Vierteljahreszeitschrift 14. Jg. Nr. 1/2006

FORUM WIRTSCHAFTSETHIK

1|06

THEMA

- Preis für Unternehmensethik 2006 für
  Novartis AG

  Prize for Business Ethics 2006
  Awarded to
  Novartis AG

- Der UN Global Compact als Orientierungsrahmen für unternehmensethische Ambitionen

  The UN Global Compact as Orientation Framework for Business Ethics Ambitions

dnwe DEUTSCHES NETZWERK WIRTSCHAFTS-ETHIK
EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK DEUTSCHLAND E.V.

IMPRESSUM

FORUM Wirtschaftsethik
(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben
vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik
EBEN Deutschland e.V.

Kontakt:
Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/7715-83
Fax: ++49/(0)3583/7715-85
Email: info@dnwe.de
Internet: http://www.dnwe.de

Bankverbindung:
Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien
BLZ: 85050100
Kontonummer: 3000217648

Redaktion:
Prof. Dr. Michael S. Aßländer
Stiftungslehrstuhl für Wirtschafts-
und Unternehmensethik
Universität Kassel
Nora-Platiel-Str. 4-6 (K33), D-34127 Kassel
Tel.: ++49/(0)561/804-3857
Fax: ++49/(0)561/804-2818
Email: asslaender@uni-kassel.de

Prof. Dr. Andreas Suchanek
Lehrstuhl für Sustainability and Global Ethics,
Wittenberg Center of Global Ethics
Collegienstr. 62, D-06886 Wittenberg
Tel.: ++49/(0)3491/466-231
Fax: ++49/(0)3491/466-258
Email: andreas.suchanek@wcge.org

Dr. Ulrich Thielemann
Institut für Wirtschaftsethik,
Universität St. Gallen
Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen
Tel.: ++41/(0)71/224-2644
Fax: ++41/(0)71/224-2881
Email: ulrich.thielemann@unisg.ch

Redaktionsassistenz:
Silvia Schröter
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/7715-83
Fax: ++49/(0)3583/7715-85
Email: info@dnwe.de
Internet: http://www.dnwe.de

Anzeigen und Rezensionen:
Dr. Andreas Grabenstein
Tel./Fax: ++49/(0)9122/885558
Email: grabenstein@pro-ethik.de

Regionalforen:
Dr. Daniel Dietzfelbinger
Tel.: ++49/(0)89/20205530
Email: dd@daniel-dietzfelbinger.de

Gestaltung:
Angelika Kauderer
Grafik-Design
Rablstraße 46, D-81669 München
Email: angelika.kauderer@t-online.de

Produktion:
Winter-Druck
Herrnhuter Druck + Verlagshaus
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut
Tel.: ++49/(0)35873/418-0
Fax: ++49/(0)35873/418-88
Email: post@winterdruck.de

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift **FORUM** Wirtschaftsethik oder des DNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

Titelfoto: Ariusz Nawrocki, Dreamstime.com

Inhalt

THEMA/TOPIC

4 Preis für Unternehmensethik 2006 für Novartis AG
Prize for Business Ethics 2006 Awarded to Novartis AG

8 Der UN Global Compact als Orientierungsrahmen für unternehmensethische Ambitionen
The UN Global Compact as Orientation Framework for Business Ethics Ambitions

ANSPRACHEN/ADDRESSES

20 Rede Prof. Dr. Albert Löhr
Address Prof. Dr. Albert Löhr

38 Rede Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ
Address Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ

50 Rede Dr. Urs Bärlocher
Address Dr. Urs Bärlocher

SELBSTVERPFLICHTUNG ZU GUTER GESCHÄFTSPRAXIS/COMMITMENT TO GOOD BUSINESS PRACTICE

54 Der Novartis Ethikkodex
Novartis Code of Conduct

Preis für Unternehmensethik 2006 für Novartis AG

Text: Michael Aßländer

Am Montag, den 12.12.2005, wurde in Basel zum vierten Mal der Preis für Unternehmensethik des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik vergeben. Der Unternehmensethikpreis 2006 ging an die Novartis AG, die dadurch insbesondere für die konsequente konzernweite Umsetzung der zehn Prinzipien des Global Compact und deren Einbettung in bestehende Management Prozesse ausgezeichnet wurde. Das DNWE würdigte damit zugleich auch die herausragende konzeptionelle Arbeit der *Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung* im Rahmen der Operationalisierung und der wissenschaftlichen Diskussion des Global Compact.

