

Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis

Das Beispiel Novartis

Klaus M. Leisinger, (*1947 in Lörrach bei Basel) ist Präsident und Executive Director der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung. Er studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Basel, promovierte in Nationalökonomie und habilitierte sich im Fach "Entwicklungssoziologie". Zwischen 1978 und 1981 trug er als Geschäftsführer die Verantwortung für die Ciba Pharma in Ost- und Zentralafrika.

Zusätzlich zu seiner Arbeit für die Novartis Stiftung lehrt und forscht Klaus M. Leisinger als Professor für Entwicklungssoziologie an der Universität Basel und als Gastreferent an verschiedenen Universitäten (z.B. Harvard University, MIT Cambridge, Notre Dame University). Er ist in beratender Funktion auch für die Weltbank, das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) sowie für das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik tätig.

Die hier vorgenommenen Wertungen und gemachten Aussagen sind alleine die des Autors und stellen keine offizielle Firmenposition zum Thema dar. Der Autor dankt Markus Breuer vom Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen für seine wertvolle Hilfe bei den Arbeiten an dieser Publikation.

«Die normativen Prinzipien des UN Global Compact sind für uns die unverhandelbare Grundlage unserer weltweiten unternehmerischen Aktivitäten.»

Daniel Vasella

Präsident und CEO Novartis AG

1. Worum geht es?

Die Lektüre der gängigen Globalisierungsliteratur erweckt den Eindruck, als leide die heutige Welt unter einem zunehmend menschenrechtsverachtenden, umweltzerstörenden und demokratischeschädigenden Kapitalismus.¹ Das durch die Globalisierung aufgebaute national-staatliche Regulierungsmonopol und der globale Wettbewerb um optimale Rahmenbedingungen für Investitionen würden, so der Vorwurf, insbesondere von transnationalen Unternehmen skrupellos ausgenutzt. Gegen diese Entwicklung zu protestieren sei in der Wahrnehmung einer wachsenden Anzahl von Menschen moderner Gesellschaften eine legitime Notwehr gegen eine vermeintlich globale Sozial- und Umweltseuche, von der lediglich einige privilegierte manchesterliberal gesinnte Profiteure Nutzen zögen, während die grosse Mehrheit der Erdenbürger negativ betroffen sei.

Für die Mehrzahl der Hermeneutiker der zum Beweis aufgeführten Fallstudien liegt der Grund dieser Fehlentwicklung darin, dass diese Mutation des Kapitalismus ausschliesslich an die niedrigsten Instinkte des Menschen appelliere: Gier, Rücksichts- und Schonungslosigkeit gegenüber den legitimen Bedürfnissen der Gemeinschaft. *Systemimmanenz* sei, so die Behauptung, dass unmoralisches Handeln und unsolidarisches Verhalten belohnt werden, mit der Folge eines *race to the bottom*. Daher geht es vielen Autoren nicht nur um Korrekturen an den Symptomen des Systems, sondern um mehr Kontrolle internationalen unternehmerischen Handelns. Wer aber soll das tun?

Parallel zur Entwicklung dieses Meinungsbildes leidet in vielen Ländern das Vertrauen in den Staat und dessen Kompetenz, soziale und ökologische Fehlentwicklungen zu korrigieren, geschweige denn zu verhindern. Gerade in Zeiten, in denen ein «starker Staat» herbeigesehnt wird, sinkt das Vertrauen der Bürger in dessen Fähigkeit, im besten Interesse der Gesellschaft zu handeln. Aus diesem Vertrauensvakuum tauchen Nicht-Regierungsorganisationen (NROs) wie Phönixe aus der Asche der verbrannten Reputation anderer Akteure auf: Etwa 65 Prozent der Menschen in den Industrieländern sind der Ansicht, NROs handelten im besten Interesse der Gesellschaft. Nur 45 Prozent vertrauen in nationale Regierungen und lediglich 42 Prozent in global tätige Wirtschaftsunternehmen.²

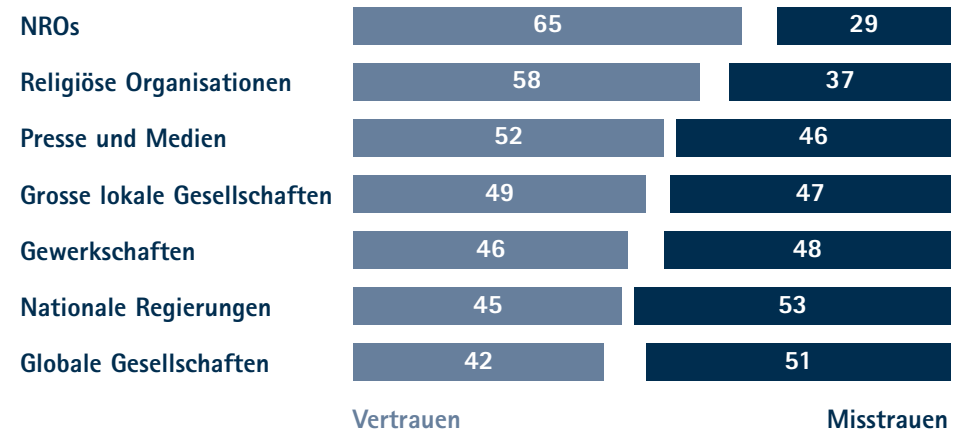


Abbildung 1: Welche Institutionen handeln im besten Interesse der Gesellschaft? (Environics Millennium Poll, 1999).

Das gesamtgesellschaftliche Unbehagen über die moralische Verfasstheit von Unternehmen spiegelt sich teilweise auch im Meinungsbild der Berufsgruppen wider, die dem Unternehmenssektor nahe stehen.³

Aus der erforderlichen Distanz zu einzelnen eklatanten Fällen unternehmerischen Fehlverhaltens wird klar, dass ein einseitig negativ gefärbtes Meinungsbild der erheblich vielfältigeren, komplexeren und differenzierteren Realität der Globalisierung und des unternehmerischen Engagements nicht gerecht werden kann. Es gibt, wie bei jedem komplexen Prozess, viel Licht *und* viel Schatten. Unrühmliche Beispiele unternehmerischen Handelns gab es und gibt es immer noch.⁴ Dennoch sollte nicht der Fehler gemacht werden, alle Unternehmen einem Generalvorbehalt auszusetzen und davon auszugehen, dass illegitimes unternehmerisches Handeln die Regel sei. Dem ist nicht so; die Bilanz der Auswirkungen von multinationalen unternehmerischen Engagements fällt nach Analyse seriöser Quellen (bspw. UNO-ECOSOC) insgesamt positiv aus.⁵

Was allzu häufig nicht zur Kenntnis genommen wird, ist die nachweisbar vorhandene und insgesamt positive *ökonomische* Leistungsbilanz der Globalisierung seit 1980.⁶ Gewinne der Privatwirtschaft, und insbesondere die der so genannten Global Player, werden nicht grundsätzlich auf dem Rücken anderer erkaufte. Wir stehen in dieser Beziehung nicht vor einem Nullsummenspiel, in dessen Verlauf Gewinne durch Verluste aller

anderen Akteure erschlichen werden. Solche Gewinne, und das darf nicht übersehen werden, wenn einseitige Deutungen vermieden werden sollen, ermöglichen aufgrund verschiedenster Verknüpfungseffekte volkswirtschaftliche Wachstumsimpulse.⁷ Dennoch ist offensichtlich, dass Gewinne um jeden Preis keine akzeptable Option darstellen. Unternehmerisches Handeln, das einem Mindestmass an Moralität im Sinne verantwortungsvollen sozialen, ökologischen und anderen Handelns nicht genügt, kann aus prinzipiellen Gründen nicht toleriert werden. Was aber ist dieses «Mindestmass»? Und welcher gesellschaftliche «Preis» unternehmerischen Handelns ist Individuen und der Gesellschaft zumutbar?

In modernen Gesellschaften wird heute von den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen eine Vielzahl von Erwartungen an Unternehmen herangetragen. Da längst nicht alle Ansprüche gut organisierter Interessenvertreter moralische Pflichten für Unternehmen darstellen, kann – und sollte – sich kein Unternehmen im opportunistischen Sinne den Ansprüchen durchsetzungsstarker Stakeholder beugen. Für nachhaltig erfolgreiches und aus ethischer Perspektive akzeptables unternehmerisches Handeln geht es vielmehr um eine Klärung der Berechtigung von Forderungen der verschiedenen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen – im Hinblick auf die Interessen der Aktionäre und Mitarbeiter des Unternehmens auch mit Blick auf die Zumutbarkeit auf Unternehmensseite.

Im weiteren Verlauf soll daher einerseits geklärt werden, in welchem Verhältnis gesellschaftliche Verantwortung und unternehmerischer Erfolg zueinander stehen, andererseits der Frage nachgegangen werden, was diese Verhältnisbestimmung für ein Unternehmen, wie Novartis, konkret bedeutet.

1.1 Unternehmerisches Handeln und die Pflicht zu *minima moralia*

Unternehmen sind Bestandteile der Gesellschaft. Daher findet unternehmerisches Handeln nicht in einem theoretischen Vakuum statt, sondern ist auf vielfältige Weise in die Gesellschaft eingebunden. Fragt man die Menschen in den Industrieländern nach dem Inhalt der gesellschaftlichen Verantwortung grosser Unternehmen, so trifft man auf ein Antwortspektrum, in dem rein wirtschaftliche Faktoren zwar eine wichtige, aber bei weitem nicht die einzige Rolle spielen.

Wo – und dies ist, wie gesagt, der Ausnahmefall – gegen das verstossen wird, was als kleinster gemeinsamer Nenner menschengerechten Handelns gilt, wo die Würde ande-



Abbildung 2: Gesellschaftliche Verantwortung grosser Unternehmen: Erwartungen der Menschen in OECD-Ländern. (The Millenium Poll, Environics International, 1999)

rer Menschen ohne Not oder unter dem Motiv, den Gewinn bedingungslos maximieren zu wollen, mit Füßen getreten wird, stehen die jeweiligen Akteure zu Recht am Pranger.

Solche Defizite zu korrigieren ist nicht nur von Bedeutung für die «Geschädigten», wobei der Schaden sowohl für Menschen als auch für öffentliche Güter eintreten kann. Solche Missstände und deren das Gemeinwohl schädigende Auswirkungen abzustellen, liegt im Interesse aller aufgeklärten Akteure einer Zivilgesellschaft. Dazu gehören auch die vorbildlich handelnden Unternehmen. Es liegt im «aufgeklärten Eigeninteresse»⁸ aller legitim handelnden Akteure, Engagement für diese Zivilgesellschaft und damit gegen solche Missstände zu zeigen. Ein Schweigen kann vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Misstrauens gelegentlich als stillschweigendes Tolerieren missverstanden werden. Da Medien aufgrund ihrer Wettbewerbslogik der Berichterstattung über Abweichungen von der Norm oder gar Skandalen den Vorzug geben und die Wirklichkeitswahrnehmung eines grossen Teils der Menschen durch Medienberichterstattung geprägt wird, macht das Aufdecken moraldefizitären unternehmerischen Handelns viele Menschen

unserer Gesellschaft misstrauisch gegenüber fast jeder Art von Manifestation unternehmerischen Engagements.

1.2 Unternehmensethische Reflexion als Kompass für den richtigen Weg

Unternehmensethische Reflexion kann im vorliegenden Zusammenhang auf zweierlei Weise einen Beitrag zu Lösungen der bestehenden Probleme leisten: einerseits gegenüber der Zivilgesellschaft, um diese vor Missbräuchen zu schützen oder dies zumindest zu versuchen; andererseits gegenüber der Unternehmung als gesellschaftlichem Akteur, um diese vor übermässigen Forderungen zu bewahren. So, wie das Unternehmen mit seinen externen Stakeholdern immer wieder aufs Neue aushandeln muss, welches Handlungsportfolio das Prädikat «gesellschaftlich verantwortungsvoll» oder gar «moralisch einwandfrei» erhalten soll, so muss auch im Unternehmen um den richtigen Weg gerungen werden. Über die «richtige» Antwort gibt es nicht nur in pluralistischen Gesellschaften höchst differente Vorstellungen, sondern auch in Unternehmen. Keiner der möglicherweise konfligierenden Ansprüche kann apriorische Berechtigung für sich reklamieren, da es gerade um eine *dialogische* Verhältnisbestimmung geht. Konsens ist hierbei nicht einfach zu erzielen, er ist aber auch nicht unmöglich.

Ein weiteres Problem liegt darin, dass unter der Konkurrenz von Interessen oft eine Allgemeingültigkeit für Teilwahrheiten beansprucht wird: Jeder bringt nur das zur Sprache, was aus *seiner* Perspektive sichtbar und wichtig ist, wohl wissend, dass es noch eine andere legitime Perspektive gibt, vielleicht sogar noch eine dritte, die am Verhandlungstisch nicht dabei ist: die des «Gemeinwohls», wie immer man es definiert. Wenn Menschen sich nicht mehr die Mühe machen, bei komplexen Sachverhalten informiert und differenziert eine Güterabwägung vorzunehmen, verschwimmt die Grenze zwischen Teilwahrheit und Täuschung oder gar Lüge.

Ein häufiger Streitpunkt ist immer wieder das Verhältnis zwischen unternehmerischem Erfolg und Fragen moralischer Legitimation sowie sozialer Verantwortung. Es gibt kein «entweder/oder» zwischen ethisch legitimem und wirtschaftlich klugem unternehmerischem Handeln. Rein altruistische Ziele zu verfolgen, birgt die Gefahr in sich, an praktischen Problemen der Wirtschaft zu scheitern. Hingegen den Gewinn um jeden Preis maximieren zu wollen, heisst auch, die Gefahr der moralischen, sozialen und/oder ökologischen Katastrophe billigend in Kauf zu nehmen. Wie so oft im wirklichen Leben treten solche Extrempositionen im Alltag fast nie auf. Jenseits des selbstverständlichen Ein-

haltens von gesetzlichen Regelungen einer Zivilgesellschaft sind es vielmehr die «Grauzonen», in denen die Notwendigkeit einer ethischen Reflexion am grössten ist, damit unternehmerisches Handeln zur Globalisierung ethisch akzeptabler Handlungsnormen beitragen kann.

Unternehmen sind Akteure in der Zivilgesellschaft – als solche allerdings etwas Besonderes. Thomas Donaldson, ein US-amerikanischer Unternehmensethiker, formulierte einmal, dass Unternehmen im Hinblick auf die Moral höchst ungewöhnliche und spannende Existenzen seien. Unternehmen haben weder einen Hintern, in den man treten, noch eine Seele, die verdammt werden könne. Unternehmen haben auch kein Gewissen, das ihnen in der Nacht den Schlaf raubt, und keinen Körper, den man einsperren kann.⁹ Dennoch stehen Unternehmen heute, als moralisch reflektierende Institutionen, vor Erwartungshaltungen, die teilweise weit über den rein betriebswirtschaftlichen Erfolg hinausgehen. Die Zivilgesellschaft erwartet von unternehmerischen Akteuren den Aufbau einer moralischen Vision, die im Alltagsgeschäft ihren Niederschlag findet. Die Menschen moderner Gesellschaften erwarten Engagement für die Gesellschaft als Ganzes und dort Mitverantwortung, wo sich Einfluss und Mitgestaltung auch ausüben lassen. Daniel Vasella, Präsident des Verwaltungsrates und CEO von Novartis, ging auf solche Erwartungen wie folgt ein: «Wir werden im gesamten Unternehmen bestrebt sein, all unsere geschäftlichen, sozialen und umweltbezogenen Aktivitäten mit den Prinzipien des «Global Compact» in Einklang zu bringen. In einer Zeit des raschen Wandels und der Globalisierung ist es wichtig für grosse Unternehmen, sich an solchen Werten zu orientieren. (...) Auf globaler Ebene verfolgen wir eine nachhaltige Geschäftspolitik, die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt anstrebt. Sowohl auf technologischem als auch auf wirtschaftlichem Gebiet möchten wir als verantwortungsvoller Teil der Gesellschaft eine Führungsrolle einnehmen. Nur wenn wir das erreichen, können wir zum Wohlergehen der Menschen beitragen. Mit unseren Grundsätzen zur gesellschaftlichen Verantwortung verpflichten wir uns diesem Ziel. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit dieser strategischen Weichenstellung den richtigen Weg eingeschlagen haben.»¹⁰

Unternehmen haben aufgrund ihrer finanziellen, organisatorischen und Wissens-Ressourcen mehr Gestaltungsmöglichkeiten; sie haben daher auch eine grössere Verantwortung. So wie sie sich über den gesamten Globus ausbreiten können, so haben sie eben auch, überall wo sie arbeiten, die Verantwortung, aus eigener Initiative heraus ethisch reflektierte und selbstverpflichtende Grundsätze für unternehmerisches

Handeln zu formulieren und zu beachten. Besonders wichtig ist dieser Gedanke im Zusammenhang mit Investitionen in Ländern mit unzureichenden Rechtsordnungen oder defizitären Gesetzen. Man ist hier womöglich versucht, das eigene Geschäftsgebaren lediglich an der lokalen (womöglich unzureichenden und defizitären) Legalität auszurichten – ohne dabei zu fragen, ob das, was im jeweiligen nationalen Kontext als legal gilt, von aufgeklärten Bürgern auch als legitim betrachtet wird. Daraus resultiert eine eindeutige Forderung, die sich ganz allgemein wie folgt formulieren lässt: Unternehmen müssen aufgeklärte *minima moralia* entwickeln und konzernweit gleichermassen durchsetzen! Unterliessen Unternehmen dies, könnten sich in Folge des globalisierten Wettbewerbs soziale, ökologische und menschenrechtliche Standards auf niedrigstem Niveau einpendeln. Dies jedoch wäre nicht kompatibel mit der Vision einer globalen nachhaltigen Entwicklung. Unternehmensethische Reflexion kann hier orientierend wirken.

