Erörterung, dass ein Unternehmen nicht davon profitieren darf, dass in einem Land – beispielsweise durch Gefangenearbeit oder Kinderarbeit – niedrigere Produktionskosten möglich wären, oder durch mangelhafte Sozial- oder Umwelt-

gesetzgebung Sozial- oder Umweltdumping legal betrieben werden könnte. Erst recht darf ein Unternehmen nicht durch entsprechendes Lobbying solche defizitären Standards fordern. Im Gegenteil: Von einem reputierten Unternehmen muss erwartet werden, dass es den Geist des Menschenrechtskatalogs im Einflussbereich seines Handelns auch dann umsetzt, wenn es wegen mangelhafter Gouvernanz in einem Land legal wäre, dagegen zu verstoßen.

Als schwierig und eher nicht einlösbar wurde jedoch die Erwartung empfunden, Unternehmen sollten – quasi als Botschafter für die Menschenrechte – in einzelnen Ländern Regierungsentscheidungen kritisieren oder sich gar öffentlich dagegen engagieren. Die historische Erfahrung lehrt uns zwar, dass prominente Menschenrechtsaktivisten wie Sir Geoffrey Chandler oder Chris Avery recht haben, wenn sie argumentieren, dass angesichts eklatanter Menschenrechtsverletzungen, Stillschweigen wenig überzeugend ist: „Silence or inaction will be seen to provide comfort to oppression and may be adjudged complicity (...) Silence is not neutrality. To do nothing is not an option.“<sup>8</sup> Eine unternehmerische Pflicht zum politischen Widerstand wurde jedoch bei allem Unbehagen nicht beschlossen.

Im Laufe der Erörterung des Themas „Novartis und Menschenrechte“ wurden die folgenden Sachverhalte als besonders wichtig erachtet.

### 3.3.5 Risk Mapping

Die im Kontext der pharmaindustrie-spezifischen Menschenrechtsdiskussion als relevant erachteten Risiken sind überwiegend solche aus dem Bereich der bürgerlichen und politischen Rechte.<sup>9</sup> Dabei wird nicht unterstellt, dass Unternehmen als Komplizen für die Verletzung der bürgerlichen und politischen Grundrechte auftreten, vielmehr wird befürchtet, „(...) that there is a risk that people will conclude that they are contributing to such abuses given the locations and industries in which they operate.“<sup>10</sup> Die größten potentiellen Verwundbarkeiten für pharmazeutische Unternehmen wie Novartis bestehen in

- einer *Patent- und Preispolitik*, welche *essential drugs* – und da besonders lebensrettende Medikamente – unter Bedingungen individueller und kollektiver Armut zu teuer werden lässt. Im weiteren Sinne wird unter dieser Überschrift jeder „access to drug“ diskutiert, wobei die HIV/AIDS Produkte wegen ihrer Besonderheit („essential“ aber noch immer unter Patentschutz) im Vordergrund stehen;

- *Forschungsprioritäten*, die ausschließlich am Markt- und Gewinnvolumen einer kaufkräftigen Weltoberschicht orientiert sind und nicht an den immensen Bedürfnissen der unter Armutskrankheiten leidenden drei Milliarden Menschen mit einem Tageseinkommen von 2 Dollar oder weniger.

Weitere Risiken wurden erkannt in den Bereichen

- *clinical trials*, d.h. Fragen der Qualität des Vorgehens, informierte Freiwilligkeit (*informed consent*) der Versuchsteilnehmer und mögliche Verletzungen der Sorgfaltspflicht, wenn es um das Weiterverfolgen von Nebeneffekten der Medikamente geht;
- *indigenous rights*, d.h. Biopiraterie bei traditionellen Medizinpflanzen, Nutzung der gewonnenen Wirkstoffe ohne angemessene Kompensation der indigenen Völker, die diese Pflanzen über Jahrtausende hegten und pflegten.

### 3.4 Offene Fragen

Dem UN Global Compact Modell liegt im weitesten Sinne die Idee eines „Gesellschaftsvertrags“ zu Grunde, nach der sich alle Gesellschaftsmitglieder auf eine harmonisierende Art und Weise verhalten, Rücksicht auf die Belange der anderen nehmen und sich gleichen Normen verpflichtet fühlen (Donaldson / Dunfee 1999). Die inhaltliche Deutung der Passagen „harmonisierende Art und Weise“ und „Rücksicht auf die Belange der anderen“ dieser Vertragsidee wird in pluralistischen Gesellschaften von verschiedenen Akteuren jedoch sehr unterschiedlich vorgenommen.

#### 3.4.1 Was ist eine gerechte gesellschaftliche Arbeitsteilung?

Moderne Gesellschaften sind hoch komplexe Systeme. Sie bestehen aus einer Vielzahl von Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen), deren Kräfte, Interessen und unterschiedliche Verhaltensweisen im Kontext allgemeiner Zielsetzungen und verbindlicher Regelungen zirkulär-interdependent aufeinander bezogen sind (Luhmann 1997). Zur Erreichung der übergeordneten Ziele einer modernen Gesellschaft (Förderung des Gemeinwohls durch z.B. Achtung der Menschenrechte, Schaffung von Rahmenbedingungen für eine nachhaltige wirtschaftliche Entfaltung, soziale Gerechtigkeit und Sicherung der Grundbedürfnisse von Menschen, die dies aus eigener Kraft nicht können), sollen die verschiedenen Akteure nach ihren jeweiligen Möglichkeiten arbeitsteilig beitragen.