Die Novartis AG, die 1996 aus der Fusion der Firmen Ciba-Geigy und Sandoz hervorging, zählt mit mehr als 80.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Nettoumsatz für das Jahr 2004 von mehr als 28 Mio. USD zu den größten Pharmaherstellern weltweit. Novartis vertreibt ihre Produkte in mehr als 140 Ländern und verzeichnet für die letzten Jahre zweistellige Wachstumsraten.

Foto: © Novartis

Prize for Business Ethics 2006 Awarded to Novartis AG

Text: Michael Aßländer

On Monday Dec. 12th 2005 the prize for Business Ethics was awarded by the German Business Ethics Network (DNWE) in Basel for the fourth time. The 2006 prize went to Novartis AG for its consistent company-wide implementation of the ten principles of the Global Compact which are firmly embedded in its management processes. The DNWE wished to honour the outstanding conceptual groundwork of the *Novartis Foundation for Sustainable Development* within the framework of operationalization and academic discussion of the Global Compact.

Novartis AG, which was created from a merger between Ciba-Geigy and Sandoz in 1996, has more than 80,000 employees and in 2004 had a net turnover of more than 28 Mio. USD, making it one of the largest pharmaceutical companies in the world. Novartis markets its products in more than 140 countries and has consistently generated two-figure growth rates for the last few years.

As part of its social commitment policy Novartis AG has 14 foundations, which have made it their

Im Rahmen ihres gesellschaftlichen und sozialen Engagements unterhält die Novartis AG derzeit 14 Stiftungen, die sich unter anderem die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Unterstützung zukunftsorientierter Geschäftsgründungen und die Hilfe für sozial schwache und behinderte Menschen zur Aufgabe gestellt haben. Zu den herausragenden Stiftungen des Unternehmens zählt dabei die Novartis Stiftung für nachhaltige Entwicklung (NSNE) mit der das Unternehmen über einen „Think-Tank" verfügt, der bei der Konzeptionierung und Operationalisierung der Unternehmensleitlinien maßgebliche Zuarbeit leistete. Insbesondere Klaus Michael Leisinger ist es zu verdanken, dass so die Global Compact Prinzipien zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur und der Managementpraxis bei Novartis wurden.

Neben der Verpflichtung auf die Ziele des Global Compact, ist es das Anliegen des Unternehmens, insbesondere bei der Umsetzung der Menschenrechte eine besondere Verantwortung zu übernehmen. Als einer der weltgrößten Pharmakonzerne versteht sich Novartis als Adressat des „Rechtes auf Gesundheit" wie es in der UN Menschenrechtsdeklaration unter Artikel 25 aufgeführt wird. Damit geht Novartis weit über die gängigen Unternehmenspraktiken einer „Corporate Philanthropy" hinaus. Novartis ist sich bewusst, dass angesichts defizitärer nationalstaatlicher Finanzierungsmöglichkeiten und globalisierungsinduzierter Steuerungsverluste staatlicher Regelungen multinational agierende Konzerne zunehmend dazu aufgerufen sind, insbesondere bei der Umsetzung der Menschenrechte eine politische Mitverantwortung zu übernehmen.