Die (praktische) Moralphilosophie sucht, «von der Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens geleitet, auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische und religiöse Autoritäten oder auf das von alters her Gewohnte und Bewährte, allgemein gültige Aussagen über das gute und gerechte Handeln.»¹¹ Erwartet wird eine «Orientierung des Handelns, d. h. Auskunft über seine sittliche Richtigkeit», und zwar eine solche, die «in allgemein anzuerkennenden Gründen fundiert ist».¹² Unternehmensethik leistet dies im Zusammenhang mit am Gewinn orientierten Unternehmen.

Die generelle Forderung nach «gutem» und «gerechtem» Handeln leuchtet ein. Allerdings ist jene nach «allgemeiner Anerkennbarkeit» der sittlichen Richtigkeit spezifischer *unternehmerischer* Handlungen nicht leicht einlösbar. Denn nirgends sind die Meinungsverschiedenheiten grösser als bei der Beurteilung von Handlungen bezüglich ihrer Moralität. Ein Konsens über Fragen der Moral ist aufgrund unterschiedlichster Interessen und Bedürfnisse häufig nicht¹³ oder jedenfalls nur schwer erreichbar.

Einen rein betriebswirtschaftlichen Utilitarismus als ethischen Geltungsanspruch¹⁴ mögen heute aufgeklärte Menschen in modernen Gesellschaften kaum mehr als legitim empfinden. Es geht um das «richtige Mass», jenen weisen und vernünftigen Weg, der uns einerseits den (erforderlichen) betriebswirtschaftlichen Erfolg ermöglicht, andererseits auch moralischen Kriterien genügen und als moralisch eingebettet verstanden werden kann: eine Art *Gesellschaftsvertrag*, an dessen Einhaltung sich die Akteure innerhalb

einer Gesellschaft und zwischen verschiedensten Gesellschaften gebunden fühlen.¹⁵ Eine gemeinsame Wertebasis – sozusagen die *minima moralia* – kann jener interkulturell verbindliche Normenkatalog sein, den Hans Küng in seinen umfangreichen Arbeiten zum Weltethos erarbeitet hat.¹⁶

Einen Konsens darüber zu erzielen, welche moralischen Pflichten Unternehmen innerhalb dieses Gesellschaftsvertrags übernehmen sollen, ist nicht nur aus den bislang bereits aufgeführten Gründen schwierig, sondern auch angesichts der Frage nach dem ökonomisch Sachgemässen – denn gerade in diesem Lebenszusammenhang haben sich Unternehmen in der gesellschaftlichen Arbeitsteilung vor allen anderen Akteuren zu bewähren. Noch schwieriger ist es – und um dies wird es im Weiteren auch noch gehen – sie konzernweit in einem global arbeitenden Unternehmen nachhaltig durchzusetzen.

1.3 «Es kann im wirtschaftlichen Geschehen ethisch nie vertretbar sein, was dem Sachgemässen schlechthin widerspricht.»¹⁷

Menschen mit Anspruch auf ethische Akzeptanz haben Rücksicht auf die Belange anderer zu nehmen und fühlen sich einem zeitlosen und interkulturell bewährten Normenkatalog verpflichtet. Diese Ideen des Gesellschaftsvertrages beziehen sich einerseits auf die Ziele der Unternehmung selbst, andererseits auch auf die *Mittel und Wege* zur Zielerreichung.

Breiter Konsens besteht heutzutage darüber, dass ein Unternehmen sowohl das ökonomisch Sachgemässe¹⁸ als auch das Gebot ethischer Legitimation zu beachten hat. Das abstrakte Prinzip der Gewinnorientierung berechtigt nicht dazu, universell gültige und intersubjektiv verpflichtende Normen zu überlagern oder zu verdrängen. Gewinnorientierung ist *ein Anspruch* neben anderen, der im Kontext der Rahmenbedingungen spezifischen unternehmerischen Handelns zu überprüfen ist.¹⁹ Dennoch, das bedarf keiner weiteren Begründung, ist die Gewinnorientierung für das Funktionieren marktwirtschaftlich organisierter Gesellschaften unverzichtbar. Auch Unternehmen mit einem ethisch legitimierbaren Selbstverständnis müssen letztlich über die blosser Verzinsung des Eigenkapitals hinaus einen Ertrag erwirtschaften. Dies gesagt, stehen wir, gerade auch im Zusammenhang zunehmender globaler Verknüpfungen, gleichwohl vor inhärent schwierigen und hoch komplexen Fragen:

- Was ist das ökonomisch Angemessene, d.h. das der Sache oder Aufgabe der Unternehmung Gemässe – z.B. vor dem Hintergrund eines Pharmaunternehmens wie No-

vartis, das u.U. lebensrettende Medikamente z.B. gegen multiresistente Malaria herstellt? Die Frage stellt sich auf dem Hintergrund der Tatsache, dass vermutlich 80 Prozent aller weltweit Erkrankten weder versichert sind noch über genügend individuelle Kaufkraft zum Erwerb der Medikamente verfügen.

- Wie kann das ökonomisch Sachgemässe auf eine moralisch verantwortungsvolle, d.h. auf eine sozial und ökologisch vertretbare Art und Weise, umgesetzt werden?

Was ist das ökonomisch Sachgemässe?

Diese Frage ist auf der konkreten Handlungsebene des Unternehmens ausschliesslich mit Methoden *ethischer* Reflexion nicht zu beantworten. Unternehmerisches Können im Sinne eines der Sache angemessenen und klugen Sachverständes ist eine notwendige «Voraussetzung des Sollens».²⁰ Die moralische kann die wirtschaftliche Kompetenz nicht ersetzen. Umgekehrt gilt aber auch, dass die wirtschaftliche die moralische Kompetenz nicht ersetzen kann. Ganzheitliches unternehmerisches Abwägen und ökonomisch kluger Sachverstand im wohlverstandenen eigenen Interesse schliessen allerdings moralische Gesichtspunkte als Urteilsgrundlagen ebenso ein wie legitime Interessen von firmenspezifischen Anspruchsgruppen.²¹ Zwischen dem der ökonomischen Sache Angemessenem und dem moralisch Legitimiertem muss *kein* inhärenter Widerspruch bestehen. Dies ist eine Feststellung, deren Wichtigkeit angesichts der gegenwärtig so bitter geführten Globalisierungskontroverse kaum bestritten werden kann – auch wenn es sich dennoch um strukturell verschiedene Urteilssphären handelt.

Problematische Nebeneffekte des ökonomisch Sachgemässen und betriebswirtschaftlich Rationalen moralisch bewerten zu wollen, ist eine anspruchsvolle Angelegenheit. Ist es legitimerweise als ökonomisch sachgemäss – oder gar moralisch gerechtfertigt – zu akzeptieren, wenn ein Unternehmen leistungsschwache oder undisziplinierte Mitarbeiter entlässt? Oder zeugt dies von Defiziten der individuellen bzw. kollektiven Moral? Falls die zu kündigenden Mitarbeiter weder leistungsschwach noch undiszipliniert sind, wie ist die Sache dann zu beurteilen, wenn die Rationalisierungsmassnahme betriebswirtschaftlich plausibel erscheint, da sie als vom Wettbewerb erzwungen empfunden wird?

Oder haben wir es hier gar nicht mit ernsthaften, schwer zu lösenden Konflikten zwischen dem «Sachgemässen» und dem «Menschengerechten» zu tun, als vielmehr damit, dass einzelnen Menschen und ihren Familien aus Profitgier (von einer anderen Anspruchsgruppe, nämlich den Anteilseignern, die eine womöglich überhöhte Verzinsung

des eingesetzten Kapitals förderten) vorsätzlich «Böses» zugefügt und somit unmoralisch gehandelt wird? Einem Pharmaunternehmen wie Novartis und seinen Anteilseignern stellt sich angesichts solcher und ähnlicher Vieldeutigkeiten vermehrt die Frage nach der Legitimität von Unternehmensgewinnen. Wie steht es beispielsweise mit deren Legitimität, wenn es um das Leben und die Gesundheit kaufkraftloser und unversicherter Menschen geht? Was hat im Zweifel Vorrang? Die Profitabilität der Firma oder das Leben eines Tuberkulose-Kranken, eines an Malaria erkrankten Säuglings? Welche moralischen Pflichten hat ein Unternehmen, wenn – auch in solchen Fällen – andere Akteure, zum Beispiel die Regierung des betreffenden Landes oder die Internationale Gemeinschaft, ihren nach dem Subsidiaritätsprinzip zurechenbaren Pflichten nicht nachkommen?

Wie schwer wiegt aus ethischer Sicht eine Rechtfertigung, dass bei der Suche nach dem ökonomisch Sachgemässen davon ausgegangen werden muss, dass Unternehmen im Rahmen einer legitimen gesellschaftlichen Arbeitsteilung den Regeln der Marktwirtschaft unterworfen sind und nicht auf Dauer gegen diese verstossen können? Handelt es sich hier um zumindest teilweise veränderliche Rahmenbedingungen, auf die Unternehmen aufgrund ihrer ordnungspolitischen Mitverantwortung und weiteren, etwa branchenbezogenen Gestaltungsmöglichkeiten einwirken können? Und, wenn ja, was sind die Spielräume, die sowohl kollektive Akteure als auch einzelne Führungskräfte im Hinblick auf die menschliche Dimension des wirtschaftlichen Gemeinwohls nutzen können – wenn sie dies denn wollten?²²

Die Argumentation, dass ein Unternehmen, welches auch in diesem ordnungspolitischen Sinn mehr zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beiträgt, dafür auch mehr öffentlichen good-will erhält, als zum Beispiel eines, das als Teil des Problems empfunden wird und sich immerzu nur auf Regeln des Marktes beruft, ohne dabei die Menschen und Gesellschaften im Blick zu haben, hat eine gewisse Plausibilität. Schwierig wird es allerdings dann, wenn festgelegt werden soll, auf welchem Wege ein Unternehmen am besten zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen kann und welche seiner Aktivitäten als «gut» und «gerecht» eingeordnet werden können, und zwar zusätzlich zu jenen Leistungserwartungen wie «Profitabilität», «Effektivität» und «Effizienz». Eine konzernweite Operationalisierung dessen, was als «gut» und «gerecht» gelten sollte, ist noch anspruchsvoller. Leadership ist mehr gefragt denn je.

Unternehmensethik ist in diesem Sinne «angewandte» bzw. praktizierte Ethik, und ge-

nau das macht die Erörterung des Themas so komplex. Es ist durchaus intellektuell anregend (und auch wichtig), Bücher und Aufsätze über Ethik zu lesen und Vorträge darüber zu halten. Aber jenseits aller moralischen Selbstverständlichkeiten steckt der Teufel im Detail. Dies gilt besonders dann, wenn Handeln in einer Praxis gefordert ist, die durch Geld- und Zeitmangel, aber auch durch konkurrierende Interessen geprägt ist. Doch genau hier ist der Punkt, wo aufgeklärte Unternehmen gefordert sind, «*leadership*» zu übernehmen.

Jenseits der vorausgesetzten Grundnormen brauchen nur «schwache» Unternehmen einen «starken» Staat. Um mit denjenigen Fragen umgehen zu können, die das ökonomisch Sachgemäße übersteigen und in Bereiche moralischer und gesellschaftlicher Mitverantwortung hineinragen, benötigt das Führungspersonal mehr Kompetenz als zur Erfüllung «üblicher» Managementaufgaben erforderlich ist. Zusätzlich erforderlich ist die intellektuelle Fähigkeit, moralische Prinzipien zu verstehen, Güter abzuwägen und für betriebliche Entscheidungen zusätzliche Kriterien zu schaffen und anzuwenden.

Es gibt zwar viele Irrwege und Sackgassen, aber keinen «allein selig machenden» Weg zur praktischen Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass ernsthafte Bemühungen, Unternehmensethik aus der moralphilosophischen Sphäre auf den Boden der Tatsache des Managements zu verlagern, auf zwei Ebenen vorangebracht werden:

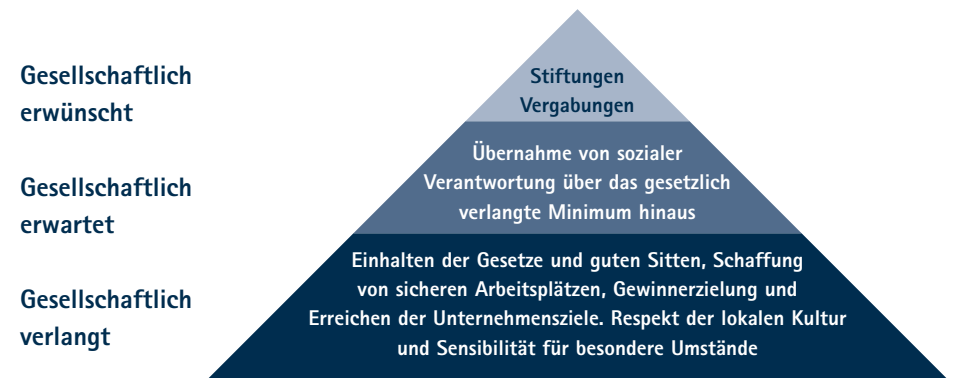
- Auf der *institutionellen Ebene* muss im Sinne einer Gouvernanzethik kollektiver Akteure agiert werden.
- Im Sinne der Auswahl und Förderung von verantwortungsethisch handelnden Handlungsträgern muss auch der *individualethischen Dimension* angemessene Aufmerksamkeit geschenkt werden.

2. Wie kann ein Unternehmen das, was es für moralisch richtig hält, in die tägliche Praxis implementieren?

Auch wenn oftmals das Gegenteil behauptet wird: Der Unternehmensalltag fordert keine «Entweder-Oder» – Entscheidung zwischen ethisch legitimierbarem und profitabilem unternehmerischem Handeln. Bevor wir uns jedoch den konkreten Implementationsbemühungen sowohl auf der institutionellen als auch auf der individualethischen Ebene zuwenden, soll darauf hingewiesen werden, dass es – für Novartis, wie für andere vergleichbare Unternehmen – auf beiden Ebenen Verantwortungen mit unterschiedlichem Verpflichtungsgrad gibt.