Bei vielen Forderungen, die von unternehmensinternen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen an Unternehmen gestellt werden, stellt sich *nicht* die Frage nach deren *prinzipieller* Berechtigung: Forderungen z.B. nach besserem Zugang zu Gesundheitsdiensten inklusive zu wirkungsvollen Medikamenten haben ohne jeden Zweifel aus einer übergeordneten Perspektive immense Berechtigung. Die Frage, die jedoch strittig beantwortet wird, ist die nach dem legitimen Adressaten solcher Forderungen und nach den Verantwortlichkeiten im Kontext einer legitimen gesellschaftlichen Arbeitsteilung. Kein gesellschaftlicher Akteur trägt für alle Belange Verantwortung; niemand hat alle Pflichten, keiner hat alle Rechte. Die Leistungsfähigkeit und der Wohlstand moderner Gesellschaften hängen zu einem großen Teil von einer geregelten und mehrheitlich akzeptierten Arbeitsteilung und Kooperationsfähigkeit verschiedener Akteure ab. Obwohl die „Schönheit“ auch hier bis zu einem gewissen Grad im Auge des Betrachters liegt, besteht bis heute innerhalb von Novartis Konsens darüber, dass im Rahmen der geltenden Gesetze ein Unternehmen das *ökonomisch Sachgemäße* zu beachten hat. Natürlich kann Novartis darüber hinaus von Zeit zu Zeit freiwillige Verpflichtungen eingehen, die beispielsweise in spezifischen Fällen den Zugang zu Medikamenten für Bedürftige erleichtern. Dies wurde jedoch bei den internen Diskussionen als „von Fall zu Fall freiwillig eingegangene Verpflichtung“ und nicht als Pflicht zur Achtung des Artikels 25 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte empfunden.

Da die Auslegung der unternehmerischen Verpflichtungen in dieser Hinsicht jedoch als relativ „offen“ wahrgenommen wird, sind weitere Abklärungen und auch Stakeholder-Dialoge zu diesem Thema ins Auge gefasst.

### **3.4.2 Erfüllung des UN Global Compact durch Geschäftspartner und Dritte**

Es ist klar, dass große, international tätige Unternehmen in vielerlei Hinsicht über unterschiedliche – und bessere – Arbeits- und Umweltstandards verfügen als beispielsweise Klein- und Mittelunternehmen in Entwicklungsländern. In vielen Entwicklungsländern arbeiten multinationale Unternehmen mit lokalen Firmen zusammen und nutzen eine ganze Reihe ihrer Produkte und Dienstleistungen. Eine solche Zusammenarbeit ist sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der Wirtschaft des Landes erwünscht, da sie Gelegenheit zur Schaffung von Effizienzvorteilen bietet und zugleich zu positiven Verknüpfungseffekten führt. In der Regel zahlen lokale Unternehmen jedoch geringere Löhne, bieten weniger

Sozialleistungen und haben in vielen Fällen auch geringere Umweltstandards.

Der UN Global Compact strebt an, dass auch die Geschäftspartner die Verpflichtungen des Unternehmens zur Erfüllung des UN Global Compact verstehen und dementsprechend handeln. Das ist bei einem Unternehmen wie Novartis, das mit etwa 50.000 Zulieferern und Drittfirmen zusammenarbeitet, eine große Herausforderung. Dieser versucht Novartis mit einer Mischung aus Kommunikation, Hilfsangeboten und der Ankündigung, bei unbefriedigenden Ergebnissen die Zusammenarbeit einzustellen, zu begegnen. Zunächst wird man beginnen, bei Drittfirmen ein Bewusstsein für grundsätzliche Themen zu schaffen; am Ende werden wohl zumindest bei den wichtigsten Geschäftspartnern vertragliche Vereinbarungen für die Einhaltung gewisser Mindeststandards stehen.

Nach einer ersten Konsultations- und Analyserunde werden über die nächsten Jahre Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet. Da nicht alle Drittfirmen und Zulieferer gleichermaßen Anlass zur Sorge geben, werden diese Bemühungen Prozesscharakter haben. Dabei wird sowohl ein *Top-Down*- als auch ein *Bottom-Up*-Ansatz verfolgt, bei dem sowohl mit Anreizen als auch mit Sanktionen gearbeitet wird. Novartis bevorzugt bereits heute Geschäftspartner, Zulieferer und Vertragspartner, welche die gesellschaftlichen und ökologischen Werte des Unternehmens teilen.