In seinem Aufsatz „L'età die dirritti" unterscheidet Norberto Bobbio drei historische Entwicklungsstufen der Menschenrechte: Galten die Menschenrechte innerhalb der Naturrechtstradition bis Mitte des 18. Jahrhunderts als bloße Abwehrrechte gegenüber landesherrlicher Willkür, wandelte sich mit der Erklärung der Allgemeinen Menschen- und Bürgerrechte diese Sichtweise. Von nun an galt es als Aufgabe nationalstaatlicher Gewalt, den rechtlichen Rahmen für die Umsetzung der Menschenrechte zu schaffen und deren Einhaltung zu garantieren. Mit der UN Deklaration der Menschenrechte schließlich werden die Menschenrechte zum universalen Anliegen, deren Schutz zur Aufgabe der Völkergemeinschaft wird (Bobbio 1999: 10-16). Angesichts ungenügender finanzieller Ressourcen staatlicher Instanzen und einer zunehmenden ökonomischen Handlungsmacht multinational tätiger Unternehmen scheint diese Vorstellung erneut im Wandel begriffen. Künftig wird es zur Aufgabe transnational agierender Unternehmen zählen, nicht nur im Rahmen ihrer Geschäftspolitik die Einhaltung der Menschenrechte zu garantieren, sondern auch ihren aktiven Beitrag bei der Umsetzung der Menschenrechte und zur Befriedigung fundamentaler, in den Menschenrechten kodifizierter menschlicher Bedürfnisse zu leisten. Auch in diesem Sinne darf die Novartis AG als Vorreiter gelten.

LITERATUR

Bobbio, Norberto (1989): L'età dei dirritti , in: Il Terzo assente. Saggi e discorsi sulla pace e sulla guerra. Turin, 112-125.

Prof. Albert Löhr handing-over the prize money to Dr. Urs Bärlocher

Award of the Busines Ethics Prize, Basel: Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach, Dr. Klaus Michael Leisinger, Dr. Urs Bärlocher, Prof. Dr. Albert Löhr

goal to promote young academics, support future-oriented company start-ups and provide help for the socially underprivileged and the physically handicapped. Among the outstanding foundations is the Novartis Foundation for Sustainable Development (NFSD), which provides the company with a "Think-Tank" that performs fundamental work in conceptualizing and operationalizing company guidelines. A special word of thanks is went to Klaus Michael Leisinger for ensuring that the Global Compact Principles have become a fixed element in the company culture and management practice of Novartis.

As an integral part of their commitment to the goals of the Global Compact, the company is concerned to assume a special responsibility in the implementation of human rights. As one of the largest pharmaceutical companies in the world Novartis is conscious of a particular obligation in the question of the right to health, as laid down in Article 25 of the UN Declaration of Human Rights. Indeed, Novartis goes well beyond usual company practices of "corporate philanthropy". Novartis is aware that, in view of inadequate state financing and globalization-induced ineffectivity of state regulations, multinational concerns are increasingly called upon to assume political co-responsibility in the implementation of human rights.

In his essay "L'età dei dirriti" Norberto Bobbio distinguishes three historical stages of development of human rights: If human rights within the natural tradition were regarded until the mid-18th cent. as mere defence mechanisms against the arbitrariness of property owners, this view changed with the universal declaration of the rights of people and citizens. From that time on it became the duty of state authority to create the legal framework for the implementation and to guarantee observance of human rights. With the UN Declaration of Human Rights in 1948 they became a universal concern, to be protected by the community of nations (Bobbio 1989: 112-125). In view of the inadequate financial resources of national authorities and the increasing economic power of multinational companies, this concept seems once again to be in a state of change. In future it will be one of the duties of transnational companies not only to guarantee observance of human rights within the framework of their business policy, but also to make an active contribution in implementing human rights and to satisfy fundamental human needs codified in human rights. In this sense too, Novartis AG may be regarded as a pioneer.

REFERENCES

Bobbio, Norberto (1989): L'età dei dirritti , in: Il Terzo assente. Saggi e discorsi sulla pace e sulla guerra. Turin, 112-125.