2.1 Verlangt – Erwartet – Erwünscht

Wie gesagt, die Frage, was in modernen Gesellschaften von Unternehmen erwartet werden muss, soll und kann, ist immer wieder Gegenstand kontroverser Debatten. Fakt ist, dass nicht jeder Forderung externer (oder interner) Anspruchsgruppen das gleiche



Gewicht beigemessen werden kann. Systematisch kann man drei Ebenen unterscheiden: *Abbildung 3: Unterschiedliche Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens*

Zur «Muss»-Dimension

Die Muss-Dimension begegnet uns als eine *nicht* verhandelbare Dimension der Verantwortung. Ein Unternehmen der Pharmabranche, wie zum Beispiel Novartis, soll wirksame und sichere Medikamente und Dienstleistungen zur Verfügung stellen, vorhandene Konsumentenbedürfnisse effektiv befriedigen und diese zu wettbewerbsfähigen und für das Unternehmen profitablen Preisen verkaufen. Das muss unter Einhaltung der jeweiligen nationalen Gesetze und Regulierungen geschehen. Die in der Menschenrechts-Deklaration der Vereinten Nationen kodifizierten Rechte der Arbeitnehmer und diejenigen der in den jeweiligen Ländern ratifizierten speziellen Deklarationen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sind unbedingt zu achten. Auch die negativen Konsequenzen für die natürliche Umwelt sind, wenn auch beim besten Willen nicht ganz vermeidbar, so doch so gering wie möglich zu halten. Aus meiner Sicht der Dinge werden die Verpflichtungen auf dieser Ebene bei Novartis weitestgehend eingehalten – zumindest wurden hier nach bestem Wissen und Gewissen die «Hausaufgaben» gemacht und sind Managementprozesse etabliert, die eine entsprechende Handlungsqualität sicherstellen – wobei ein Restrisiko von Fehlern und/oder Missachtungen immer gegeben ist.

Damit ist jedoch die «Muss» – Dimension für die Pharmaindustrie noch nicht ausgeschöpft. Die zentrale gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens wie Novartis liegt darin, Medikamente zu erforschen, zu entwickeln und auf den verschiedenen Märkten anzubieten, um einen Beitrag zur Lösung bestehender oder zukünftiger Gesundheitsprobleme zu leisten. Medikamente, die dazu beitragen, vorzeitige Todesfälle sowie körperliche und geistige Beeinträchtigungen zu verhindern, die Heilungsprozesse zu beschleunigen oder Symptome von Krankheiten, für die es bis heute keine Heilung gibt, zu mildern. Erfolg zu haben bedeutet für ein Pharmaunternehmen daher nicht nur einen möglichst hohen Gewinn zu machen. Unternehmerischer Erfolg spiegelt sich auch darin wider, dass die Lebensqualität von kranken Menschen tatsächlich erhöht wird, für das Sozialwesen und den einzelnen Patienten kostspielige Krankenhausaufenthalte vermieden werden und es Kranken ermöglicht wird, wieder ins Arbeitsleben zurückzukehren. Konkret bedeutet das für Novartis:

- Es wird nach innovativen Lösungen für die Gesundheitsprobleme einer wachsenden Weltbevölkerung gesucht.²⁴ Traditionell sind dies aus Gründen der Markt- und Gewinnorientierung von Unternehmen in erster Linie Arzneimittel gegen Herz-Kreislauf-Krankheiten, Krebs, Alzheimer, Parkinson oder andere «Industrielländer» – Krankheiten. Novartis hat jedoch auch substantielle Beiträge für den Kampf gegen Tropen- und Armutskrankheiten vorzuweisen: In diesem Zusammenhang sei beispielsweise auf das Malariaprogramm (Stichwort: Coartem), das Lepraprogramm sowie die pro bono Forschungsbemühungen des Novartis Institutes for Tropical Diseases von hingewiesen. Alle drei sind innovative Programme im Sinne eines neuen «Business Modells», nämlich in Kooperation mit privaten und/oder institutionellen Partnern der internationalen Gemeinschaft.
- Es werden produktive und sichere Arbeitsplätze bereitgestellt und erhalten. MitarbeiterInnen werden marktgerecht bezahlt – falls bei wegen grosser Erwachsenenarbeitslosigkeit Marktlöhne nicht mindestens «living wages» sind, d.h. die Grundbedürfnisse einer Kernfamilie decken, wird über die Marktlöhne hinausgegangen. Ebenso haben weiterbildende Massnahmen ein grosses Gewicht, weil sie die Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Mitarbeiter signifikant erhöhen (Stichwort «employability»). Auch die Verantwortung, die Novartis für die Arbeitsbedingungen von Geschäftspartnern und Zulieferern hat, spielt hier eine Rolle: An beiden Orten wird durch eine kluge Mischung von Anreizen und Androhung von Sanktionen angestrebt, dass nicht prinzipiell vom «Pfad der Tugend» abgewichen wird. Hinzuweisen

ist hier auf das GSU-Programm (Gesundheit, Sicherheit und Umwelt), welches Novartis mit seinen Geschäftspartnern gemeinsam erfolgreich umzusetzen versucht. Konzernweit konnte zum Beispiel die Unfallrate im Jahr 2003 auf 0,5–0,7 Unfälle pro 200'000 Arbeitsstunden gesenkt werden.²⁵

- Die rechtliche Ebene scheint in diesem Zusammenhang vordergründig banal zu sein. Allerdings gibt es verschiedene Zusatzprotokolle zu den sozialen und ökonomischen Menschenrechten, die in ihrer Gültigkeit zwar nicht unumstritten sind, dennoch aber völkerrechtliche Gültigkeit beanspruchen. Eine einheitliche Haltung aller involvierten Akteure zur Frage der jeweils nationalen rechtlichen Verbindlichkeit dieser Normen ist in absehbarer Zeit kaum zu erwarten. Erschwert wird eine einheitliche Durchsetzung dieser Rechte auch dadurch, dass es hier um Fragen der progressiven Realisierung mit den verfügbaren Ressourcen geht. Während es nicht darum gehen kann, dass einem Unternehmen einfach Staatsaufgaben «delegiert» werden, ist es ohne weiteres einsehbar, dass individuelle Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility – Philosophie deutliche Zeichen setzen und Anregungen geben können.
- Die Definition dessen, was als «gesellschaftlich verantwortliches» oder gar «moralisch einwandfreies» Handeln eines Unternehmens gilt, hängt immer auch davon ab, welche gesellschaftlichen Akteure sich im Definitionsdiskurs u.a. wegen ihres zugemessenen Vertrauenskapitals durchsetzen. Da zählen – ungeachtet ihres Wahrheitsgehaltes (vergl. den Fall «Brent Spar») – Forderungen von NROs u.U. mehr als sachbezogene Argumentationen von Unternehmen. Während also die Frage: «Wieviel ist genug?» kaum je zu aller Zufriedenheit beantwortbar ist, kann die Frage: «Wie lassen sich ökonomische, soziale und kulturelle Menschenrechte angesichts uneindeutiger Verbindlichkeiten progressiv realisieren?» von jedem Unternehmen im Rahmen seiner eigenen Corporate Citizenship Überzeugungen und finanziellen Möglichkeiten beantwortet werden.

Wichtig ist der gesellschaftliche Konsens darüber, dass einerseits eine «Muss»-Dimension unternehmerischer Verantwortung eingehalten werden muss – es in modernen Gesellschaften andererseits jedoch eine relativ klar erkennbare Arbeitsteilung bei der Wahrnehmung sozialer Verantwortung gibt. Aus Gründen der Nachhaltigkeit und einer möglichst hohen Erwartungssicherheit muss mit Blick auf die im Wettbewerb stehenden Unternehmen zwischen einerseits Realisierbarem bzw. Zumutbarem und andererseits lediglich Wünschbarem unterschieden werden. Erwartungen, welcher Anspruchsgruppe auch

immer, denen auf Dauer von einem Unternehmen nicht entsprochen werden kann, sollten auch nicht geweckt werden. In den Zusammenhang der Muss-Dimension gehört auch die Einsicht, dass pharmazeutische (wie andere) Unternehmen ein Recht darauf haben, gewinnorientiert zu arbeiten und ihre Investitionen zu schützen. Man könnte sogar argumentieren, dass Unternehmen die Pflicht haben, Gewinne zu erwirtschaften, da sie sonst auf Dauer ihren Grundauftrag nicht erfüllen können. Dass hierbei das «richtige Mass» Gegenstand von Diskursen und von Dissens bleibt, ist in pluralistischen Gesellschaften völlig normal.

Diese Muss-Dimension der gesellschaftlichen Verantwortung von Novartis ist, nach bestem Wissen und Gewissen, von den Verantwortungstragenden akzeptiert und wird im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit auch erfüllt. Selbstzufriedenheit oder gar Selbstgefälligkeit sind allerdings nicht am Platz: Angesichts sich verändernder globaler sozialer, ökologischer und politischer Problemstellungen wird selbst die «Muss» – Dimension immer aufs Neue eine zu bewältigende Aufgabe bleiben.

Zur Soll-Dimension

Bürger moderner Gesellschaften erwarten von verantwortungsbewussten Unternehmen, dass sie fragwürdige Praktiken aus eigenen Stücken vermeiden und eher nach dem Geist als lediglich nach den *Buchstaben* des Gesetzes handeln. Mit «fragwürdigen Praktiken» sind in diesem Zusammenhang nicht nur «borderline» Marketingmethoden oder Werbepraktiken gemeint. Zu Fragen Anlass geben können auch Beschäftigungsbedingungen oder ein Umweltverhalten, die durchaus nationalen gesetzlichen Vorschriften entsprechen – aber dennoch aus einer übergeordneten Perspektive nicht als legitim gelten. Ein Beispiel hierfür ist die Bezahlung von Löhnen, die mindestens die Grundbedürfnisse eines Arbeiters und seiner Kernfamilie decken («living wages») – auch wenn die «Marktlöhne» (z.B. in einem Land mit hoher Arbeitslosigkeit) darunter liegen. Der nachhaltige Schutz der Umwelt gehört ebenso in die «Soll»-Dimension auch dann und dort, wo dies durch nationale Gesetze nicht ausreichend reguliert wird.

Ein guter Referenzrahmen für Leistungen in der «Soll» – Dimension bietet der *UN-Global-Compact*.²⁶ Dessen Grundgedanke ist, dass universelle Werte im unternehmerischen Handeln auf offenen globalen Märkten auch zur Respektierung der Menschenrechte beitragen, soziale Ziele fördern und nachhaltigen Umweltschutz befördern sollten. Auf diese Weise soll die Globalisierung nicht nur Global Playern nützen, sondern allen – oder

zumindest möglichst vielen – Menschen Vorteile bringen. Die neun Global Compact Prinzipien umfassen die Sachverhalte Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Umweltschutz und sind von jedem Unternehmen gemäss seiner spezifischen Rahmenbedingungen umzusetzen.

Für die Pharmabranche sind – neben dem Gesamtpaket – menschenrechtsspezifische Überlegungen im Kontext des Artikel 25 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von besonderer Bedeutung. Die beiden Menschenrechtsprinzipien des Global Compact sind relativ breit formuliert und geben daher zu verschiedenen Auslegungen Anlass.²⁷ Welche Auslegung ist «fair»? Welcher Beitrag zum Respekt, zum Schutz und zur Erfüllung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechte resultiert beispielsweise aus der Formulierung: 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. (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte Art.25.1)

Die Ausdeutung der Passage «Recht auf... ärztliche Versorgung» des Artikels 25 wird von verschiedener Seite als «Recht auf Zugang zu Medikamenten» interpretiert. Zugang zu welchen Medikamenten? Auf welchen Märkten zu welchen Preisen? Sollen Unternehmen ihre Medikamente verschenken, wenn die Kaufkraft der meist unversicherten (!) Patienten nicht ausreicht, sich Pharmazeutika zu kaufen?

Ein intelligenter und konstruktiver Umgang mit dieser Problemstellung erfordert nicht nur den Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen, sondern auch die Bereitschaft, unter bestimmten Bedingungen und in bestimmten Fällen spezielle Preisbedingungen anzubieten und in akuten Notfällen auch mit Arzneimittelspenden zu helfen. Einfache Spenden in akuten Notfällen sind dann relativ leicht realisierbar – wenn man an eine Organisation spenden kann, die im Notstandsgebiet über eine professionellen Standards genügenden Infrastruktur verfügt und sicherstellen kann, dass die Spenden tatsächlich bei bedürftigen Menschen und nicht auf Schwarzmärkten ankommen.

Eine weitere allerdings konzeptionell erheblich schwierigere Möglichkeit bietet die Preisdifferenzierung für verschiedene Märkte («differentiated pricing»). Ein Teil der kon-

zeptionellen Probleme liegt in der Notwendigkeit komplementärer Massnahmen, damit das Wohlwollen der Firma nicht illegitim ausgenutzt wird: Der Re-Export der Medikamente mit tiefen Spezialpreisen zurück in die Ursprungsmärkte nützt nicht nur den bedürftigen Patienten nicht, es schadet auch dem wohlwollenden Unternehmen. Der Differenzbetrag kommt übrigens im Normalfall auch nicht den Patienten im Industrieland zugute, sondern wird meist als «wind fall profit» vom Handel kassiert. Die unternehmerische Bereitschaft zu Preisdifferenzierungen zugunsten kaufkraftarmer Kranken kann auf Dauer nur durchgehalten werden, wenn in den Industrieländern ein politisches und kulturelles Umfeld besteht, das auch durch die solidarische Bereitschaft der Konsumenten in den Märkten mit Marktpreisen getragen wird, im Vergleich und zu Gunsten kaufkraftarmer Menschen in Drittweltländern auf Dauer signifikante Preisdifferenzen zu akzeptieren. Schliesslich sollten, um die nachhaltige Bereitschaft zu differentiated pricing zu sichern, auch die Regulierungsbehörden der Industrieländer eine unterstützende Rolle übernehmen und zusichern, dass Niedrigpreise, die ja ausschliesslich für arme Länder in Notlagen gedacht sind, nicht ihrer eigenen staatlichen Preisfestlegung zugrunde gelegt werden. Einmal mehr ist auch in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, dass komplexe Probleme keine einfachen Lösungen haben und die Zusammenarbeit aller Partner mit gutem Willen zu erfolgreichen Resultaten der Bemühungen führt.

Novartis versucht ihrem Teil der Verantwortung durch verschiedene Programme gerecht zu werden, die entwicklungspolitisch aber auch unternehmensethisch von Bedeutung sind. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang nicht nur der kostenlose Zugang zur medizinischen Behandlung von HIV/AIDS, Tuberkulose und Malaria für Familien von Firmenangehörigen in Entwicklungsländern oder das Rabattprogramm für betagte Patienten in den USA, die «Novartis CareCard». Durch ein Abkommen mit der WHO sichert Novartis zu, dass das äusserst leistungsfähige Malaria-Medikament Coartem für bedürftige Patienten in Entwicklungsländern zu Selbstkosten abgegeben wird. Bei Coartem wurde übrigens schon von Beginn an auch sinnvolle Entwicklungszusammenarbeit durch den Wissenstransfer an die Partner vor Ort (die chinesischen Partner am Pekinger Institut für Mikrobiologie und Epidemiologie) in Bezug auf Forschung und Sozialstandards geleistet.²⁸

Gesellschaftliche Verantwortung für die Lösung von armutsbedingten Gesundheitsproblemen wird auch dadurch übernommen, dass sich das Unternehmen stark in der pro

bono Forschung von nicht profitablen Tropenpräparaten engagiert. Hierzu wurde eigens ein Forschungsinstitut, das Novartis Institute for Tropical Diseases, in Singapur gegründet und eingerichtet.²⁹

Zur Kann-Dimension

Die Kann-Dimension sozialer Verantwortung von Unternehmen wird weder von Gesetzen noch von Branchenstandards verlangt.³⁰ Sie umfasst gesellschaftlich wünschenswerte Aufgaben, die ein Unternehmen aus seinem Selbstverständnis als *Good Corporate Citizen* heraus übernimmt. Die Befolgung von «Kann» – Normen, oder besser der entsprechenden Handlungsempfehlungen, ist in jedem Fall *komplementär* und *keinesfalls substitutiv* zur Befolgung der «Muss»- und «Soll»-Normen. Verstösse und Missachtungen von Regulierungen der Muss-Dimension sind unentschuldig, begangenes Unrecht kann durch Spenden oder Stiftungsarbeit nicht wettgemacht werden. Verstösse gegen öffentlich eingegangene Verpflichtungen bei «Soll»-Normen wären nicht nur unlauter, sondern auch unprofessionell.