### **3.4.3 Externes Monitoring und Verifikation**

Wie oben erwähnt, gibt es in unseren Zivilgesellschaften eine große Anzahl von Menschen, die kein Vertrauen in globale Unternehmen haben. Hierbei geht es jedoch um weit mehr als nur um eine negative Einstellung gegenüber der Unternehmenswelt: Bei eingehender Betrachtung stellt sich heraus, dass die Menschen heutzutage insgesamt wesentlich skeptischer sind als noch vor 20 Jahren. Es scheint, als hätten sie weniger Vertrauen in Institutionen und deren führende Vertreter, ganz gleich, ob es sich dabei um politische Parteien und Politiker, die Kirche und den Klerus, Universitäten und Professoren oder um Wirtschaftsunternehmen und deren Management handelt. Forderungen nach bestimmten Einstellungen und Verhaltensweisen reichen nicht mehr aus, um Vertrauen zu schaffen – die Menschen wollen überzeugt werden; sie verlangen öffentliche Kontrolle an Stelle von inszenierten Selbstdarstellungen in Berichten, welche Unternehmen selbst über sich veröffentlichen.

Der Global Compact strebt letztlich eine externe Verifizierung an – und dies wird von den meisten Unternehmen auch akzeptiert. Die offene Fra-

ge hier ist: Wie extern muss ‚extern‘ sein, dass Unabhängigkeit gewährleistet ist? Für viele NGOs kommt die Verpflichtung traditioneller Wirtschaftsprüfer nicht in Frage. Sie können sich nicht vorstellen, dass diese Revisionsgesellschaften ihr ‚normales‘ Geschäft mit dem zu prüfenden Unternehmen aufs Spiel setzen würden, indem sie gründlich nach Unzulänglichkeiten bei der Erfüllung des Global Compact suchen. Das Verhalten von Arthur Andersen im Falle von Enron hat nicht dazu beigetragen, solche Befürchtungen zu entkräften. Wer aber dann?

Unabhängige, externe Revisionen spielen für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens in Bezug auf seine Erfüllungsanstrengungen eine wichtige Rolle; sie sind sogar eine Voraussetzung dafür. Einer der Experten auf diesem Gebiet, S. Prakash Sethi vom Baruch College der New York University, wies in einer Diskussion bei Novartis darauf hin, dass ein Unternehmen bereit sein muss, sein Geschäftsgebaren und die Erfüllung von Kodizes einer öffentlichen Prüfung zu unterziehen, wenn es darauf aus ist, einen positiven *Reputationseffekt* zu erzielen, mehr Verbraucher für sich zu gewinnen und eine öffentliche Anerkennung seiner Aktivitäten zu erreichen. In der heutigen Welt finden ständig „externe Revisionen“ unternehmerischen Handels statt, sei es durch spezialisierte NGOs (beispielsweise [www.humanrightsrisk.com](http://www.humanrightsrisk.com)) oder durch die Medien, durch politische Parteien oder durch die Konkurrenz. In verschiedenen Branchen, z.B. der Textilindustrie, gibt es festgesetzte und ausgetestete „Verpflichtungen unabhängiger, externer Überwacher“, die hinzugezogen werden (z.B. [www.dol.gov/esa/nosweat/partnership/report.htm](http://www.dol.gov/esa/nosweat/partnership/report.htm)). Ferner stehen standardisierte Prozesse bereit, wie zum Beispiel das SA8000 ([www.saintl.org](http://www.saintl.org)), die angewendet werden können und von denen man lernen kann.

Die Suche nach Antworten zur Frage der externen Überprüfung zielt deshalb nicht auf ein „Ja oder Nein?“ ab, sondern auf das „Wie und durch wen?“. Zwar ist richtig, dass diejenigen, die nichts zu verbergen haben, vor einer externen Revision keine Angst haben müssen – im Gegenteil: Erfolgsgeschichten stärken sowohl die innerbetriebliche Motivation als auch das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Aber eine glaubwürdige Überprüfung muss auch Lücken und Defizite aufzeigen, die es in jedem Großunternehmen gibt. Die Sorge seitens des Unternehmens ist, dass sich externe Revisoren – nicht zuletzt, um den eigenen Ruf als unbestechliche Fachinstanz zu stärken – auf diese Lücken konzentrieren und daraus eine Skandalberichterstattung konstruieren. In einem solchen Fall würde die Leistung des schwächsten Glieds im Unternehmen über das Ansehen des gesamten Unternehmens entscheiden. Ungerechte Anschuldigungen würden die unternehmensinterne Akzeptanz externer Überprü-

fungen rasch zerstören. Andererseits ist offensichtlich, dass auch die seriöseste und selbstloseste Prüforganisation nicht verhindern kann, dass die problematischen Teile ihrer Erkenntnisse in der Öffentlichkeit weit mehr Aufsehen und Interesse erregen als die Erfolgsmeldungen. Das ist auch auszuhalten – ein Rückzug in den Schmollwinkel überzeugt nicht.

Falls das Unternehmen eine externe Überprüfung vom Prinzip her wünscht, sich dabei jedoch der öffentlich bekannt gegebenen Extrapolation einzelner Defizite nicht aussetzen möchte, müssen Antworten auf die nachfolgend angeführten Fragen und Themen gefunden werden.