CONTACT

Michael S. Aßländer

University of Kassel

asslaender@uni-kassel.de

Der UN Global Compact als Orientierungsrahmen für unternehmensethische Ambitionen

*Text: Klaus M. Leisinger **

Der UN Global Compact

Angesichts der Tatsache, dass viele Menschen in modernen Gesellschaften befürchten, die wirtschaftliche Globalisierung habe eine Erosion sozialer, ökologischer und menschenrechts-relevanter Standards zur Folge, aber auch in der Gewissheit, dass verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln Wesentliches zur Ereichung entwicklungspolitischer und gesellschaftlicher Ziele beitragen kann, forderte der UN Generalsekretär, Kofi Annan, im Jahre 1999 am Davoser Weltwirtschaftsforum einen „globalen Pakt". Unternehmen – insbesondere multinationale – sollen sich verpflichten, in ihrem Einflussbereich die folgenden zehn Prinzipien einzuhalten:

- Unterstützung und Respektierung der internationalen Menschenrechte;
- Sicherstellung, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt;
- Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen;
- Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit;

The UN Global Compact as Orientation Framework for Business Ethics Ambitions

*Text: Klaus M. Leisinger **

The UN Global Compact

In view of the fact that many people nowadays are afraid that economic globalization entails erosion of social, ecological and human rights standards, but at the same time are aware that responsible business dealing can make a substantial contribution to the achievement of development policy and social goals, the UN Secretary General, Kofi Annan, called for a global pact at the Davos World Economic Forum in 1999. Companies, especially multinational ones, were called upon to undertake to adhere to the following ten principles in their sphere of influence:

- support and respect for international human rights;
- ensuring that one's own company is not involved in human right abuses;
- protection of the freedom of association and effective recognition of the right to collective bargaining;
- abolition of every sort of compulsory labour;

Foto: Johanna Goodyear, Dreamstime.com

- Abschaffung der Kinderarbeit;
- Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung;
- Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen;
- Ergreifung von Schritten zu Förderung einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt;
- Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien; sowie
- Selbstverpflichtung, Korruption in allen Formen, einschließlich Erpressung und Bestechlichkeit, entgegenzutreten.

Auf diese Weise verantwortungsvoll handelnd können Unternehmen, so die Überzeugung des UN Generalsekretärs, die Globalisierung gerechter, sozialer und umweltfreundlicher gestalten und damit Kräfte, Ressourcen und Wissen für die Erreichung der Millennium Entwicklungsziele der Vereinten Nationen mobilisieren.

Der UN Global Compact (UNGC) verfolgt einerseits das Ziel, die zehn Prinzipien zum integralen Bestandteil der Unternehmensaktivitäten zu machen, andererseits sollen Dialoge und Partnerschaften zwischen den verschiedenen Stakeholdern ermutigt und erleichtert werden, um für den Global Compact und die weiter gefassten UNO-Ziele (z.B. Millennium Entwicklungsziele) Unterstützung zu generieren. Auf internationalen Lern-Foren, in Politik-Dialogen und durch die Arbeit nationaler Netzwerke werden Probleme und Chancen alternativer Vorgehensweisen diskutiert sowie „good practices" aufgezeigt und zur Nachahmung empfohlen.

Der Global Compact ist eine freiwillige Initiative und somit kein Ersatz für staatliche Maßnahmen – inklusive der Pflicht, mit einschlägigen Gesetzen für Rechtssicherheit in sensiblen Bereichen zu sorgen. Dennoch erkennt der UNGC die im Globalisierungsprozess entstehenden Regelungsdifferenzen und die wachsende Fähigkeit von Unternehmen, diese verantwortungsethisch auszufüllen, ohne dabei die Verantwortungsebenen zu vermengen. Die, im Vergleich zu anderen Corporate Responsibility Initiativen, große interkulturelle Überzeugungskraft des UNGC liegt darin, dass die zehn Prinzipien die geronnene Weisheit aus den von der Völkergemeinschaft mit großer Mehrheit unterstützten Normenkatalogen sind, so z.B. die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit der internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie die Erklärung der Umwelt- und Entwicklungskonferenz von Rio de Janeiro (1992). Von Unternehmen ist im Sinne einer Basisforderung zu erwarten, dass sie bei der Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Freiheiten und Rechte die durch internationale Normen gesetzten Grenzen nicht überschreiten.

Im Juli des Jahres 2000 begann die operative Phase des Global Compact – heute (Frühjahr 2006) beteiligen sich über 2.700 Unternehmen, Nicht-Regierungs-Organisationen sowie Arbeitnehmerorganisationen am Global Compact.