Leistungen im Bereich der «Kann»-Dimension können zu substanziellen Vorteilen bei den begünstigten Menschen führen, beispielsweise durch «*Corporate philanthropy*». Diese wird definiert als eine jenseits des üblichen Tätigkeitsfelds eines Unternehmens liegende Aktivität, mit der keine direkten Firmenvorteile oder ein messbarer finanzieller Return verbunden sind. Corporate philanthropy sollte nicht verwechselt werden mit reinen PR- oder Corporate Reputation-Strategien – allerdings sind dadurch errungene – oder doch jedenfalls erhoffte – positive Effekte auf die Reputation auch nichts «moralisch Verwerfliches». Es ist nicht einsichtig, warum ein Unternehmen seriöse Arbeit durch corporate philanthropy nicht auch – in Massen – reputationsfördernd einsetzen darf.

Dennoch sollten Leistungen in diesem Bereich an den Kriterien Bedürftigkeit sowie möglicher Impact ausgerichtet sein und nicht oberflächlichen PR-Gesichtspunkten genügen. Nachhaltig erfolgreiches philanthropisches oder gar entwicklungspolitisches Arbeiten ist im Regelfall äusserst komplex und führt kaum je zu kurzfristig sichtbaren Erfolgen, die sich für PR-Events eignen würden. Viele unternehmenskritische Stakeholder betrachten corporate philanthropy auch deshalb mit Skepsis, weil diese Form der Leistung ausschliesslich auf freiwilliger Basis erfolgt. Sie könnte, so wird von Skeptikern argumentiert, jederzeit gekürzt oder ganz aufgegeben werden, wenn zum Beispiel das Geschäftsklima rauer würde und entsprechende Mittel nicht mehr bereit stünden.³¹ Ein se-

riöses Unternehmen arbeitet hier berechenbar und nachhaltig – Novartis tut dies seit über 25 Jahren. Angesichts weltweit verbreiteter Armut und des damit verbundenen grossen Leids und Unrechts ist beinahe jede Aktivität in Richtung Wohltätigkeit zu begrüssen. Jeder seriöse Unternehmensbeitrag ist daher zunächst einmal an dem zu messen, was er für die Empfänger bewirkt. Generell ablehnende Beurteilungen unternehmerischen Engagements in dieser Hinsicht fallen auf die Juroren zurück.

Es muss bei corporate philanthropy auf Dauer nicht beim «Scheckschreiben» bleiben: Unternehmen verfügen neben der finanziellen Ressource auch über umfangreiches Wissen und einen grossen Erfahrungsschatz. In Projekten und Programmen der Entwicklungszusammenarbeit wird beides benötigt und kann dort auch sinnvoll eingesetzt werden. Im Rahmen solcher Projekte kann ein Unternehmen wie Novartis zumindest Medikamente spenden – wie bei den Medikamentenspenden zur weltweiten Elimination der Lepra. Ohne die zusätzlich erbrachten Leistungen der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung, seien es social marketing Kampagnen zur Destigmatisierung der Krankheit, seien es Ausbildungsprogramme oder Rehabilitationsprogramme, wäre das Lepra-Engagement von Novartis bei weitem nicht so effektiv gewesen.

Ein derart ganzheitliches Engagement hat jedoch auch Vorteile für das Unternehmen, denn es kann viel Erfahrung mit Armut und armutsbedingten Problemen sammeln. Beides Themen, die im «unternehmerischen Normalfall in den Industrienationen Europas und Nordamerikas» nicht zum Erfahrungsbereich eines Unternehmens und seines Managements gehören. Unternehmen und die Menschen, die dafür arbeiten, können daran wachsen und das Verständnis für völlig andere Standpunkte entwickeln. Das Unternehmen gewinnt an Kompetenz und Sensibilität für Andere und Anderes hinzu. Evident ist also, dass eine solche Handlungsweise auch strukturell – und im Hinblick auf die Folgen und deren Langzeitwirkung – etwas völlig anderes ist, als es die verschiedenen bekannten Formen von (manchmal fast blinder) Wohltätigkeit sind, die nur allzu oft nicht aus innerer Überzeugung heraus, sondern durch öffentlichen Druck entstehen.

Eine Überlegung, die Novartis in diesem Zusammenhang anstellt, geht dahin, die Idee und ein Konzept für eine «Konsultativgruppe für Armutskrankheiten» voranzutreiben und zu unterstützen. Pharmaunternehmen, die selbstständige Forschung betreiben, könnten einer solchen Gruppe chemische Verbindungen zur Verfügung stellen, welche

zur berechtigten Hoffnung auf pharmakologische Wirkungen gegen Armutskrankheiten Anlass geben, von den jeweiligen Unternehmen aber nicht weiterentwickelt werden, weil sie selber nicht in den entsprechenden Marktsegmenten tätig sind. Ein Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Akteuren der Zivilgesellschaft wäre hier der Leitgedanke. Einer solchen Konsultativ-Gruppe würden neben der Pharmaindustrie auch NGOs, die Weltbank, die WHO und diverse Universitäten angehören, um ihr Know-How in der Bekämpfung von Armutskrankheiten zur Verfügung zu stellen und zu bündeln und somit den theoretischen Gedanken eines «multistakeholder-approaches» mit praktischem Leben zu erfüllen,

2.2 Schöne Worte sind gut, aber Hühner legen Eier: Die Umsetzung des UN-Global Compact bei Novartis

Das westafrikanische Sprichwort hat auch für unternehmensethische Ambitionen praktische Bedeutung: Es ist viel leichter, wohlklingende Verlautbarungen und gut gemeinte Unternehmenspolitiken zu formulieren, als gute Absichten in der unternehmerischen Alltagspraxis einer global tätigen Firma zu verankern. Im Folgenden wird zwischen einer institutionellen Dimension der Unternehmensethik, die durch das Unternehmen als Ganzes dargestellt wird, und einer individuelle Dimension, die durch die Führungskräfte und durch jeden einzelnen Mitarbeitenden gebildet wird, unterschieden. Einerseits hängt der Entscheidungsprozess innerhalb eines Unternehmens von gewissen institutionellen Gegebenheiten und der unternehmenskulturellen Bereitschaft ab, Menschen gewisse Befugnisse einzuräumen. Andererseits werden Entscheidungen nicht von anonymen Gebilden, sondern von Menschen getroffen – natürlich innerhalb verschiedener Freiheitsgrade, die eine Unternehmenskultur bildet. Diese Kultur wird von *allen* Mitarbeitenden des Unternehmens geschaffen, unterstützt und sichtbar gelebt – und zwar auf *allen* hierarchischen Ebenen.

Die Herausforderungen, die konzeptionelle Komplexität sowie die praktischen Umsetzungsprobleme unternehmensethischer und sozialverantwortlicher Ambitionen für die Organisation einer weltweit tätigen Unternehmens wird im Folgenden am Beispiel der Umsetzung des *UN-Global Compact (UNGC)*³² bei Novartis aufgezeigt. Die «verbale Verpflichtung» zum Global Compact ist für jedes Unternehmen immer nur der erste und einfachste Schritt des UNGC-Prozesses. Danach jedoch ist die Botschaft in der Welt und wird von kritischen Zeitgenossen auf ihre Ernsthaftigkeit überprüft. Da alle Implementationsbemühungen eines jeden Wertemanagements immer Prozesscharakter haben, ist

insbesondere die Anfangsphase eine Zeit grosser Verwundbarkeit: Der «Kapitän» hat zwar die Ankündigung gemacht und wird an seinen Worten gemessen – das «Unternehmensschiff» jedoch, voll in Fahrt und schwerfällig, wie es ist, bewegt sich noch eine Zeit lang auf dem alten Kurs. Dieser kann zwar aus ethischer Sicht unproblematisch sein – aber es kann ebenso sein, dass irgendwo im Unternehmen bei der Befolgung von einem der neun Global Compact Prinzipien Defizite bestehen. Falls diese in den ersten Wochen nach der öffentlichen Verpflichtung offenbar und in den Medien dargestellt werden, kann eine Glaubwürdigkeitslücke entstehen: Es scheint dann, man rede anders als man handle.

Die eigentliche Herausforderung besteht für jedes grosse Unternehmen darin, die «Unterschrift» des Topmanagements weltweit, nachhaltig, konkret und nachprüfbar in messbare Erfolge bei der alltäglichen Führungs- und Ausführungspraxis umzusetzen. Das ist erfahrungsgemäss ein *Prozess* mit offenem Ende und keinesfalls ein simples *Pro-*

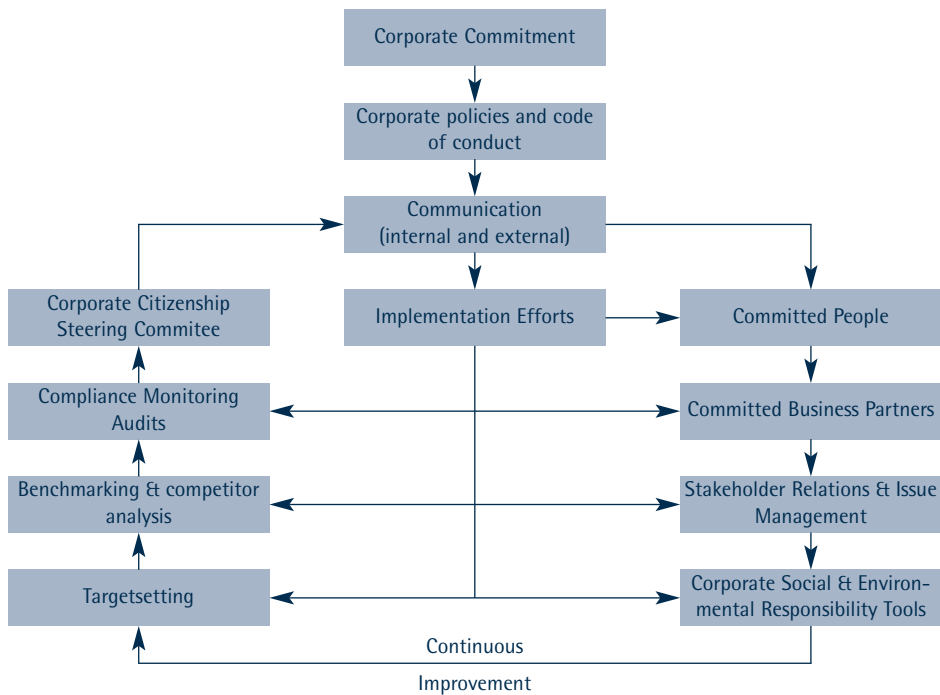


Abbildung 4: Der Corporate Citizenship Management Cycle bei Novartis.

gramm, das einen bestimmten Ausgangspunkt und nach Erreichung eines bestimmten Zieles ein vorherbestimmtes Ende hat (Abbildung 4). Um in einer sich verändernden Welt sich verändernden Ansprüchen gerecht zu werden, wird ein Unternehmen einen feedbackgesteuerten Managementzyklus anstreben. Dieser erhält die Implementierungsbe-mühungen nicht nur am Leben, sondern haucht ihnen auch stetig und permanent neues Leben durch neue Impulse ein.

Der interne Diskurs

Innerhalb dieses rückkopplungsgesteuerten Regelkreises ist der interne Diskurs um Unternehmensverfassung und Unternehmenspolitik von herausragender Bedeutung. Einerseits kann die aus der Froschperspektive abteilungsspezifischen Strebens vielleicht nicht erkennbare und daher unbegriffene Komplexität der Auswirkungen aggregierter Handlungen aufgezeigt werden. Zu erkennen, dass etwas, das aus abteilungsspezifischem Ehrgeiz (z.B. aus der Sicht eines produktespezifischen Profit Centers) kurzfristig als wünschbar erscheinen mag, für das Unternehmensganze und die Zivilgesellschaft schädlich sein kann, ist ein Beitrag zur Verminderung der Gefahr partikulärer Interessenmaximierung. *Andererseits* findet auf allen Ebenen des Managements ein bedeutungsvoller Sensibilisierungsprozess für moralisch relevante und hinterfragungswürdige Sachverhalte statt. Dadurch wird die Achtsamkeit für implizite Ambivalenzen sowie für unausweichliche firmenspezifische Dilemmata geweckt. Die Botschaft, dass Handlungsweisen, die auf kurze Frist betriebswirtschaftlich sinnvoll sein können, nicht schon deshalb auch aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive vernünftig und gut begründet sind, mag vielleicht den einen oder anderen Mitarbeiter erstaunen, weckt jedoch das Interesse für den Diskurs zur Überwindung von Interessenkonflikten. Falls dieser Diskurs unter Einbezug von firmeneigenen Erfahrungen geführt wird, wird nicht nur das *corporate memory* intakt gehalten, es bietet sich auch die Gelegenheit, daraus ohne aktuelle defensive Reflexe zu lernen.

Die diskursive Erörterung der moralischen Dimensionen unternehmerischen Handelns bringt qualitativ neues Gedankengut in Denkprozesse ein, die ansonsten komplexitätsreduzierend in betriebswirtschaftlichen, finanztechnischen, juristischen oder anderen Bahnen verharren könnten. Dies wird von vielen Verantwortungsträgern der Wirtschaft – wenn auch nicht von allen – als persönliche Bereicherung erfahren. Die Reduktion des Weltgeschehens auf binäre Codierungen (gut/böse, dumm/weise, Gewinn/Verlust etc.) stellt differenziert denkende Menschen nirgendwo in der Gesellschaft zufrieden. Diffe-

renziert denkende Menschen in verantwortungsvollen Positionen eines Unternehmens sind – selbstverständlich – auch in der Lage, den binären Code profitabel/unprofitabel zu überwinden und durch Abwägung der zur Disposition stehenden Güter das «richtige Mass» und den richtigen Weg zu finden.

Durch den Diskurs über Unternehmensverfassung und Unternehmenspolitik fliessen zudem wichtige abteilungsinterne Praxiserfahrungen über Möglichkeiten und Grenzen der normativen Bemühungen ein. So geht bei aller Euphorie über das moralphilosophische Hinausschieben der Denkgrenzen der Kontakt zur betrieblichen Wirklichkeit nicht verloren. Die Berücksichtigung und das Ernstnehmen von *feedback* aus der innerbetrieblichen Praxis sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass die erarbeitete Vision und die Handlungskodizes im Unternehmen mitgetragen und nicht als «Kopfgeburt» abgehobener Stabsabteilungen zu den Akten gelegt werden.

Die bestgemeinten und auf breitester Ebene erörterten Handlungskodizes – so auch der UN Global Compact – können nachhaltig nur dann ihre erwünschte Lenkungswirkung im konkreten Unternehmensalltag entfalten, wenn sie mehr sind als eine attraktiv formulierte Absichtserklärung der Unternehmensleitung. Was der Verhaltensforscher Konrad Lorenz einmal in Bezug auf mündliche Anordnungen für Verhaltensänderungen gesagt haben soll, gilt metaphorisch auch für Handlungskodizes, die den Status quo unternehmerischen Handelns verändern wollen: «*Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht getan.*»

Der Umsetzungsprozess bei Novartis

Sowohl Novartis als auch die beiden Vorgängerunternehmen Ciba-Geigy und Sandoz waren Unternehmen, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst waren und entsprechend handelten. Daher wurde bei der Implementierung des UNGC nicht bei «Null» begonnen. Die Einstellung, Unternehmenserfolg als ganzheitliches Ergebnis der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Prozesse zu verstehen und die Bedürfnisse sowohl der gegenwärtigen als auch zukünftiger Generationen zu berücksichtigen, war auf verschiedene Weise und in unterschiedlichen Graden bei beiden Vorgängerfirmen von Novartis schon in den 80er Jahren Bestandteil der Unternehmensstrategie. So war das sog. *Triple bottom line*-Denken bei Novartis auch vor der Verpflichtung für den Global Compact unternehmenspraktische Tatsache. Daher gab es für Novartis – auch wenn der UNGC doch zum Teil darüber hinausgeht – keine *grundlegenden* Hindernisse, sich

mit den Zielen des UNGC zu identifizieren. Im Gegenteil, der UNGC war eine gute und willkommene Gelegenheit, laufenden Programmen und Prozessen selbstkritisch auf den Grund zu gehen, sie zu bündeln und ihnen wo nötig neue Impulse zu verleihen. Da die Bereitstellung eines kritischen Minimums an Kapazitäten unerlässlich ist, wenn eingegangene Verpflichtungen auch wirklich auf einer nachhaltigen Basis in die tägliche Unternehmenspraxis umgesetzt werden sollen, wurde eine kleine Arbeitsgruppe mit internen Experten gegründet, um die grundlegenden Themen und den daraus resultierenden Handlungsbedarf zu besprechen.³³ Unterschiedliche Fachkenntnisse flossen so ineinander und ein Meinungs- bzw. auch Wertepluralismus hatte seinen Raum.