- Können standardisierte Prüfungsverfahren entwickelt werden, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen? Wenn ja, wie wäre vorzugehen, damit traditionelle Wirtschaftsprüfungsgesellschaften dafür glaubwürdige Partner sind?
- Welche Qualifikationen und Verantwortlichkeiten sollte die neue Generation von externen Prüfern haben? Es ist unwahrscheinlich, dass ein Unternehmen damit einverstanden wäre, dass eine NGO, die in der Vergangenheit keine Gelegenheit ausgelassen hat, zu beweisen, dass die „üblichen Verdächtigen“ die wahren Bösewichte sind, die Einhaltung des Global Compact überprüft. Gleichzeitig ist ein gewisses Verständnis für jene NGOs angebracht, die zögern, eine Überprüfung anzubieten, weil sie fürchten – im Falle allzu guter Ergebnisse in Bezug auf das verifizierte Unternehmensverhalten – ihren guten Ruf als unabhängige Revisoren einzubüßen und an Glaubwürdigkeit zu verlieren.
- Wie geht ein Unternehmen mit moralisierender Selbstgerechtigkeit, mit maßlosen Auslegungen und Überinterpretationen um, beispielsweise in Bezug auf wirtschaftliche, soziale und kulturelle Menschenrechte?
- Was ist eine gerechte Einhaltung der „weichen“ Prinzipien, wie zum Beispiel einer wörtlichen Auslegung des „Rechts auf medizinische Versorgung“? Nicht alles, was von externen Anspruchsgruppen eingefordert wird, gehört vernünftigerweise zur Unternehmenspflicht. Doch welches sind dann die „Soll-“ und die „Kann“-Verpflichtungen, und was darüber hinaus ist „wünschenswert“? Wer entscheidet darüber? Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt auch tatsächlich zur sozialen Verantwortung eines Unternehmens.
- Welche Verfahren und Schritte könnte es geben, um Defizite bei der Einhaltung der Verpflichtungen an die Öffentlichkeit zu bringen?



Welche Rolle spielen unternehmensinterne Rechnungsprüfer, Kontrollbeamte und andere bei einem solchen Überprüfungsverfahren? Welche Art von Zusammenarbeit zwischen unternehmensinternen Revisoren, traditionellen Wirtschaftsprüfungsunternehmen und externen Institutionen wäre vorstellbar? Welche pragmatischen Vorgehensweisen lassen sich festlegen, um konkret voranzukommen und um Vertrauen in das Verfahren zu schaffen? Wie kann man eine Atmosphäre schaffen, die verschiedene Interessen zu konstruktiven Kompromissen führt, statt um den Sieg zu ringen?

- Wie kann man aus dem internen und externen Meinungspluralismus Nutzen ziehen im Rahmen eines konstruktiven Stakeholder-bezogenen meinungsbildenden Prozesses für externe Überprüfungen?

Es gibt keine einfachen und schon gar keine abschließenden Antworten auf solche Fragen. Da ihre Beantwortung jedoch von genereller Bedeutung ist, sollte das Global Compact Learning Forum als Diskursforum genutzt werden, sich an einen möglichst breiten Konsens heran zu tasten.

#### **4. Was ist der „business case“?**

Warum soll ein Unternehmen wie Novartis beim UN Global Compact mitmachen – zusätzlich zur großen Vielfalt an gesetzlichen Auflagen, zusätzlich zu einem dichten Netz an Regulierung, bei großer Konkurrenz auf den Produktmärkten und zunehmender politischer Einflussnahme auf die Preisgestaltung von Arzneimitteln? Ist es eine sinnvolle Entwicklung, dass Unternehmen, immer mehr und immer öfter, die Übernahme von Verantwortungen nahegelegt wird, die noch vor wenigen Jahren – z.B. Schutz der Menschenrechte – ganz eindeutig als staatliche Verantwortungen identifiziert wurden?

Die Antwort auf diese Frage fällt nicht leicht: Einerseits können nicht alle für alles verantwortlich sein und das bedeutet, dass es irgendwo auch Grenzen für die Verantwortlichkeit des privaten Sektors oder einzelner Unternehmen geben muss. Andererseits, haben diejenigen, die „breitere Schultern“ haben, auch die Pflicht, mehr Verantwortung zu übernehmen: Analog gilt für international arbeitende Großunternehmen das, was Thorstein Veblen vor über 100 Jahren in seiner „Theorie der feinen Leute“ (Veblen 1899/1986) denjenigen Mitgliedern der „Oberschicht“ abforderte, die aufgrund ihrer privilegierten gesellschaftlichen Stellung Signale für das setzen, was von der breiten Gesellschaft als anstrebenswert interpretiert wird: Sie haben nicht nur die Vorzüge ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Privilegien, sondern in erster Linie mehr *Pflichten*. Zum richtig verstandenen

Begriff der Elite gehören nicht nur Attribute der Macht, sondern auch politisches, soziales und ökologisches Vorbildverhalten. Alles andere ist Dekadenz. Für vorbildliches Handeln ist jedoch ein Preis zu entrichten.