Der Global Compact als Referenzrahmen für unternehmerische Bemühungen

Sokrates hat darauf hingewiesen, dass die „Wahrheit" in jedem Menschen sei, man müsse ihm nur zur Einsicht verhelfen. Dem moralphilosophischen Diskurs wird daher eine sokratische „Hebammenfunktion" zugeschrieben. Der Global Compact kann genau diese Funktion für Unternehmen erfüllen, deren Top-Management muss es nur wollen. Das Novartis Management wollte es.

Novartis gehörte zu den Erstunterzeichnern des UNGC und setzte die zehn Prinzipien auf eine Art und Weise in der Unternehmenspraxis um, die vom UN Global Compact Office als „wegweisend" bezeichnet wurde. Im Dezember 2005 wurden bei der Verleihung des Preises für Unternehmensethik an Novartis durch das Deutsche Netzwerk Wirt-

Kofi Annan, UN Secretary General

- abolition of child labour;
- removal of discrimination in respect of employment and occupation;
- support for a preventive approach in dealing with environmental problems;
- adoption of steps to promote a greater sense of environmental responsibility;
- working towards the development and diffusion of environmentally friendly technologies;
- and undertaking to oppose corruption in all forms, including extortion and bribery.

In this way responsible companies, according to the UN Secretary General, can make globalization more socially equitable and more environmentally friendly and thus mobilize forces, resources and knowledge to achieve the UN Millenium Development Goals.

It is the aim of the UN Global Compact (UNGC), on the one hand, to make the ten principles an integral component of entrepreneurial activities, but at the same time dialogues and partnerships between the various stakeholders are to be encouraged and facilitated in order to generate support for the Global Compact and the other UN goals (e.g. Millennium Development Goals). In international study-forums, in politicial dialogues and, through the work of national networks, problems and opportunities of alternative methods are discussed, "good practices" presented and recommended for emulation.

The Global Compact is a voluntary initiative and thus not a substitute for government measures, including the duty to ensure decisive laws for legal safety in sensitive areas. Nevertheless, the UNGC is aware of the different regulations that emerge in the globalization process and the growing ability of companies to observe these regulations in a responsible way without multiplying the levels of responsibility. The great intercultural persuasiveness of the UNGC, compared with other corporate responsibility initiatives is that the ten principles represent the combined wisdom of the standards largely accepted by the international community, e.g the Universal Declaration of Human Rights, the basic principles and rights of the ILO and the Declaration of the Environment and Development Conference of 1992. A basic expectation made of companies is that they do not exceed the limits imposed by international standards in the exercise of their entrepreneurial freedom and rights.

The operative phase of the Global Compact began in July 2000 – today (Spring 2006) more than 2,700 companies, NGOs and labour organizations participate.

The Global Compact as Reference Framework for Entrepreneurial Effort

Socrates pointed out that the "truth" is in every human being, he just needs help recognizing it. The moral philosophical discourse has therefore been assigned a "midwife" function. The Global Compact can perform precisely this function for companies, but their top managers have to want it. The top managers of Novartis wanted it.

Novartis belonged to the first signatories of the UNGC and implemented the ten principles in business practice in a way that was described by the UN Global Compact Office as "pioneering". In December 2005, when the Prize for Business Ethics was awarded to Novartis by the German Network for

schaftsethik die „herausragenden konzeptionellen Arbeiten“ im Zusammenhang des UNGC besonders gewürdigt.

Dies ist nicht der Ort, den gegenwärtigen Stand des unternehmensethischen Diskurses aufzuarbeiten und die verschiedenen Denkschulen auf ihre Praxisrelevanz zu untersuchen. Festgestellt sei lediglich, dass es einen Minimalkonsens gibt, der auch dem Global Compact zugrunde liegt, nämlich dass Unternehmen als moralische Akteure dort gefordert sind, wo

- es keine nationalen Gesetze in angemessener Qualität gibt oder solche zwar auf dem Papier vorhanden sind aber in der Praxis nicht konsistent und kohärent umgesetzt werden;
- bei lebenswichtigen Gütern und Dienstleistungen wegen „Marktversagen“ oder „Staatsversagen“ von Fall zu Fall die Notwendigkeit für unternehmerische Leistungen bestehen, die jenseits des „kommerzieller Normalfalls“ liegen und wo
- aufgrund besserer Einsicht oder überlegener Ressourcen (wissenschaftlich, technisch, personell, finanziell) von vorbildlich arbeitenden Unternehmen zu erwarten ist, dass der gegenwärtig als „state of the art“ betrachtete Stand unternehmerischer Handlungsqualität weiterentwickelt wird.