Um die Umsetzung effizient und effektiv voran zu treiben, wurde ein Lenkungsausschuss (*steering committee*) gegründet und eine Art Helpdesk (*Global Compact Clearinghouse*) eingerichtet.³⁴ Das Clearinghouse hatte die Aufgabe, zusätzliche Unterstützung anzubieten, zum Beispiel durch das Erstellen von Hintergrunddokumenten, sowie Beratung bei entwicklungspolitischen und unternehmensethischen Sachverhalten zu geben.

Das Steering Committee

Neue oder veränderte handlungsleitende Richtlinien dürfen in keiner Institution – also auch nicht in Unternehmen – als fremdartig und/oder äusserlich aufgezwungen wirken, wenn sie eine nachhaltige und effektive Wirksamkeit erzeugen sollen. Sollen Handlungsempfehlungen zur selbstverständlich praktizierten Unternehmensrealität werden, müssen sich alle Mitarbeiter, und zu allererst das Management, damit identifizieren. Die Hauptaufgabe des Steering Committee bestand darin, unternehmensweite Identifikation und Engagement für die Prinzipien des Global Compact aufzubauen. Um der Bedeutung des Unterfangens Nachdruck zu verleihen, engagierten sich hochrangige Mitglieder der wichtigsten Geschäftsbereiche und der Stabsorganisationen sowie Verantwortungsträger aus verschiedenen Novartis-Konzerngesellschaften. Ein resignierendes Abwinken und klammheimliches Desengagement durch ein «Die in Basel...» sollte dadurch vermieden werden.

Durch die interdepartementale und internationale Zusammensetzung des Steering Committee konnte auch der im Unternehmen vorhandene Interessen- und Wertepluralismus genutzt werden – dies hielt die Diskussionen über komplexe Prozessfragen auf dem erforderlichen hohen Niveau. Neben der allgemeinen Strategieformulierung war

und ist dieses Gremium dafür verantwortlich, Beratungs- und Orientierungshilfen für den Prozess zu geben, das Verständnis im Unternehmen zu fördern und zu sehen, bzw. auch zu informieren, wo Fortschritte gemacht werden und wo Probleme bzw. Dilemmata entstehen. Bis heute – und es ist kein Ende abzusehen – begleitet und überwacht der Ausschuss die Einhaltung und Weiterentwicklung unternehmensinterner Regelungen, Implementationsprozesse, Zielformulierungen und Anreizsysteme.

Die Prinzipien des UNGC wurden rasch als *common sense-Mindeststandards* betrachtet, die bei der Arbeit im Einflussbereich von Novartis als Selbstverpflichtung betrachtet, vertieft und erweitert wurden. Um die Identifikation der Mitarbeitenden zu vereinfachen, und auch um zu signalisieren, dass man es inhaltlich ernst meint und es nicht darum geht, sich mit einem UNO-Logo zu schmücken, wurde dem Prozess ein Novartis-Etikett gegeben: Der Prozess hiess von nun an «*Novartis Corporate Citizenship Initiative*».

Das Global Compact Clearinghouse

Für die Umsetzung solcher hintergründiger und komplexer Normen, wie denen des UNGC, ist unterstützendes Spezialwissen unerlässlich. Fragen von Mitarbeitenden mit dem Hinweis auf die Homepage des UNGC zu begegnen, wäre absurd und unglaubwürdig. Ein glaubhafter und verantwortungsvoller Umgang mit den Global Compact-Prinzipien erfordert entsprechendes Spezialwissen und eine informierte Auseinandersetzung mit Verständnisfragen, Interpretationsspielräumen und Dilemma-Situationen. Um diesen Anforderungen zu genügen, wurde ein (virtuelles) Global Compact Clearinghouse gegründet.

So wurden beispielsweise die den neun Prinzipien zugrunde liegenden Hintergrunddokumente der verschiedenen Partnerorganisationen (UNHCR, ILO, UNEP und das UNDP) ausgewertet und die teilweise widersprüchlichen Interpretationen verschiedener Akteure der Zivilgesellschaft bewertet. Für eine seriöse Auseinandersetzung mit komplexen Problemen müssen meist zwei Arten von Wissen aufgeboten werden:

- *Fundiertes Sachwissen* ist die wichtigste Voraussetzung, um unter komplexen Bedingungen entsprechend vernünftige und gut begründbare Entscheidungen treffen zu können. Des Weiteren ist Sachwissen auch die Voraussetzung, ein Bewusstsein für alle möglichen Handlungsoptionen zu entwickeln. Auch dient ein solides Wissen dazu, eine Sensibilität dafür zu entwickeln, welche Folgen und Konsequenzen poten-

ziell möglich sind. Die Versuchung, «einfache Lösungen» finden zu wollen, ist zwar menschlich verständlich – nicht aber professionell befriedigend. Bei improvisierenden «Meinungsdebatten» können zwar manchmal die durchsetzungsstärksten Privatmeinungen temporär grossen Einfluss haben – es läge jedoch, besonders bei komplexen Themen, nicht im Firmeninteresse, wenn diese das Sachwissen ersetzen. Firmenstandpunkte zu komplexen Sachverhalten bedürfen einer informierten und seriösen Auseinandersetzung. Bei der entsprechenden Entscheidungsvorbereitung muss fundiertes Sachwissen zur Verfügung stehen.

- Das zur Verfügung stehende Sachwissen (Know-How) muss normativ durch *wertebasiertes Orientierungswissen* organisiert werden (Know-What). Die moralische Bedeutung möglicher Handlungsoptionen ist von den Entscheidungsträgern zu erkennen, damit sie berücksichtigt werden kann. Das Für und Wider von möglichen Optionen ist in die Güterabwägung einzubringen, damit Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die aus sozial- und unternehmensethischer Perspektive eine entsprechende Qualität aufweisen.

Neben fundiertem Sach- und Orientierungswissen versucht die Clearinghouse-Arbeit (in Kooperation mit anderen Abteilungen) den Wertepluralismus bei der Beantwortung relevanter Fragen sicherzustellen und durch Kontakte mit externen Anspruchsgruppen eine Sensibilität für den schnellen Wandel im gesellschaftlichen Umfeld aufzubauen.

Novartis hat den Vorteil, zu vielen entwicklungspolitisch relevanten Corporate Social Responsibility Sachverhalten fundiertes Sach- und Orientierungswissen in der *Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung* (www.novartisstiftung.com) zur Verfügung zu haben. Aufgrund der langjährigen Erfahrung im Umgang mit kritischen und sensiblen Themen, den Verbindungen zu diversen Netzwerken und aufgrund der Pflege kritischer Stakeholderbeziehungen bot es sich an, dass die Stiftung die Clearinghouse-Aufgaben übernahm. Die diesbezüglichen Arbeiten begannen mit der Bereitstellung von zusammenfassenden Hintergrundinformationen zu allen wichtigen Themen (z.B. Kinderarbeit, Hintergrundfakten zur beginnenden Diskussion um «Menschenrechtsfragen und Unternehmen»). Dabei wurden sowohl die relevanten Fakten (z.B. UNO-Resolutionen, empirischen Daten) als auch die verschiedenen Stakeholderbewertungen dargestellt. Diese Informationen wurden allen potenziellen Interessenten über Intranet zugänglich gemacht. Ferner wurde intern beratende Unterstützung geleistet, wo diese benötigt oder gewünscht wurde, und geholfen, aktuelle oder potenzielle Anfälligkeiten zu definieren

und Grenzfälle zu identifizieren.

Eine unternehmensinterne Umfrage verschafft einen ersten Überblick

Da bei Novartis in Bezug auf sozial- und umweltverträgliches unternehmerisches Handeln nicht bei Null begonnen wurde, bestand von Beginn an ein intuitiv gutes «kollektives Bauchgefühl» darüber, dass wegen der Einhaltung der neun Prinzipien des UNGC im Unternehmen kein Anlass zur Sorge besteht. Da man jedoch nicht mit Annahmen operieren sollte, wo man mit empirischen Untersuchungen die Fakten abklären kann, wurde beschlossen, sich mit einer Fragebogenaktion einen ersten Überblick zu verschaffen. Es wurde ein Fragebogen ausgearbeitet, 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 weltweit wichtigsten Konzerngesellschaften geschickt. Die Auswertung ergab keine echten Überraschungen – was jetzt aber auch nicht bedeutet, dass «die Hände in den Schoss gelegt werden können».

- Es konnten innerhalb der Novartis-Gruppe keine konkret sichtbaren Erfüllungsprobleme ausgemacht werden.
- In Bezug auf die UNGC-Performanz einiger Geschäftspartner in einzelnen Ländern wurde Unbehagen geäußert und detaillierter Abklärungsbedarf angemeldet. Wegen der hohen Anzahl von Dritt- und Zulieferfirmen (etwa 200'000) wurde der Wunsch geäußert, dass die Identifizierung und Schliessung der Lücken zwischen aktueller Praxis und akzeptablen Standards (z.B. bei Drittfirmen) Prozesscharakter haben müsse, d.h. eventuell zu Tage tretende Lücken sollten über einen gewissen Zeitraum geschlossen werden. Klar war jedoch von Anfang an, dass Novartis sich bereit erklären würde, diesen Prozess bei den Geschäftspartnern aktiv zu unterstützen.
- Verschiedene Konzerngesellschaften äusserten den Wunsch, dem ersten Fragebogen einen zweiten, detaillierteren und spezifischen Gegebenheiten besser angepassten, 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: Nur wo das entsprechende Problembewusstsein geweckt ist, werden die richtigen Fragen gestellt und wird bei sensiblen Sachverhalten «richtig» hingeschaut – und erst das bringt Probleme an den Tag, die nicht jederman offenbar sind.

Eine detaillierte Analyse potenzieller Schwachstellen (beispielsweise Geschlechterdiskriminierung oder potenzielle Unzulänglichkeiten bei der Erfüllung der Prinzipien durch Dritte) brachte eine Vielzahl von diskussionswürdigen Themen ans Tageslicht, deren professionelle Bearbeitung einzelnen Personen überantwortet wurde.

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 waren³⁵, stellen sie nach Auffassung der Auditoren – im Einklang mit der Auffassung der meisten Menschenrechtsbeobachter – eine geschlechterspezifische Diskriminierung dar und sind 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 nur den Kandidatinnen bekannt gegeben wird und kein Ablehnungsgrund für eine Anstellung ist.

Kommunikation und Ausbildung für den Umsetzungsprozess

Die Tatsache, dass ein Unternehmen über einen Lenkungsausschuss und ein Clearinghouse verfügt, ist eine hilfreiche und notwendige aber längst keine hinreichende Voraussetzung für einen nachhaltig erfolgreichen Implementationsprozess. Wie bei jedem anderen Geschäftsaspekt ist auch beim Global Compact sicherzustellen, dass die gesamte Belegschaft ausreichend informiert wird, was diese Strategie in der täglichen 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 kulturelle 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 haben, um beispielsweise die ihnen aufgetragenen finanziellen oder Marketing-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 interdepartmental zusammengesetzten Novartis Communications Team ein «roll-out kit» entwickelt und allen potenziellen Nutzern zur Verfügung gestellt. Danach waren die internen Verantwortlichkeitsfragen zu klären.

Das Linienmanagement trägt die Verantwortung.

Vermutlich gibt es keine Geschäftsstrategien, die ohne direkte Zuweisung von Verantwortung und Rechenschaftspflichten effektiv umgesetzt werden können. Daher mussten zunächst die Global Compact-Prinzipien und später die erweiterten und vertieften *Corporate Citizenship-Guidelines*³⁶ ebenfalls in quantifizierte und standardisierte Massstäbe übersetzt werden, anhand derer eine objektive Leistungsüberprüfung stattfinden kann. Sollte das neue Corporate Citizenship-Denken erfolgreich umgesetzt werden, müssten 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 einschließt und die *Corporate Citizenship-Guidelines* dies aufnehmen, mussten die Anstrengungen hinsichtlich Ausbildung, Operationalisierung und Revision auch Lieferanten und Geschäftspartner einbeziehen.

Ohne die Allokation entsprechender Zeit- und Finanzressourcen ist ein solch komplexes Engagement 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), 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.

2.3 Moralische Verantwortung ist immer individuelle Verantwortung

Jede Art von Organisation entwickelt sich, wie aufgezeigt, mit der Zeit und als Folge ihrer sich historisch entwickelnden Gouvernanzmuster und Institutionen, und gewinnt dadurch ein spezifisches «Eigenleben». Da – z.B. wegen hierarchischer Konstrukte – jeder individuellen Entscheidung innerhalb einer Organisation ein bedeutendes Element der Fremdbestimmung innewohnt, ist die sittliche Verfasstheit dieser Organisation jedoch mehr als die Summe der moralischen Überzeugungen der darin arbeitenden Menschen. Die Anerkennung dieser Tatsache darf jedoch nicht dazu führen, dass sich individuelle moralische Akteure durch den schulterzuckenden Verweis auf das System und seine Zwänge ihrer direkten personalen Verantwortung entledigen. In modernen pluralistischen Gesellschaften ist kaum eine Situation denkbar, in welcher lediglich kollektive Akteure Handlungsobjekte sind. Auf allen Ebenen der Organisation haben Menschen im Kontext vieler Einzelentscheidungen die Wahl, autoritär oder partnerschaftlich mit anderen Menschen innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens umzugehen, Toleranz zu üben oder nicht, Transparenz zu schaffen oder nicht, Zusammenarbeit zu pflegen oder Konfrontation zu suchen. Das personale Gewissen bleibt der zentrale Ort der moralischen Entscheidung.

Deshalb handelt ein Unternehmen niemals nur als abstrakte juristische Institution, sondern immer durch die im Unternehmen arbeitenden *Menschen* – die letzte Entscheidung bleibt eine individuelle ethische, die ermuntert oder gestützt werden kann. Entsprechende institutionelle Kompasse und Anreizsysteme können dem normativ erwünschten Handeln auf die Sprünge helfen. Auch für Menschen in Unternehmen gilt der Hinweis Robert Spaemanns, dass «demjenigen, dem sein eigenes Gewissen nicht heilig ist, auch sonst nichts heilig ist».³⁷ Dies ist wohl einer der Gründe dafür, warum der Guru aller Managementtheoretiker, Peter Drucker, die Manager als diejenigen sieht, die die «geistige Schau und moralische Verantwortung» eines Unternehmens ausmachen.³⁸

Die Forderung, bei der Auswahl von Führungskräften auch einen Blick auf das Vorhan-

densein oder Fehlen von Tugenden zu werfen, mag als altmodisch abgetan werden. Wenn wir aber davon ausgehen, dass Moralität nur von konkreten Menschen in Unternehmen hineingebracht werden kann, warum sollte dann in diesem Zusammenhang ein Blick auf deren Tugend-Ausstattung, neben der rein fachlichen Qualifikation, nicht auch sinnvoll sein? *Menschen sind fähig, für ihre Ideale einzustehen – sie müssen es nur wollen.* Von Menschen, deren Entscheidungen und Handlungsweisen Auswirkungen auf das Leben anderer Menschen haben, sind der Wille und die Fähigkeit zur verantwortungsethischen – und dennoch pragmatischen – Feinabwägung zu erwarten. Wie eigentlich sonst sollten sie ihren Anspruch auf «*Leadership*» legitimieren können? Durch die Wahrnehmung individueller moralischer Verantwortung werden Präferenzen für eine bestimmte Handlungsweise definiert. Durch die Umsetzung individueller moralischer Urteile kann aus der unendlichen Anzahl prinzipiell möglicher Handlungsoptionen die endliche Menge ethisch legitimierbarer Handlungsvarianten herausgefiltert werden.

Das hier zur Erörterung anstehende Handlungsspektrum der Menschen auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie reicht von der Formulierung der Vision und der Definition der unternehmensrelevanten Werte über das Festlegen von Organisationsstrukturen, Handlungskodizes und Führungsrichtlinien bis zur individuellen ausführenden Handlung in der Forschung (z.B. Humangenom), der Produktion (Qualität), dem Verkauf (inkl. Bearbeiten von Reklamationen) oder der Verwaltung (Kundenfreundlichkeit). Ausreden mit dem Verweis auf die Defizite anderer oder die nur beschränkte Macht im Gesamtgefüge der Unternehmung sind unglaublich: Handlungsmacht ist selten «Vollmacht» und muss es auch nicht sein. Verantwortung tragen auch diejenigen, denen nur indirekte oder geringfügige Einflussnahme möglich ist.