#### 4.1 Der UN Global Compact ist kein „free lunch“

Das Eingehen der UN Global Compact Verpflichtung ist weder betriebswirtschaftlich kostenneutral, noch – was die gesellschaftskritische Öffentlichkeit angeht – ein „free lunch“.

- Seriöse Bemühungen, den eingegangenen Verpflichtungen weltweit und auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie mindestens nachzuleben, wenn nicht sogar sie zu übertreffen, binden erhebliche interne Ressourcen für die konzeptionelle Arbeit sowie für Implementierungsprogramme bis zur Compliance-Kontrolle.
- Wo legale, aber im Geiste des Global Compact illegitime Defizite diagnostiziert werden, sind Anpassungen erforderlich und fallen daher Kosten an oder werden Umsatzpotentiale geschmälert. Bei nicht partizipierenden Konkurrenzunternehmen dagegen nicht.
- Das Prestige des UN-Generalsekretärs und der Vereinten Nationen exponiert nach der öffentlichen Verpflichtung jene Unternehmen, die sich zur Einhaltung der Global Compact-Prinzipien bekennen. Das setzt sie einem besonders intensiven Monitoring jener Interessengruppen (*public interest groups*) aus, die dem Global Compact skeptisch gegenüber stehen und den partizipierenden Unternehmen Etikettenschwindel vorwerfen. Kleinste Abweichungen von dem, was aus der Perspektive solcher Gruppen als „korrekt“ definiert ist, kann als „Beweis“ für „*bluwashing*“ negativ medienwirksam werden – ohne dass es im Normalfall zu einer Abklärung der professionellen Seriosität der Ankläger kommt. Da es, anders als bei der Erdbebenmessung, keine unabhängig zertifizierte „Richter-Skala“ gibt, die mögliche Global Compact-Verstöße in ihrer Schwere bewerten und dadurch für Laien differenzier- und relativierbar macht, gehen zufällige und geringfügige Abweichungen mit vergleichbarem Gewicht in das kritische Reporting ein wie fahrlässig oder gar absichtsvoll in Kauf genommene.

Aus diesen Gründen lädt sich ein Unternehmen, das sich dem Global Compact angeschlossen hat, jenseits der Einhaltung der Gesetze und Regulierungen eine öffentliche Rechenschaftspflicht über zusätzliche Leistungsspektren sowie ein zusätzliches kritisches Monitoring auf. Warum sollte es das wollen?

## 4.2 Corporate Social Responsibility zur Förderung des globalen Gemeinwohls

Ohne Zweifel ist es aus übergeordneter Perspektive wünschenswert, dass Unternehmen als korporative Bürger der globalen Gesellschaft („*Global Corporate Citizens*“) die Ideale der Menschenrechte verteidigen und sowohl im Lichte sozial- als auch umweltethischer Normen „gut“ und „gerecht“ handeln. Solche Handlungsparameter sind auch eine notwendige Bedingung für eine nachhaltig erfolgreiche, weil sozial- und umweltverträgliche sowie die Menschenrechte respektierende Globalisierung.

Für eine nachhaltig wirksame Motivation, die auch in konjunkturell schwierigen Zeiten trägt, stellt diese Argumentation eine zwar notwendige, aber keine hinreichenden Bedingung für unternehmerisches Handeln im Sinne des UNGC dar. Für das einzelne Unternehmen und sein Management stellen sich dieselben Motivationsprobleme, die auch Individuen haben, die zwar rational einzusehen vermögen, dass sie sich in ihrem Alltag ökologisch verhalten sollten, dies aber nicht tun. Der generelle Wille, das Richtige zu tun und damit einen Beitrag zur „politisch korrekten“, weil sozial verträglichen Globalisierung zu leisten, reicht meist nicht aus, Unternehmen auf eine Handlungsweise festzulegen, die auf Dauer über gesetzliche Auflagen hinaus geht.

Davon auszugehen, dass eine bedeutende Zahl von Unternehmen in Industrie- und erst recht in Entwicklungsländern bereit sei, idealistisch für das abstrakt bleibende Allgemeingut „Globalisierung mit menschlichem Antlitz“ messbare Ertragsopfer für dereinst vielleicht eintretende Verbesserungen der politischen Rahmenbedingungen zu erbringen, ist unangemessen optimistisch. Wie beim individuellen ökologisch nicht zukunftsfähigen Alltagsverhalten von Privatpersonen liegt *ein* unternehmerisches Motivationsproblem für den UN Global Compact darin, dass jeder unternehmensspezifische Beitrag zu einer Globalisierung mit menschlichem Antlitz aufs Ganze gesehen unendlich klein und deshalb vernachlässigbar ist, eventuelle firmeninterne Korrekturerfordernisse oder gar Umsatzverzichte jedoch sofort und fühlbar negativ anfallen.