Konkret: Ein Unternehmen darf nicht von Gesetzeslücken oder „Interpretationsfreiheit“ bei der Durchsetzung angemessener Regelungen profitieren, sondern soll durch freiwillige Selbstverpflichtungen das „Richtige“ tun.

Alle wesentlichen unternehmensethisch relevanten Handlungsbereiche werden mit den Diskussionskörben „Menschenrechte“, „Arbeitsbedingungen“, „Schutz der Umwelt“ und „Kampf gegen die Korruption“ durch den Global Compact erfasst. Daher bieten die zehn Prinzipien einen ausgezeichneten Referenzrahmen für eine selbstkritische Eigenanalyse. „Hebammenfunktion“ für tiefere Einsichten in Bezug auf unternehmerische Verantwortung hat die Auseinandersetzung eines Managements mit beispielsweise folgenden Fragen:

- Gibt es im Kontext der zehn Prinzipien aus unserer Sicht nach bestem Wissen und Gewissen Anlass zur Veränderung unserer Geschäftspraktiken?
- In welchen Handlungsbereichen weicht das, was wir für moralisch geboten und zumutbar halten, ab von dem, was maßgebliche Stakeholder vom Unternehmen fordern? Und: Wo liegt die Konsens-Schnittmenge bei der Beurteilung der gesellschaftlichen Auswirkungen unseres Handelns?
- Wo anerkennen wir auf Grund welcher speziellen Umstände (z.B. Marktversagen) besondere normative Ansprüche (Angebot lebensrettender Medikamente zu Sonderbedingungen) und welche konkreten Leistungen leiten wir daraus ab?
- In welchen Tätigkeitsbereichen und in welchen Ländern öffnet ein lediglich auf Legalität abstellendes Handeln Konfliktpotenziale hinsichtlich der Legitimität unseres Handelns?
- Wo bestehen Dilemmata, zu deren optimaler Auflösung die synergetische Zusammenarbeit mehrerer Akteure („multi-stakeholder-approach“) notwendig ist, und wie gehen wir in dieser Hinsicht konkret vor?
- Wo gibt es Konflikte zwischen Handlungsmaximen, die unter Konkurrenz-, Ressourcen- und Zeitdruck kurzfristig erforderlich erscheinen und jenen, die aus der langfristigen Perspektive des wohlverstandenen Eigeninteresses ratsam wären? Gibt es Prioritätsregelungen für die Überwindung solcher Konflikte?
- Welche Akteure der Zivilgesellschaft (Nichtregierungsorganisationen, Medien, Kirchen, etc.) wollen wir bei unserer internen Problemanalyse einbeziehen, damit die Informationsbasis (Sach- und Orientierungswissen) für unsere Entscheidung der Komplexität und Polykontexturalität des zur Debatte stehenden Sachverhalts angemessen ist?

Die unternehmensinterne Auseinandersetzung mit solchen Fragen zur Unternehmensverantwortung ist im eigentlichen Sinne „Aufklärung“ (englisch: enlightenment!), also ein offener Prozess des Erkenntnisfortschritts durch Nutzung des im Unter-

Child with tubercolosis: Novartis supports tuberculosis prevention programs in Tansania

Foto: © Novartis

Business Ethics, its "outstanding conceptual work" in connection with the UNGC was particularly singled out for praise.

This is not the place to go into the present state of the business ethics discourse and examine each school of thought for its practical relevance. It may be simply pointed out that there is a minimal consensus underlying the Global Compact, namely that companies are required as moral agents where

- there are no national laws of appropriate quality or there are laws on paper, but they are not coherently or consistently implemented in practice;
- in the case of vital goods and services because of "market failure" or "government failure" there is a need for companies to do something that goes beyond the normal commercial action;
- because of better understanding or superior resources (scientific, technological, manpower, financial) it is expected of the best companies that entrepreneurial activity currently regarded as "state-of-the-art" will be developed further.