Vor allem aus vier Gründen bleibt besonders für Führungskräfte Individualethik im Kontext des unternehmerischen Handelns ein äusserst relevantes Element des professionellen Anforderungsprofils:³⁹

- Der einzelne muss die unternehmensinstitutionelle Rahmenordnung als Ganzes mit seinem Gewissen akzeptieren können. Wird diese Rahmenordnung geändert oder weiterentwickelt, bedarf sie erneut einer moralischen Rechtfertigung. Jede Sozialethik setzt einen moralischen Minimalkonsens voraus, der im individuellen moralischen Bewusstsein verankert ist und nicht durch Institutionen oder Gesetze künstlich erzeugt werden kann.
- Die Vorstellungen von einem «guten Leben» als Ziel von Ethik entstehen in den Köp-

fen von Individuen und werden durch moralische regulative Ideen bestimmt. Sie sind somit historisch variabel und in einem gewissen Ausmass auch kulturell codeterminiert.

- Individualethik ist auch erforderlich, damit die unvermeidlichen Lücken in den Regelungen einer Rahmenordnung oder beispielsweise Defizite in der Gesetzgebung von Entwicklungsländern nicht illegitim ausgenutzt werden (z.B. Kinderarbeit, Umweltschutz).
- Die Gesellschaft bedarf bestimmter Vorkehrungen, die es verhindern, dass die Regeln immer dann systematisch verletzt werden, wenn keine Sanktionen zu befürchten sind. Es sind Menschen mit ihrer Individualethik, die bestehende Regeln mit «Leben» füllen – oder das eben nicht tun (z.B. Mobbing).

Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens verfügen neben ihrem Fachwissen und ihrer beruflichen Erfahrung auch über soziale Kompetenz und die Fähigkeit zur ethischen Güterabwägung und zu entsprechenden Entscheidungen. Die Sensibilität für mögliche Ungerechtigkeiten, das Bewusstsein für Rechenschaftspflichtigkeit über die betriebswirtschaftliche Dimension hinaus und der unbedingte Wille zur Korrektur «externer Kosten», wo sie trotz besten Bemühens anfallen, sind individualethische Kompetenzen, die nicht an den kollektiven Akteur delegiert werden können. Diese Kompetenz – Dimensionen sind bei der Personalauswahl, der Beförderungspolitik und bei der Führungskräfte-Fortbildung mit dem entsprechenden Gewicht zu berücksichtigen. Dies gilt insbesondere für Verantwortungsbereiche, in denen reines Fachwissen die Gefahr birgt, das, *was man* (z.B. technisch oder wissenschaftlich) *kann*, als Begrenzung der Handlungsmöglichkeiten zu sehen, anstatt nach Abwägung verschiedener Güter unter Beizug von Orientierungswissen das, *was man darf*, als Handlungskorridor zu definieren.

Personal- und Beförderungspolitik

Moralische Regeln für Geschäftsleute unterscheiden sich im Prinzipiellen nicht von denjenigen für andere Menschen. Allerdings haben Menschen mit mehr Wissen, mehr Kapital und anderen Macht-Ressourcen mehr Wirkungsmacht und daher mehr Verantwortung. Das ist der Grund, warum an Manager grossen Unternehmen (in ihrem Berufsleben) höhere Ansprüche gestellt werden als an «normale» Menschen. Mit der durch Unternehmenshandlungen instrumentalisierbaren finanziellen Macht, dem modernsten Wissen und den besten Fähigkeiten sowie der wachsenden Komplexität der Technik wächst auch die Verantwortung von unternehmerischen Führungskräften. Das fängt

schon mit der Fähigkeit zum genauen und empathisch-sensiblen Hinsehen an. Auch in Unternehmen kommt – zumindest nach meiner Lebenserfahrung – illegitimes Handeln in der Regel nicht durch vorsätzliches verwerfliches Planen boshafter Menschen zustande. Es ist vielmehr so, wie der grosse deutsche Buddhist Nyanaponika sagte: «Ein grosser Teil des Leidens in der Welt entsteht nicht so sehr durch bewusste Schlechtigkeit als durch Unachtsamkeit, Unüberlegtheit, Voreiligkeit und Unbeherrschtheit.»⁴⁰

Wer daraus nun jedoch die Schlussfolgerung zieht, man müsse einfach nur «gute» Menschen mit Führungsverantwortung betrauen, dann erübrige sich jede weitere Erörterung unternehmensethischer Sachverhalte, der machte es sich zu einfach. Max Weber wies vor fast neunzig Jahren darauf hin, dass niemand das Recht habe, bei anderen Menschen Güte und Vollkommenheit vorauszusetzen; vielmehr müsse man immer mit den «durchschnittlichen Defekten der Menschen» rechnen. Unternehmensethik wäre eine unrealistische Disziplin, ginge sie vom «idealen» Menschen aus. Die in Unternehmen in breiter Streuung vorhandenen Charaktereigenschaften und Moralvorstellungen unterscheiden sich nicht von denen der gesamten Gesellschaft – d.h. wir sollten immer und überall, d.h. auch in Unternehmen, mit den «*durchschnittlichen Defekten der Menschen*» rechnen.⁴¹

Dennoch lohnt sich ein Blick auf die «ideale» Führungspersönlichkeit, denn wer das Ideal erst gar nicht anstrebt, wird nicht einmal das Mittelmässige erreichen. «Mit der blossen, als noch so echt empfundenen *Leidenschaft* ist es [...] nicht getan [...] wenn sie nicht, als Dienst an einer «Sache», auch die *Verantwortlichkeit* gegenüber ebendieser Sache zum entscheidenden Leitstern des Handelns macht. Und dazu bedarf es [...] des *Augenmasses*, der Fähigkeit, die Realitäten mit innerer Sammlung und Ruhe auf sich wirken zu lassen, also: Distanz zu den Dingen und Menschen. «Distanzlosigkeit», rein also solche, ist eine der Todsünden jedes Politikers [...]»⁴²

Auch sollte – so Weber weiter – die *Eitelkeit* ins Auge gefasst werden, schon allein deshalb, weil wir alle nicht frei davon sind. Weber sieht in ihr einen «ganz trivialen, allzu menschlichen Feind». Für ihn beginnt die «Sünde gegen den heiligen Geist» da, wo Machtstreben unsachlich und ein Gegenstand rein persönlicher Selbstberauschung wird, anstatt ausschliesslich in den Dienst einer «Sache» zu treten.

Personalpolitik im Kontext unternehmensethischen Bemühens sollte daher darauf ab-

zielen, Menschen zu rekrutieren, die mehr als nur ausgezeichnete Fachkenntnisse in speziellen Gebieten vorweisen können. Fachkenntnisse in konventionellen Wissensgebieten bleiben weiterhin die Voraussetzung für erfolgreiches Management. Professionelle Fachkenntnis garantiert jedoch für sich allein noch keinen adäquaten Umgang mit moralischen Fragen. Dringend erforderlich sind Führungskräfte, überhaupt Mitarbeiter auf allen Handlungsebenen, die sich darüber im klaren sind, dass sie für die Konsequenzen ihres Handelns (oder ihres Unterlassens) rechenschaftspflichtig⁴³ sind, also Menschen, die im Einklang mit grundsätzlichen ethischen Ideen zu leben versuchen. Von ihnen ist im Zweifelsfall auch jene Zivilcourage zu erwarten, die Unternehmen vor Schaden bewahren kann.⁴⁴

Management Development

Alle grösseren Unternehmen haben hoch entwickelte interne Ausbildungsprogramme für ihr Management, um das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Führungspersonen laufend zu verbessern. Allerdings behandeln nur wenige dieser Programme das Thema «Ethik», bzw. «Unternehmensethik». Zugegeben, der ethische Diskurs ist schwierig und verantwortete Güterabwägungen sind – wenn überhaupt – nicht so leicht zu lehren wie Marketing oder Finanzwesen. Aber: Angehörigen des Managements ist die Verpflichtung zuzumuten, zusätzlich zum Fachwissen auch in Fragen der ethischen Güterabwägung und bei Werte-Entscheidungen über ein vernünftiges Mass an Kompetenz zu verfügen. Der Kader sollte dementsprechend in der Lage sein, ethisch relevante Sachverhalte zu erkennen, die richtigen Fragen zu stellen und nach ganzheitlicher Abwägung auch beantworten zu können.⁴⁵ Moralphilosophie, Sozialpsychologie und andere Gebiete leisten Hilfestellung für ein angemessenes Vorgehen, stellen aber *keine* mechanischen Lösungen oder definitiven Vorgehensweisen («blue prints») für komplexe Entscheidungsprozesse bereit. Daher bleiben die praktische Vernunft und ein gesundes, auf Erfahrung beruhendes sowie ethisch differenziertes Urteilsvermögen unerlässlich. Wo Defizite in dieser Hinsicht bestehen, kann es vorkommen, dass trotz aller institutionellen Unterstützung und aller Aus- und Weiterbildung, «schwarze Schafe» verantwortungslos agieren – zum Schaden von davon betroffenen Menschen, zum Schaden der Umwelt, aber letztlich auch zum Schaden des Unternehmens.⁴⁶

3. Besondere Herausforderungen und Offene Fragen

«Warum dieser Aufwand?» wird sich nun manch einer fragen. «Weil es richtig ist!» lautet die einfache wie auch richtige Antwort. Allerdings ist bekannt, dass diese nicht un-

bedingt alle Menschen gleichermaßen überzeugt. Wichtig sind in diesem Zusammenhang Plausibilitäten für eine Sicht der Dinge, nach der sich moralisches Handeln und wohlverstandenes (betriebswirtschaftliches) Eigeninteresse gegenseitig nicht ausschliessen. Ethisch reflektiertes unternehmerisches Handeln ist, dafür gibt es viele Indizien, über weite Strecken auch strategisch die richtige Wahl. Unternehmen verringern ihre Friktionskosten, erlangen möglicherweise Vorteile auf dem Arbeitsmarkt bei der Suche nach gut qualifizierten und motivierten Mitarbeitern, steigern die Attraktivität für verantwortliche Anleger und Konsumenten. Selbst ordnungspolitisch stehen wir hier vor der richtigen Wahl. Geht ein Unternehmen verantwortungsvoll mit der eigenen Freiheit um, verringert es die «Gefahr» ungeliebter staatlicher Regulierungen, die womöglich aus vergangenen Investitionen rasch Fehlinvestitionen werden lassen. Proaktiv ordnungspolitisch zu agieren bedeutet also auch, die eigene unternehmerische Freiheit zu sichern.⁴⁷ Trotz aller Einsicht in die Richtigkeit unternehmensethischer Reflexion stehen wir vor einer Reihe besonderer Herausforderungen und offener Fragen.

3.1. Besondere Herausforderung

Als Beispiel für konkrete unternehmensethische, sozialverantwortliche Überlegungen eines Global Player wie Novartis hatten wir die Selbstverpflichtungen, die sich aus dem UNGC ergeben, gewählt. Hierbei sind es zwei Besonderheiten, die dem UNGC-Prozess eine grössere Komplexität verleihen, als sie bisherige freiwillige firmeninterne triple bottom line-Programme bezüglich ihrer Umsetzung mit sich brachten:

- die verbindliche Natur dieser Vereinbarung über die eigenen, unternehmensspezifischen Geschäftsverantwortlichkeiten hinaus und
- der grosse Meinungspluralismus und die Bandbreite der Interpretationsmöglichkeiten auf dem Gebiet der Menschenrechte.

Im Zusammenhang mit beiden Sachverhalten ist besondere Sorgfalt geboten – über weite Strecken schon allein aus dem wohlverstandenen Eigeninteresse heraus, da sich ansonsten ungewollte Angriffsflächen ergeben können, weil die Verpflichtung auf die Prinzipien des UN Global Compact ja in aller Öffentlichkeit abgegeben wurden.

Herausgefordert durch die Möglichkeit der Interpretation.

Unternehmen, die sich wie Novartis ernsthaft um die Operationalisierung der UN Global Compact Prinzipien bemühen, sehen sich vor eine Reihe interpretativer Herausforderungen gestellt – so etwa im Blick auf die ersten beiden der neun Grundsätze des UNGC:

- *«Business should support and respect the protection of internationally proclaimed*

human rights within their sphere of influence.»

- *«Business should make sure that they are not complicit in human rights abuses.»*

Referenzdokumente im Rahmen des UNGC sind die *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte* und die verschiedenen *«covenants»*. Allerdings sollten auch die *«Internationale Konvention zum Recht des Kindes»*, verschiedene Konventionen der ILO, sowie verschiedene multilaterale Richtlinien für multinationale Unternehmen betrachtet und mit in die Prozesse integriert werden. Es bedarf an dieser Stelle wohl keiner grossen Erörterung, dass die Interpretationsunterschiede zwischen all diesen Referenzdokumenten erheblich sein können. Sollten zusätzlich noch verschiedene Stakeholderstandards (z.B. Amnesty International) beachtet werden, wird das Interpretationsdickicht bald zu einer echten unternehmerischen Herausforderung.

Allerdings stellen solche Komplexitäten – wie so oft – nicht nur ein Problem, sondern auch eine Opportunität dar: Die Auseinandersetzung mit der Komplexität der Problematik bietet – und das war bei Novartis so – die Chance eines einmaligen Lernprozesses. Es gilt, zahllose Fragen zu beantworten: Wer hat die Definitions- und Interpretationsmacht für die inhaltliche Ausgestaltung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Aspekte der Menschenrechte? Wer bestimmt, was die *«Einflussosphäre»* eines Unternehmens ist? Wie soll *«Komplizenschaft»* definiert sein? Wer beurteilt mit welcher Legitimation, ob ein Unternehmen die ersten beiden Prinzipien im Geiste des UNGC umsetzt?

Der Aufwand für eine seriöse Auseinandersetzung mit dem Thema ist enorm. Nicht zuletzt sind auch Dialoge mit verschiedenen Anspruchsgruppen erforderlich, um verschiedene Standpunkte und unterschiedliche Perspektiven in die Unternehmen zu holen und so besser die Richtigkeit und potenzielle Akzeptanz einer Unternehmens-Position zu überprüfen. Dieser Prozess bot Novartis die Möglichkeit, proaktiv und gestaltend an der weitestgehend offenen Diskussion um die Ausgestaltung der Menschenrechtsprinzipien des Global Compact mitzuwirken. Durch die transparente und kritisch offene Beteiligung am Diskussionsprozess konnte nicht nur die *«Aussenrealität»* ins Unternehmen gebracht werden, Novartis konnte ihrerseits ihre Standpunkte nach Aussen tragen und in den internationalen Dialog einbringen.

Die Herausforderung durch die bürgerlichen und politischen Rechte.

Im Hinblick auf die sog. *«erste Generation»* der Menschenrechte⁴⁸ bestand bei Novartis

weder bei der innerbetrieblichen Bestandaufnahme noch im internen Diskurs ein Problem. Derartige Rechte werden etwa durch Menschenrechtsorganisationen zumeist im Kontext mit (Problem-)Staaten erörtert. Die Angreifbarkeit, in die sich ein Unternehmen aus dieser Optik heraus (lediglich) begibt, entsteht offensichtlich meist schon durch die bloße Präsenz in solchen Ländern. Investiert ein Unternehmen in einem Land, das rechtsstaatlich nicht über alle Zweifel erhaben zu sein scheint, reicht dies aus der Optik vieler NGOs und Medienvertreter schon für einen Anfangsverdacht aus.

Die interne Position zu möglichen Konflikten in Bezug auf die Verletzung bürgerlicher und politischer Menschenrechte war schnell klar: Im direkten Einflussbereich von Novartis würden solche Verletzung auf keinen Fall toleriert – und es wurde als absolut inakzeptabel betrachtet, dass Novartis – gleichgültig in welchem Land und auf welche Art – *von Menschenrechtsverletzungen oder zweifelhaften Praktiken profitieren würde*.⁴⁹ Mit entsprechenden Corporate Citizenship Guidelines für die Zusammenarbeit mit Dritten, aber auch durch entsprechend sensibles «Hinschauen» beim Compliance Monitoring im eigenen Einflussbereich wird angestrebt, solchermassen gute Absichten in der Praxis umzusetzen.