Vorbildlich handelnde Unternehmen verspüren kaum je direkte positive Rückkopplungen im Sinne erkennbarer Verbesserungen der Großwetterlage in der Auseinandersetzung um die Globalisierung, sehen sich aber jedes Mal durch Rufschädigung in „Sippenhaft“ genommen, wenn eines der schwachen Glieder der internationalen „Multi“-Familie durch fehlbares Verhalten die gesellschaftliche Perzeption der Unternehmenslandschaft negativ belastet. Unter solchen Bedingungen könnte die Überzeugung

wachsen, dass man „als einzelnes Unternehmen sowieso nichts erreichen kann“ und der Gute höchstens der Dumme ist. Ist dies der Fall, dann gewinnt die Neigung, die Finger von der Politik zu lassen, die Gesetze strikt zu befolgen und sich im Übrigen aufs Geschäft zu konzentrieren, um den Unternehmenserfolg zu maximieren, an Attraktivität.

Diese Motivationsproblematik kann durch eindeutige individuelle Wertprämissen und daraus resultierendes selbstverpflichtendes Führungshandeln gelöst werden. Das geschah bei der Verpflichtung von Novartis für den Global Compact durch den Präsidenten des Verwaltungsrates und CEO Daniel Vasella. Um jedoch mehr Unternehmen für die Übernahme von sozialer, ökologischer und politischer Verantwortung über die gesetzlichen Vorschriften hinaus zu motivieren, ist es hilfreich, nach Argumenten zu suchen, die belegen, dass solches Handeln über idealistische Motivationen hinaus im langfristigen Eigeninteresse des Unternehmen liegt.

#### **4.3 Kurzfristige Gewinnmaximierung versus langfristige Gewinnoptimierung**

Kurzfristig kann jedes Unternehmen in wirtschaftlicher oder sozialer oder ökologischer Hinsicht exzellent aussehen, indem man *einem* Aspekt der *triple bottom line* vor den zwei anderen klare Priorität gibt. Langfristig führt die dauerhafte Ausblendung einer der drei Dimensionen für nachhaltigen Unternehmenserfolg zu fühlbaren Einbußen im Gesamtergebnis. Denn eine langfristig angelegte Unternehmensstrategie beruht darauf, kurzfristig zwar alle legitimen wirtschaftlichen Ertragsmöglichkeiten auszuschöpfen und im Wettbewerb Vorteile zu gewinnen – aber immer auf eine sozial- sowie umweltverträgliche Weise. Nur so kann nämlich jenes Höchstmaß an gesellschaftlicher Akzeptanz erreicht und mit ihr die unternehmerischen Spielräume bewahrt werden, die den nachhaltigen geschäftlichen Erfolg möglich machen.

Plausible Argumente, dass die Übernahme von Verantwortung über die gesetzlichen Vorschriften hinaus im langfristigen Eigeninteresse des Unternehmens liegt, sind die gängigen Hinweise auf verminderte gesellschaftliche Interaktions- und Friktionskosten des Unternehmens, höhere Motivation der Mitarbeiter, höhere Attraktivität des Unternehmens für erstklassige Mitarbeiter, Wettbewerbsvorteile auf Kapital- und Produktmärkten durch den „positiven Beiwert“ aufgrund eines guten Rufes sowie Wahrung der unternehmerischen Freiheit (Leisinger 1997). Neuere Entwicklungen, die darauf hinauslaufen, den Ruf eines Unternehmens beim Banken-Rating zu berücksichtigen, geben dieser Art von Argumentation zusätzliches Gewicht.

Diese Argumente haben auch im Kontext eines UN Global Compact Plausibilität.

#### **4.4 Fehlverhalten bleibt im gesellschaftlichen Gedächtnis**

Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in Zeiten der Globalisierung kann jedoch auch noch aus einer anderen Perspektive als im wohlverstandenen Eigeninteresse liegend bewertet werden: Kein gesellschaftliches Handeln und kein sozialer Wandel hat nur Nutznießer und ausschließlich Gewinner. Auch die Globalisierung birgt für einen Teil der Menschen in unseren Gesellschaften (und in Entwicklungsländern) verschiedene Risiken und Nachteile (Leisinger 1999). Aus der Forschung über Risikokommunikation wissen wir, dass Menschen dazu neigen, potentiellen Risiken in ihrer Wahrnehmung mehr Gewicht beizumessen und eine höhere Glaubwürdigkeit zuzubilligen als potentiellen Nutzen (Siegrist / Cvetkovich 2001). Wir wissen auch, dass Fehlverhalten im Sinne grober Abweichungen von der erwarteten Norm mit größerer Aufmerksamkeit zur Kenntnis genommen wird und einen stärkeren Erinnerungswert hat als korrektes Geschäftsgehaben im Rahmen gesetzlicher Normen (Siegrist 2000). Was für technische Risiken bewiesen ist, hat auch Plausibilität für soziale und wirtschaftliche Risiken. Ein unternehmensspezifisches Gegensteuern ist – wenn überhaupt – nur auf lange Frist und durch eindeutig positiv differenziertes Handeln sowie durch den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen möglich. Anhalten des Misstrauen gegen eine Institution, sei es als Folge wiederholter negativer Berichterstattung über defizitäres soziales oder ökologisches Handeln oder als Folge technischer oder anderer Schadensfälle, hat letztlich politische Konsequenzen, z.B. in der Form zusätzlicher Regulierung. Dies wiederum macht Investitionen erforderlich oder vermindert die Marktchancen.