In short: A company must not profit from legal loopholes or "freedom of interpretation" in implementing appropriate regulations, but should do the "right thing" as a result of voluntary self-commitment.

All areas of activity important for entrepreneurial ethics are covered under the rubrics "human rights", "labour conditions", "environmental protection", "fight against corruption" by the Global Compact. So, the ten principles offer an excellent reference framework for a self-critical self-analysis. "Midwife function" for deeper understanding of entrepreneurial responsibility belongs to the discussion of a management with the following sorts of questions:

- Is there, in the context of the ten principles, in all conscience a reason to change our business practices?
- In which areas of activity does that which we consider morally acceptable and reasonable differ from that which representative stakeholders of companies require? And where is the consensus intersection in assessing the social impact of our activity?
- Where and based on what special circumstances (e.g. market failure) do we acknowledge special normative claims (offer of life-saving medicines at special conditions) and what concrete benefits do we derive from them?
- In which areas of activity and in which countries does trade based simply on legality open up potential conflicts with respect to the legitimacy of our trade?
- What are the dilemmas which are best solved by synergetic collaboration of several agents ("multi-stakeholder approach") and what concrete steps do we take in this respect?
- Where are there conflicts between action principles which appear to be required in the short term because of competition, resources and time pressure and those that might be advisable from the long-term perspective of well understood self-interest? Are there priority regulations to overcome conflicts of this sort?
- Which agents of civil society (NGOs, the media, the Church etc.) do we wish to include in our internal problem analysis so that the information base (technical and orientation knowledge) is appropriate for us to decide about the complexity and polycontexturality of the case at issue?

The company-internal discussion of questions such as these about corporate responsibility is, in the real sense, "enlightenment", an open process of cognitive progress using the resources of reason and know-

nehmen vorhandenen Vernunftpotenzials und Wissens. Dies führt zu einem Klärungsprozess über die Werte, mit denen sich ein Unternehmen identifiziert und damit von anderen abgrenzt. Über die Qualität des Resultats dieser Prozesse bestimmt nicht zuletzt die personale Werteorientierung der Unternehmensleitung – sie ist das, was Joseph Ratzinger einmal „Motivationshumus" genannt hatte.[1]

Die Identifikation mit bestimmten Werten strukturiert wiederum den Entscheidungsprozess mit dem aus der unendlichen Anzahl möglicher Handlungsweisen diejenige endliche Anzahl präferierter bzw. vom Unternehmen als legitim betrachteter Handlungsweisen herausgefiltert werden.

Da aus der rationalen Begründung einer normativen Handlungsmaxime noch nicht zwangsläufig die Umsetzung derselben folgt, sind entsprechende Managementprozesse und „standard operating procedures" erforderlich, vergleichbar denjenigen, welche das Erreichen ökonomischer, technischer oder anderer Ziele sicherstellen.

Operationalisierung und Implementierung von Werteaussagen durch Managementsysteme

Wenn wir „Management" auf seine Urbedeutung zurückführen, lateinisch „manu agere" also „an der Hand führen", so sprechen wir von der Gestaltung eines Unternehmens als zweckgerichtetes soziales System. Soll der Zweck nicht ausschließlich die Höhe des nächsten Quartalsresultats sein, sondern auch die Qualität seines Zustandekommens, muss die Führungsebene „Wertemanagement" betreiben.[2]