Bei der Interpretation dessen, was *«complicity»*, also Komplizenschaft bei der Verletzung von Menschenrechten, bedeutet, steht man auch beim besten Willen einer grossen Interpretationsbreite gegenüber – trotz Hilfestellung durch den UNGC. Auch ohne tiefes Nachdenken war klar, dass Novartis nicht davon profitieren darf, dass in einem Land – beispielsweise durch Gefangenen-, Zwangs- oder Kinderarbeit – tiefste Produktionskosten möglich würden oder auf der Basis einer mangelhaften Sozial- oder Umweltgesetzgebung «legales» Sozial- oder Umweltdumping betrieben würden. Ein ernsthaft der Menschenrechts-Sache verpflichtetes Unternehmen darf auch nicht durch entsprechendes Lobbying solche defizitären Standards fordern. *Im Gegenteil*: Von einem von moralischen Ambitionen inspirierten Unternehmen muss erwartet werden, dass es den Geist der Menschenrechtserklärung im Einflussbereich seines Handelns auch dann umsetzt, wenn es wegen mangelhafter Gouvernanz in einem Land legal wäre, dagegen zu verstossen.

Die Herausforderung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte

Im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten⁵¹ treten noch viel komplexere Interpretations- und Operationalisierungsschwierigkeiten auf.

Nehmen wir als Beispiel Artikel 25 (Jeder Mensch hat Anspruch auf einen Lebensstandard, der ihm und seiner Familie Gesundheit und Wohlbefinden, einschliesslich Nahrung, Kleidung, Wohnung, ärztliche Betreuung... gewährleistet) oder Artikel 26 (Recht auf Bildung). Diese Artikel lassen sich eng oder weit auslegen. Es fragt sich, welche Auslegungen für ein Unternehmen, das mit seiner Unterschrift unter den Global Compact ja auch für diese Normen «seine Unterstützung und seinen Respekt» in seiner «Einflussosphäre» zugesichert hat, fair und zumutbar sind. Was kann legitimerweise in dieser Beziehung von Unternehmen erwartet werden – auch eingedenk der bereits angesprochenen gesellschaftlichen Arbeits- bzw. Verantwortungsteilung? Und welche sekundären Pflichten haben Unternehmen wie Novartis, wenn Staaten ihren eigenen, primären Pflichten nicht nachkommen wollen oder können?

Brisant sind hier vor allem die Artikel 22 bis 29 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Diese standen bisher etwas im Hintergrund, nicht zuletzt, weil ein unmittelbares Ableiten konkreter und einklagbarer Leistungspflichten höchstens in jenen Staaten möglich sein dürfte, in denen ausgebaute Sozialgesetze und adäquate Leistungsinstitutionen vorhanden sind. Positive Rechte sind in aller Regel schwieriger durchsetzbar als Abwehrrechte gegen den Eingriff des Staates in individuelle Freiheiten, weil das Verhältnis zwischen Urheberchaft einer Rechtsverletzung und Verantwortlichkeit zur Wahrung des Rechts weitaus weniger klar geklärt ist als im Falle negativer Abwehrrechte. Anders als bei den bürgerlichen und politischen Rechten sind bei den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten teilweise erhebliche Ressourcen zur Finanzierung entsprechender Leistungen erforderlich.

Wie sollte sich ein Unternehmen wie Novartis im Hinblick auf diese Rechte verhalten? Zunächst gilt auch hier, dass der Staat eindeutiger Adressat von Menschenrechtsforderungen ist und somit in erster Linie die Verantwortung für den Respekt, Schutz und die Erfüllung der betreffenden Rechte trägt. Allerdings sehen sich Unternehmen im Rahmen der Globalisierungsdebatten zunehmend unter Druck, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen und wollen auch aus eigener Motivation, verantwortungsethischer Einsicht und ökonomischer Klugheit heraus als «gute Bürger» gelten. Viele Akteure der Zivilgesellschaft verlangen, zum Beispiel mit Bezug auf den Menschenrechtskatalog, für bedürftige Menschen in Entwicklungsländern einen bevorzugten Zugang zu Medikamenten (Stichworte: «negotiated prices», «differentiated prices» oder Schenkungen). NGOs knüpfen in diesem Zusammenhang an dem bereits erwähnten Artikel 25 der Allgemei-

nen Menschenrechtserklärung an. Dieser wurde in internationalen – und von vielen aber längst nicht allen Staaten ratifizierten⁵² – Verpflichtungsabkommen (sog. covenant) zu den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten 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. (...) 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 (...) the prevention, treatment and control of epidemic, endemic, occupational and other diseases.»⁵³

Diese Formulierung – und viele andere internationale Abkommen – lassen keinen Zweifel an der Tatsache, dass es sich auch bei den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechten immer in erster Linie um Forderungen an die Staatenwelt handelt.

Verursacht der Reichtum der Multis, das Elend der Kranken?

Was aber soll Novartis dort im konkreten Fall tun, wo wegen Mangels an «good governance» ein Staat seinen Pflichten nicht nachkommt oder aus Ressourcenmangel nicht nachkommen kann und als Folge Menschen wegen defizitärer Gesundheitsdienste und Mangel an wirksamen Medikamenten unnötig leiden oder gar sterben? Solche Fragen sind äusserst sensibler Natur und ihnen ist mit rein betriebswirtschaftlichen Argumenten nicht beizukommen. Der dialektische Gegensatz von glänzenden Hochhausfassaden, Gewinnen in Milliardenhöhe und hohen Managersalären einerseits und Bildern des Elends kranker Kinder oder dahinsiechender Erwachsener andererseits lässt Emotionen entstehen, die normalerweise nicht Teil unternehmerischer Abwägungen sind. Die Frage ist nicht, ob es in der heutigen Welt mit all ihren finanziellen, technischen und anderen Ressourcen gerecht sei, dass derartige Diskrepanzen bestehen – diese Frage ist leicht zu beantworten: Das Elend dieser Menschen ist ein Skandal.

Wie aber sollte der weitere Diskurs nach dieser Feststellung verlaufen? Bestehen zwischen dem Elend der Kranken in Afrika und der Höhe der Gewinne einer Novartis kausale Beziehungen? Angesichts der minimalen Umsätze des Unternehmens in armen Entwicklungsländern kann diese Frage ohne grossen Aufwand mit «Nein» beantwortet werden. Der Löwenanteil der Umsätze und Gewinne stammt aus den OECD-Ländern und aus therapeutischen Bereichen, die für die etwa 3 Milliarden Menschen mit einem Tageseinkommen von 2 Dollar oder weniger keine grosse Bedeutung haben. Die Erfahrung zeigt, dass eine sol-

che Erklärung die meisten Menschen in unseren Gesellschaften nicht überzeugt – und Vertreter von NGOs wie Oxfam oder Médecins sans Frontières schon gar nicht. Wenn aber die einen nicht «schuld» am Elend der anderen sind, was dann ist ihre Pflicht?

Angesichts der Komplexität dieser Frage wurde vom Clearinghouse in Zusammenarbeit mit der Pharmadivision eine «Access to treatment» – Politik erarbeitet und dem Lenkungsausschuss als Diskussionsgrundlage vorgelegt. Die als wesentlich erachteten Fragen waren: 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? Zu welchem Preis? Für welchen Zeitraum? Ergebnis des Dialogs war ein Positionspapier, das dann von der Konzernleitung verabschiedet wurde.⁵⁴

Risk Mapping im Zusammenhang «Novartis und Menschenrechte».

Die Auswertung der vorhandenen Human Rights and Business Datenbanken zeigt, dass die aus ethischer Sicht potenziell schadensreichste «Risikoquelle» für ein Pharmaunternehmen bei Verletzungen der bürgerlichen und politischen Rechten läge. Die Novartis interne Umfrage führte jedoch zum Ergebnis, dass die Wahrscheinlichkeit, dass es in dieser Beziehung im Einflussbereich von Novartis zu Problemen kommt, niedrig ist.⁵⁵ Dennoch muss das Thema ernst genommen werden: Aus Sicht verschiedener Unternehmenskritiker wird zwar nicht unterstellt, dass Novartis als Komplizin für die Verletzung der bürgerlichen und politischen Grundrechte aufträte, wohl aber werden Befürchtungen formuliert, dass Unternehmen durch ihre blossе Präsenz in einem Land mit defizitären Menschenrechten im weitesten Sinne regimeunterstützend wirken könnten.⁵⁶

Die grössten Herausforderungen an die Zumutbarkeit durch Forderungen seitens der Zivilgesellschaft an im Wettbewerb stehende Unternehmen, wie Novartis, bestehen in

- einer *Patent- und Preispolitik*, welche *essential drugs* – und da besonders lebensrettende Medikamente – unter Bedingungen individueller und kollektiver Armut im Normalfall zu teuer werden lassen kann. Diese Diskussion wurde insbesondere im Kontext von Medikamenten gegen HIV/AIDS virulent – diese (sowie Medikamente gegen multiresistente Malaria und Tuberkulose) haben die Besonderheit, dass sie zwar auf der «essential drug list» der WHO stehen, aber noch Patentschutz geniessen;
- *Forschungsprioritäten*, die ausschliesslich am Markt- und Gewinnvolumen einer kaufkräftigen Weltoberschicht orientiert sind und nicht an den manifesten Bedürfnissen der unter Armutskrankheiten leidenden drei Milliarden Menschen mit einem

- Tageseinkommen von zwei Dollar oder weniger;
- *clinical trials*, d.h. entwicklungsländerspezifische Fragen der Qualität des Vorgehens, informierte Freiwilligkeit (*informed consent*) der Versuchsteilnehmer sowie 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.

Zu all diesen Fragen werden intensive Abklärungen und Gespräche mit Stakeholdern geführt, und zwar mit dem Ziel zu einer möglichst breit abgestützten Novartis-Politik zu kommen.

Es ist empirisch nachgewiesen, dass international tätige Unternehmen eine gute Corporate Citizenship pflegen, insbesondere auch in Bezug auf die externen Geschäftspartner und Drittfirmen. In der Regel beachten diese in vielerlei Hinsicht bessere Arbeits- und Umweltstandards als beispielsweise Klein- und Mittelunternehmen in Entwicklungsländern. In vielen Entwicklungs- und Industrieländern arbeiten multinationale Unternehmen jedoch 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 (z.B. vermehrtem Wissenstransfer) 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 weit über 200'000 Zulieferern und Drittfirmen zusammenarbeitet, eine riesengrosse Herausforderung. Ihr 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. Novartis bevorzugt bereits heute Geschäftspartner, Zu-

lieferer und Vertragspartner, die die gesellschaftlichen und ökologischen Werte des Unternehmens teilen.

3.2 Offene Fragen

In der heutigen globalen und von pluralistischen Werten geprägten Welt stecken Unternehmen wie Novartis in einer schwierigen Situation. Die Tatsache, dass wettbewerbsfähige Gewinne erzielt werden sollen, ist unbestritten, trotz aller Diskrepanz über die Vorstellung, welche absolute Höhe «gerecht» ist. Allerdings sollen Unternehmen wie Novartis aufgrund der grösseren Ressourcen, Fähigkeiten und Möglichkeiten als «gute korporative Bürger» (*good corporate citizen*) in «höherer Masse» Verantwortung in und für die Gesellschaft übernehmen. Die Beantwortung der hochkomplexen Frage, «welches höhere Mass ist hoch genug?» ist – und bleibt wohl auch – kontrovers. Der UN Global Compact und die Corporate Citizenship Guidelines von Novartis versuchen im Sinne der Idee eines Gesellschaftsvertrags Orientierung zu bieten für eine angemessene Arbeits- und Verantwortungsteilung. Ein Unternehmen kann seine Antwort auf diese Frage nicht unabhängig von der Antwort auf die Frage «Was ist eine gerechte gesellschaftliche Arbeitsteilung?» geben.

An Fragen wie diesen werden die Unabgeschlossenheit und der Prozesscharakter unternehmensethischer Reflexionen deutlich. Es kann nicht um ein einzelnes Programm mit einem fixierten Angangs- und Enddatum gehen – und dann arbeitet das Unternehmen «ethisch einwandfrei». Hier geht es vielmehr zum einen darum, minima moralia sicherzustellen (die «Muss-Dimension») und darüber hinaus an einem gesellschaftlichen und betrieblichen Lernprozess beteiligt zu bleiben, der ein Unternehmen wie Novartis fordert und es auffordert, sich nach *allen* Seiten *offen* zu halten, bevor es entscheidet.

Was ist eine gerechte gesellschaftliche Arbeitsteilung?

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 kontrovers diskutiert 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. Es 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, zum Beispiel in spezifischen Fällen den Zugang zu Medikamenten für Bedürftige durch Schenkungen oder Sonderpreisvereinbarungen erleichtern; dies wird seit vielen Jahren auch getan und wird bei den internen Diskussionen als «von Fall zu Fall freiwillig eingegangene moralische Verpflichtung» und nicht als (legale) Pflicht zur Achtung des Artikels 25 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte empfunden.⁵⁷ Da die Auslegung der unternehmerischen Verpflichtungen in dieser Hinsicht jedoch als relativ «offen» und prozesshaft wahrgenommen wird, sind Leistungen in diesem Bereich (im Jahre 2003 etwa 350 Millionen Schweizerfranken) nicht fix determiniert.

Wie viel ist genug?

Warum soll ein Unternehmen wie Novartis Corporate Citizenship Verpflichtungen eingehen – *zusätzlich* zur grossen Vielfalt an gesetzlichen Auflagen und dem dichten Netz an Regulierungen? Zusätzlich zur harten Konkurrenz und der politisch motivierten Preisgestaltung? Ist es eine sinnvolle Entwicklung, dass den Unternehmen immer öfter die Übernahme von Verantwortlichkeiten nahe gelegt wird, zum Beispiel der Schutz der Menschenrechte, die noch vor wenigen Jahren ganz eindeutig als Staatsaufgabe identifiziert wurden?

Im Grunde ist die Antwort bereits gegeben worden: Ja, weil es richtig ist! Und weil es aus einem aufgeklärten Eigeninteresse heraus strategisch und betriebswirtschaftlich klug sein dürfte; erinnert sei gerade für die Pharmabranche an den interessanten Punkt des Schutzes grundlegender unternehmerischer Freiheit. Ein Unternehmen tut richtig daran, in einem permanenten Kontakt mit der Gesellschaft zu stehen und in dieser verankert zu sein, um so überhaupt erst erfahren zu können, welches denn die Ansprüche sind, die sich im permanenten Wandel befinden.

Auch wenn die breiteren Schultern dazu verpflichten, mehr Verantwortung zu übernehmen, auch wenn eine privilegierte gesellschaftliche Stellung bedeutet, Zeichen zu

setzen und die wirtschaftlichen Vorzüge nicht als Privilegien, sondern als Pflichten zu verstehen sind⁵⁸, so muss auch klar sein, dass es *Zumutbarkeitsgrenzen* für die Verantwortlichkeit des privaten Sektors geben muss. Allerdings sind diese Zumutbarkeitsgrenzen nicht einem Naturzwang ähnlich einfach vorgegeben, sondern selbst Verhandlungsgegenstand unternehmensethischer Reflexions- und Lernprozesse.