#### **4.5 Wie schafft man gesellschaftliche Akzeptanz oder gar Vertrauen?**

Die prinzipielle Voraussetzung für das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre für Personen und Institutionen ist das Vermeiden von negativen Schlagzeilen und, erst recht, von „*worst cases*“. Dann können Menschen und Institutionen Vertrauen schaffen, indem sie glaubwürdig darlegen, dass ihr persönliches oder institutionelles Handeln auch im gesellschaftlichen Interesse liegt und Ziele anstrebt, die gesellschaftliche Wertschätzung („*shared values*“) genießt (Earle / Cvetkovich 1995).

Die neun Artikel des UN Global Compact stellen so etwas wie einen globalen Wertekonsens dar: Überall auf der Welt erwarten Menschen von gro-

ßen Unternehmen, dass sie ihren Mitarbeitern faire Arbeitsbedingungen bieten, die Umwelt schützen und die Menschenrechte respektieren (Environics 1999). Seit ein paar Jahren gewinnt als Folge der wachsenden Bedeutung der Menschenrechtsdiskussion auch diese Dimension unternehmerischen Handelns an Bedeutung. Nachprüfbares unternehmerisches Bemühen, zumindest die Normen des Global Compact in der täglichen Praxis umzusetzen und sich wo immer möglich auch darüber hinaus durch zusätzliche Leistungen als verantwortungsvolle Mitglieder der globalen Gemeinschaft zu erweisen, schaffen in dieser Situation Vertrauen.

## 5. Ausblick

Ein Corporate Citizenship-Prozess, wie er bei Novartis durch die Verbindlichkeit zum UN Global Compact verstärkende Wirkung erfahren hat, ist ein offener Prozess. Für das „Projekt“ Corporate Citizenship ist kein Abschlusstermin fixierbar. Nicht nur verändern sich die materiellen und immateriellen Rahmenbedingungen und die Ansprüche der Gesellschaft an unternehmerisches Handeln, es ändern sich auch die Visionen und Wertvorstellungen, die in die Unternehmensstrategie einfließen. Die Befriedigung von Kundenbedürfnissen im erweiterten Sinn, der weltweit verantwortliche Umgang mit Menschen – nicht nur als Mittel zum Zweck höherer Produktivität, sondern als Eigenwert – sowie der Schutz der Umwelt sind wichtige Steine im Mosaikbild „nachhaltiger Unternehmenserfolg“. Innovation, Effizienz, die Fähigkeit, Marktpotenziale optimal auszunutzen und die Zeichen der Zeit richtig zu deuten sowie die Kunst, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit Kosten und Aufwand zu sparen, werden als unverzichtbare unternehmerische Tugenden auch in Zukunft ihre Wichtigkeit bewahren. Die ethische Qualität unternehmerischen Handelns wird jedoch als zusätzliches Element an Bedeutung gewinnen. Daher muss eine permanente unternehmensinterne Weiterentwicklung der individuellen und kollektiven Fähigkeiten zur Befriedigung veränderter Markt- und gesellschaftlicher Bedürfnisse Teil des *corporate development* bleiben.

Ein Unternehmen, das sich als *good corporate citizen* durch politische, soziale und ökologische Selbstverpflichtungen von anderen unterscheidet, läuft ein gewisses Risiko, durch höhere Kosten oder niedrigere Umsätze temporär Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen zu müssen. Dazu sind Unternehmen, die sich um qualitative *leadership* bemühen, in der Regel auch bereit. Da es jedoch nicht befriedigt, wenn die sozialetisch und ökologisch „Guten“ die betriebswirtschaftlich „Dummen“ sind (Homann 1999: 86ff.), ist zu hoffen, dass der UN Global Compact zu neuen, als moralisch verbindlich anerkannten Regeln, ja vielleicht sogar zu einer neuen Wettbe-

werbsebene um qualitative unternehmerische Standards (*best practices*) führt. Ein Wettbewerb um *leadership* für eine menschengerechte, sozialverträgliche und ökologisch zukunftsfähige Globalisierung liegt, weit über die unternehmerische Perspektive hinaus, im Interesse des Gemeinwohls. Er könnte dazu führen, dass menschengerechte Sozial- und Umweltstandards bei einer kritischen Masse von Unternehmen zur *corporate culture* werden. Das wiederum würde zu einer „systemischen“ Qualitätsverbesserung führen, die das Vorbildverhalten einiger weniger Unternehmen nicht als gutgemeinte, aber punktuelle Ausnahme versickern ließe. Die Zeit dafür ist reif.