Auch die Corporate Citizenship Initiative von Novartis ist kein «free lunch» oder eine kostenneutrale Verpflichtung. Die Herausforderungen sind teilweise immens, so wurden zum Beispiel allein für die Umsetzung der Corporate Citizenship Guidelines für Drittfirmen im Jahre 2003 mehr als 25'000 Arbeitsstunden investiert. Unternehmen wie Novartis, die sich dezidiert als Good Corporate Citizens verstehen und positionieren, sind, trotz ihrer gegenüber Normalbürgern weitaus grösseren Handlungsspielräume, in ihrem Engagement dennoch auf ein gewisses Mass an Unterstützung und Wohlwollen angewiesen. Beides sollte auch vorausgesetzt werden dürfen, weil von ihnen auch mehr als rein betriebswirtschaftliches Kalkül erwartet wird. Der Wille ist da. Aber wir stehen erst am Anfang eines Lernprozesses, und Generalvorbehalte und/oder bluewashing-Vorwürfe im Zusammenhang zum Beispiel mit dem UNGC⁵⁹ werfen in ihrer beinahe naiv wirkenden Pauschalität ernsthafte und integere Bemühungen zurück. Auch die legitimen Ansprüche und Einwände von public interest groups müssen wahrhaftig und aufrichtig formuliert sein und in einer dem Anspruch auf ethischen Inhalt der Botschaft entsprechenden formal korrekten Art und Weise an Unternehmen herangetragen werden. Geschieht dies nicht, stehen wir in der Situation blinder Vorverurteilungen und Generalvorbehalte, die *nichts* mit einer kritischen, produktiven Distanz und Dialogbereitschaft zu tun haben. Unternehmen wie Novartis wollen lernen und ihre Hausaufgaben machen. Aber auch hier sollte bei den Forderungen das richtige Mass der Dinge beachtet werden.⁶⁰

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 und auch nicht befriedigen darf, wenn die sozialetisch und ökologisch «Guten» die betriebswirtschaftlich «Dummen» sind⁶¹, ist zu hoffen, dass Corporate Citizenship Bemühungen im Rahmen des UN Global Compact zu neuen, moralisch verbindlich anerkannten Regeln, ja vielleicht sogar zu einer neuen Wettbewerbsebene um qualitative unternehmerische Standards (*best practices*) führen.

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 gut gemeinte, aber punktuelle Ausnahme versickern lässt, sondern Breitenwirkung entfaltet.

- 1 Siehe dazu z.B. Klein N.: No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies. Toronto, 2000; Barker D. / Mander J. (Hrsg.): Does Globalization Help the Poor? International Forum on Globalization, San Francisco 2001 oder Korten D.C.: Globalizing Civil Society. Reclaiming our Right to Power. New York 1998. Zur seriös differenzierenden Abwägung von Kosten und Nutzen der Globalisierung siehe Batterson R. / Weidenbaum M.: The Pros and Cons of Globalization, Center for the Study of American Business, St. Louis 2001 sowie Streeten P.: Globalisierung. Threat or Opportunity, Copenhagen / Abingdon 2001 – zu den prinzipiellen Zusammenhängen siehe Schumpeter J.A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Stuttgart 2000 sowie Hayek F.A. von: Der Weg zur Knechtschaft, München 2003 sowie Hayek F.A. von / Vanberg V. (Hrsg.): Freiheit, Wettbewerb und Wirtschaftsordnung, Freiburg 1999. Für weitere Literatur siehe: Leisinger K.M.: Towards Globalization with a Human Face. Auf: <http://www.parallaxonline.org/peglobalhuman5p.html>
- 2 Siehe dazu Edelman Public Relations World Wide, New York / London / Sydney 2001 sowie Environics: The Millenium Poll, New York 1999. Interessanterweise bescheinigen nach einer neuen Forsa-Umfrage in Deutschland 66 Prozent der Menschen deutschen Unternehmen, dass sie «anständig und verantwortungsvoll» arbeiten (Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen / civis: Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht. St. Gallen 2003, S.22.) Könnte es sein, dass dort, wo man einen Zustand aus eigener Anschauung beurteilen kann, kognitiv dissonante Vorurteile schlechter halten? Die Ergebnisse dieser Studie sind auch erschienen bei Lunau Y. / Wettstein F.: Die soziale Verantwortung der Wirtschaft – Was Bürger von Unternehmen erwarten. Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien, 2004.
- 3 Siehe dazu die in der Neuen Zürcher Zeitung geführte Debatte um den Artikel von Gerhard Schwarz «Wider die Selbstbedienung von Wellenreitern» (28.2.04), u.a. mit Beiträgen von Alex Krauer (NZZ, 08.03.04, No.56, S.24) und Peter Wuffli (NZZ, 3.3.04, No.52, S.23) sowie Hans Widmer (NZZ, No.63, p.27); siehe ebenso CAPITAL Führungskräfte Panel 11 (Institut für Demoskopie Allensbach), Allensbach 1995.
- 4 <http://www.corpwatch.org>
- 5 Vgl. verschiedene Jahresberichte des World Investment Reports der UNO.
- 6 Vgl. hierzu Dollar D. / Kraay A.: Spreading the Wealth. In: Foreign Affairs, Vol. 81 (2002), No. 1, S. 120–133.

- Während die absolute Armut abnahm, stiegen die Einkommensdisparitäten an. Siehe dazu Wade R.H.: Is Globalization Reducing Poverty and Inequality? In: World Development Vol.32 (2004) No.4 pp.567–589.
- 7 Allerdings heisst dies nicht automatisch im Umkehrschluss, dass Markt und Wettbewerb das Allheilmittel entwicklungspolitischer Probleme darstellen. Unabhängig für die Qualität der Entwicklung sind die nationale Sozial-, Steuer- und Bildungspolitik und andere Faktoren von «good governance» (vgl. hierzu Wolf M.: The Morality of the Market. In: Foreign Policy, Sept./Oct. 2003, S. 47–50.).
 - 8 Vgl. zum Begriff des «aufgeklärten Eigeninteresses» Ulrich P.: Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. überarbeitete Auflage, Bern, 2001, S. 434ff.; vgl. dazu auch die beiden Beiträge von Leisinger K.M. Globalisierung, unternehmensethische Selbstbindung und wohlverstandenes Eigeninteresse, und darauf Bezug nehmend Ulrich P.: Republikanische Unternehmensethik – Facetten einer «fesselnden» Perspektive unternehmensethischer Selbstbindung, beide in: Ulrich P. /Löhr A. / Wieland J. (Hrsg.), Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung, München-Mering 1999, S. 99–118 bzw. 167–177.
 - 9 Siehe Donaldson Th.: Corporations and Morality. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982.
 - 10 Gesellschaftliche Verantwortung bei Novartis, Vorwort des Präsidenten Daniel Vasella, Basel 2002, S. 3. Im vorliegenden Beitrag wird im weiteren Verlauf der Gedanke des UN-Global Compact noch weiter entfaltet werden.
 - 11 Höffe O.: «Ethik» In: Höffe O. (Hg.), Lexikon der Ethik, 6. neu bearb. Auflage, München 1986, S. 59.
 - 12 Korff W. et al (Hg.), Handbuch Wirtschaftsethik, Bd. 1, Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 1999, S. 152 ff.
 - 13 Pieper A.: Einführung in die Ethik. UTB/Francke, Tübingen 1991, S. 14f.
 - 14 Siehe dazu Ulrich P.: Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. überarbeitete Auflage, Bern, 2001, S. 425ff.
 - 15 Vgl. hierzu auch Donaldson T. / Dunfee T.W.: Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics. Harvard Business School Press, Boston 1999.
 - 16 Vgl. hierzu Küng H.: Projekt Weltethos Piper. München 1990, ders. Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft. München 1997 sowie Küng H./ Kuschel «Globale Unternehmen – globales Ethos.» (2001).
 - 17 Rich A.: Wirtschaftsethik II. Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialetischer Sicht. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 1990, S. 16.
 - 18 Allerdings ist auch jede Aussage darüber, was ökonomisch «sachgemäss» sei, normativ und daher vorbehaltlos zu begründen und zu legitimieren. Sachzwangargumente sind daher, wie P. Ulrich (2001: 131ff.) gezeigt hat, wirtschaftsethisch nie hinreichend.
 - 19 Die Einschränkung wird z.B. im Kontext von Waffenhandel, Rauschgifthandel oder Organhandel klar, siehe dazu auch Ulrich P.: Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. überarbeitete Auflage, Bern, 2001 S. 399ff.

- 20 siehe Lenk H. / Maring M. (Hrsg.), *Wirtschaft und Ethik*, Reclam, Stuttgart 1992, S. 12.
- 21 Vgl. hierzu Thielemann U. / Ulrich P.: *Brennpunkt Bankenethik*, Bern 2003, insbes. S. 38–40 und Thielemann U.: *Moral als Ausweg aus der Vertrauenskrise?*, in: Jakob R. / Naumann J.(Hrsg.): *Wege aus der Vertrauenskrise*, Frankfurt a. M. 2003, S. 297–323, hier besonders S. 310–312 den Abschnitt über «Verdiente Reputation».
- 22 Vgl. hierzu Kerber W.: *Sittlich handeln unter dem Druck ökonomischer Sachzwänge*. In Hesse H.(Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*, Duncker & Humblot, 2. unver. Auflage, Berlin 1989, S. 241–258.
- 23 Näheres hierzu bspw. im Bericht «Gesellschaftliche Verantwortung bei Novartis» (2002) und auch die Ausführungen zur Corporate Citizenship im Geschäftsbericht der Novartis 2004.
- 24 Vgl. hierzu Leisinger K.M. / Schmitt K.M. / Pandya-Lorch R.: *Six Billion and Counting Population Growth and Food Security in the 21st Century*, Baltimore/Washington D.C., 2002.
- 25 Siehe die Ausführungen zur Corporate Citizenship im Geschäftsbericht der Novartis 2004, S. 5 und S. 16–21.
- 26 <http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf>
<http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/content/LSE.htm>
- 27 Der Generalsekretär fordert die internationalen Wirtschaftsführer auf: Prinzip 1: *den Schutz der internationalen Menschenrechte in ihrem eigenen Einflussbereich zu unterstützen und zu respektieren* und Prinzip 2: *sicherzustellen, dass ihr eigenes Unternehmen sich nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt*.
- 28 Vgl. hierzu den Bericht «Gesellschaftliche Verantwortung bei Novartis», Basel 2002, S.32ff. Vgl. auch unter http://www.novartis.com/corporate_citizenship/en/index.shtml
- 29 Siehe dazu <http://www.nitd.novartis.com/>
- 30 Was umgekehrt nicht heissen soll, dass in der Muss- bzw. Soll-Dimension nur fremdbestimmtem Auflagen oder Erwartungen nachgekommen würde.
- 31 Vgl. hierzu z.B. Oxfam, Save the Children, VSO, op cit. Fussnote 7.
- 32 <http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf>
<http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/content/LSE.htm>
- 33 Diese Gruppe umfasste alle Personen, die sich in der Vergangenheit bereits mit Fragen beschäftigten, die auch der Global Compact aufwarf: Umweltpersonen, Entwicklungsexperten, Rechtsanwälte etc.
- 34 Vgl. hierzu, wie auch im Folgenden, immer die Abbildung 4.
- 35 Dem Revisionsteam wurde erklärt, dass die Schwangerschaftstests im besten Interesse der Frauen 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.
- 36 http://www.novartis.com/corporate_citizenship/en/02_2003_guidelines.shtml

- 37 Spaemann R.: *Wohlwollen*. In: Höffe O. (Hrsg.): *Lesebuch zur Ethik. Philosophische Texte von der Antike bis zur Gegenwart*. Dritte durchgesehene Auflage Beck, München 2002, S.388.
- 38 Drucker P.: *Neue Management-Praxis*. Band 1, Econ Verlag, Düsseldorf 1974, S.46.
- 39 Hesse H. (Hrsg.): *Wirtschaftswissenschaft und Ethik*. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 171, Duncker & Humblot, Berlin, zweite, unveränderte Auflage 1989, S.25f.
- 40 Nyanaponika Mahathera: *Geiststraining durch Achtsamkeit*. Christiani, Konstanz 3te Auflage 1984, S.35.
- 41 Weber M.: *Politik als Beruf*. In: *Gesammelte politische Schriften*. J.C.B.Mohr/UTB (Paul Siebeck), Tübingen, 5. Aufl. 1988, S. 552.
- 42 Ebenda, S. 546. (Hervorhebungen durch Verf.)
- 43 Nicht nur im religiösen Sinne vor Gott und im Jenseits, sondern auch im Unternehmen vor den Compliance Verantwortlichen und zwar hier und jetzt.
- 44 Siehe dazu Leisinger K.M.: *Whistleblowing und Corporate Reputation Management*. Rainer Hampp Verlag, München 2003.
- 45 Und das heisst nicht ein Philosophiestudium nachholen zu müssen, um die Klassiker der Ethik und Philosophie rezitieren zu können.
- 46 Daraus ergibt sich ein sozusagen «personalethisches» Problem für ein Unternehmen, welches Integrität systematisch in seine Geschäftsprozesse einbezieht: Trotz aller Integrität in der Firmenpolitik ist die Unternehmung nicht vollkommen davor geschützt, dass verantwortungslose und falsche Prioritäten setzende Mitarbeiter gegen diese Politik verstossen und so die wohlverdiente Reputation des Unternehmens gefährdet wird. Unternehmen bleibt häufig, da sich auch in der Belegschaft die gesellschaftlichen Verhältnisse in ihrer Normalverteilung widerspiegeln, nichts anderes übrig als zu betonen, dass solch ein Verhalten nicht der Firmenpolitik entspricht. Eine Personalpolitik, wie die skizzierte, sollte solche Bekundungsnotwendigkeiten zur Ausnahme einer ansonsten intakten Regel werden lassen.
- 47 Dies meint hier allerdings nicht, dass «Ethik», oder was dafür gehalten wird (...) nach Massgabe ihrer Funktionalität für den Unternehmenserfolg berücksichtigt werden sollte. Ethik soll auch etwas «kosten» können. Und nicht überall ist tatsächlich und aufrichtig von einem ethischen Engagement die Rede (Vgl. hierzu auch Thielemann U. / Breuer M.: *Ethik zahlt sich langfristig aus – stimmt das?* In: *Forum Wirtschaftsethik*, 8. Jhg., Nummer 2, Juli 2000 sowie Thielemann U. / Ulrich P.: *Brennpunkt Bankenethik*, Bern/Stuttgart/Wien 2003, S. 17ff.). Ein Unternehmen, das es mit der Unternehmensverantwortung ernst nimmt – etwa im Rahmen des UNGC – muss sich also gegenüber «Trittbrettfahrern», die ihre Verantwortungsübernahme wiederum nur davon abhängig machen, ob sich diese auszahlen wird, zur Wehr setzen und zumindest abgrenzen. Wie dies im Einzelnen zu geschehen hat, ist bis anhin noch eine offene Frage.
- 48 Artikel 1 bis 21 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Bürgerliche und politische Rechte wie z.B. das Recht auf Leben, Freiheit und Sicherheit, Verbot der Sklaverei und der Folter etc.

49. erinnert sei an die durchaus offene Debatte, ob die Präsenz multinationaler Unternehmen sich positiv oder eher negativ auf die Menschenrechtssituation in solchen Staaten auswirke (z.B. die historische Diskussion im Falle der Apartheid).
50. www.globalcompact.net/articles/cr/complicity.html
51. Artikel 22 bis 29.
52. Ein Teil der gegenwärtigen Kontroverse um das Thema «Business and Human Rights» hat als Hintergrund, dass z.B. die USA den Covenant zu den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten nicht ratifiziert hat, während alle europäischen Industrieländer dies taten.
53. International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (1966).
54. http://www.novartisfoundation.com/access_treatment_novartis.htm
55. Siehe dazu CSR-Risk Mapping Initiative – Pharmaceutical & Chemical Map auf der website <http://www.csforum.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.
56. CSR-Risk Mapping Initiative – Pharmaceutical & Chemical map, S. 2 auf der website <http://www.csforum.org>
57. Auch hier darf es sich nämlich nicht so einfach gemacht werden: Wenn die Gesundheitsinfrastruktur in einem Land fehlt, hilft die verbilligte oder gar kostenlose Abgabe von Medikamenten nicht weiter. Unternehmen können und sollen nicht einfach so staatstragende Aufgaben wie z.B. ein Gesundheits- und Sozialsystem aufzubauen und zu pflegen, übernehmen. Dies wäre klar Aufgabe des Staates. Häufig sind Staatsverfall und politisch motivierte Umsetzungsdefizite die eigentlichen Probleme. Unternehmen könnten hier vielleicht (!) Linderung (z.B. durch Beratung) bringen. Aber ob sie die Probleme beseitigen erscheint doch fraglich. (Vgl. hierzu bspw. die Beiträge von Klaus M. Leisinger und Rainer Tetzlaff in: H. Küng/D. Senghaas (Hg.), Friedenspolitik – Ethische Grundlagen internationaler Beziehungen, München 2003).
58. 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.
59. 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 «bluewashing» 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.
60. Wie gesagt, bin ich skeptisch, ob es vernünftig und gut begründbar sein kann, vom privaten Sektor staats-tragende Leistungen zu erwarten.
61. Homann K.: Die Legitimation von Institutionen. In: W. Korff (Hg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 2, Gütersloh 1999, S. 50–95, hier 86ff.