- 
- <sup>1</sup> Nicht, dass der Verweis auf die Defizite anderer Marktteilnehmer eigenes Fehlverhalten legitimieren würde, aber dort, wo es anerkannte „Spielregeln“ gibt, zu denen sich die *major players* öffentlich verpflichten, wird die Gefahr geringer, dass diejenigen, die sich nicht an die vereinbarten Regeln halten, ihre Marktchancen verbessern können.
  - <sup>2</sup> Diesen Zwischentitel verdanke ich dem lesenswerten Buch von Daniel Dietzfelbinger „Aller Anfang ist leicht. Unternehmens- und Wirtschaftsethik für die Praxis“, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Herbert Utz Verlag, München 2002.
  - <sup>3</sup> Z.B. zwei Mitglieder der Konzernleitung sowie andere hochrangige leitende Angestellte wie der Leiter von Novartis Communications, der Leiter der Abteilung Gesundheit, Sicherheit und Umwelt und der Leiter der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung.
  - <sup>4</sup> Dem Revisionsteam wurde erklärt, dass die Schwangerschaftstests im besten Interesse der Mädchen durchgeführt würden, da diese aus muslimischen Gesellschaften kamen und mindestens ein Jahr von zuhause weg wären. Vor der Abreise von einer eventuellen Schwangerschaft zu erfahren, würde die Mädchen vor einem kulturell schmerzlichen Gesichtsverlust bewahren.
  - <sup>5</sup> Vienna Declaration and Programme of Action adopted at the World Conference on Human Rights, Vienna 14-25 June 1993, Paragraph 5 (UN General Assembly document A/Conf. 137/23).
  - <sup>6</sup> International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (1966).
  - <sup>7</sup> [www.globalcompact.net/articles/cr/complicity.html](http://www.globalcompact.net/articles/cr/complicity.html)
  - <sup>8</sup> Persönliche Unterhaltung des Autors mit den beiden Menschenrechtsaktivisten.
  - <sup>9</sup> Siehe dazu CSR-Risk Mapping Initiative – Pharmaceutical & Chemical Map auf der website [www.csrforum.org](http://www.csrforum.org): torture, disappearances, extra-judicial killing, hostage-taking, harassment of human rights defenders, denial of freedom of assembly & association, forced labour, bonded labour, bonded child labour, forcible relocation, systematic denial of women's rights, arbitrary arrest and detention, forced child labour, denial of freedom of expression.
  - <sup>10</sup> CSR-Risk Mapping Initiative – Pharmaceutical & Chemical map Seite 2 auf der website [www.csrforum.org](http://www.csrforum.org).

## Literaturverzeichnis

**Dietzfelbinger, Daniel (2002):** Aller Anfang ist leicht. Unternehmens- und Wirtschaftsethik für die Praxis. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, München.

► **Donaldson, Thomas / Dunfee, Thomas W. (1999):** Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics. Boston (Mass.).

► **Earle, Timothy C. / Cvetkovich, George (1995):** Social trust: Towards a cosmopolitan society. Westport, Connecticut.

► **Edelman Public Relations World Wide (2001):** Which institutions operate in the best interest of society?. New York.

► **Environics (1999):** The Millenium Poll. New York.

► **Holler, Manfred J. / Illing Gerhard (2000):** Einführung in die Spieltheorie. Berlin.

► **Homann, Karl (1999):** Die Legitimation von Institutionen. In: Korff, Wilhelm (Hrsg.) (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 2. Gütersloh, Seiten 50-95.

► **Küng, Hans (1997):** Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft. München.

► **Küng, Hans (Hrsg.) (2002):** Dokumentation zum Weltethos. München.

► **Leisinger, Klaus (1997):** Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management. München.

► **Leisinger, Klaus (1999):** Globalisierung, minima moralia und die Verantwortung multinationaler Unternehmen. In: Kumar, Brij N. / Osterloh, Margit / Schreyögg, Goerg (Hrsg.): Unternehmensethik und Transformation des Wettbewerbs: Shareholder Value, Globalisierung, Hyperwettbewerb. (Festschrift für Horst Steinmann) Stuttgart.

► **Luhmann, Niklas (1997):** Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main (2 Bände).

► **Siegrist, Michael (2000):** The influence of trust and perception of risk and benefits on the acceptance of gene technology. In: Risk Analysis, Vol. 20, pp. 195-203

► **Streeten, Paul (2001):** Globalisation. Threat or Opportunity. Copenhagen/Abingdon.

► **Veblen, Thorstein (1899/1986):** Theorie der feinen Leute. Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen. Frankfurt am Main.

## Zum Autor

Prof. Dr. Klaus M. Leisinger  
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung  
Tel: +41-(0)61-697.72.00  
Fax: +41-(0)61-697.71.04  
Email: klaus\_m.leisinger@group.novartis.com  
Internet: www.novartis-stiftung.com

Klaus M. Leisinger ist Präsident und Geschäftsführer der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung und Professor für Entwicklungssoziologie an der Universität Basel.

Er ist Präsident der Schweizerischen Subkommission für die Bretton Woods Institutionen und Mitglied der bundesrätlichen Beratungskommission für Internationale Entwicklung.

Klaus M. Leisinger dient als Beirat in einer Anzahl internationaler wissenschaftlicher Organisationen.