Im Kontext des Global Compact bedeutet dies den Gestaltungswillen und die Fähigkeit die zehn Prinzipien mit firmenspezifischem Inhalt zu füllen, Spannungsfelder und Interpretationsspielräume zu eruieren sowie sie kreativ auszufüllen. Auf diese Weise entrinnt ein Unternehmen der Falle, den jeweils lautstärksten Forderungen opportunistisch nachzugeben und zum Spielball wechselnder externer Interessen zu werden. Stattdessen kommt es zu informierten Entscheidungen über das Portfolio der Corporate Responsibility Leistungen, die man nachhaltig anbieten will. Danach wird durch Verhaltens- bzw. Handlungsgrundsätze (code of conduct) und Leitlinien (corporate citizenship guidelines) festgelegt, welche Handlungsweisen in welchen Tätigkeitsbereichen verlangt, welche erwartet und welche nicht geduldet werden. Diese „moralischen Leitplanken" haben zusätzlich zu ihrem Zweck als „Verbotskatalog" auch die Funktion, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen positiven Referenzrahmen zu geben, auf den sie sich berufen können, wenn sie in ihrem Umfeld mit Zumutungen konfrontiert werden, die gegen den Geist der Handlungsgrundsätze und Leitlinien verstoßen.

Verhaltensgrundsätze und Unternehmensrichtlinien müssen nicht nur nach innen und außen kommuniziert, sondern auch „eingeübt" werden (Novartis macht dies u.a. mit e-learning Modulen). Durch persönliches Vorbildverhalten und sichtbares Engagement auf der Führungsebene sowie durch klare Kommunikation über gebotene und verbotene Handlungsweisen – letztlich aber durch entsprechende bonus-relevante Zielvereinbarungen und entsprechende Leistungsbeurteilungen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Pflicht genommen. Vergleichbare Prozesse werden gegenüber Zulieferunternehmen und Geschäftspartnern eingeleitet. Schließlich wird die Einhaltung (compliance) der Selbstverpflichtungen in gleicher Weise kontrolliert wie die Einhaltung gesetzlicher Auflagen. Da sich nicht nur der Stand der Technik, sondern auch das Empfinden für legitimes Handeln mit der Zeit ändert, werden die Unternehmens-Richtlinien und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen von Zeit zu Zeit überprüft und, falls erforderlich, angepasst.

Allerdings kann mit „standard operating procedures" nicht allen Herausforderungen befriedigend begegnet werden. Um sich unerwarteten oder struk-

THE GLOBAL COMPACT

ledge available in the company. This leads to a clarification process about the values with which a company identifies and thus distinguishes itself from other companies. The quality of the result of these processes is determined not least by the personal values of the company management. It is what Joseph Ratzinger once called the "humus of motivation".[1]

The identification with particular values in turn structures the decision-process with which, out of the infinite number of possible actions, the finite number of actions preferred or considered legitimate by the company are filtered out.

Because the rational justification of a normative action principle does not necessarily entail the implementation of that principle, corresponding management processes and standard operating procedures are necessary, comparable with those that ensure the successful achievement of economic, technological or other goals.

Operationalization and Implementation of Value Statement through Management Systems

If we trace the word "management" back to its component Latin elements "manu agere", meaning "to lead by the hand", we are talking of the structure of a company as a purpose-oriented social system. If the purpose is not solely the quantity of the next quarterly performance, but rather the quality of how it has been achieved, the management level has to practise "values management".[2]

In the context of the Global Compact this means creative will and the ability to fill the ten principles with company-specific content, to work out fields of conflict and interpretation windows of opportunity and creatively fill them in. In this way a company escapes the trap of opportunistically giving into the loudest demands and becoming a plaything of changging external interests. Instead, it comes to informed decisions about the portfolio of the corporate responsibility services which one wishes to sustainably offer. It then establishes a code of conduct and corporate citizenship guidelines to determine what is required where and what will not be tolerated. These "moral guard rails", in addition to their purpose as a "catalogue of don'ts", also have the function of giving employees a positive reference framework to which they can appeal when confronted in their immediate environment by unreasonable demands that contravene the spirit of the codes of conduct and guidelines.

Codes of conduct and company guidelines have to be communicated not only inwards and outwards, but also "practised" (Novartis does this with, among other things, e-learning modules). Through personal example, visible commitment at the management level, clear communication about conduct that is permissible and not permissible (the latter via appropriate bonus-relevant target agreements and performance assessments) commitment will become mutual. Comparable processes are introduced vis-à-vis suppliers and business partners. Ultimately compliance with self-imposed obligations is observed as scrupulously as compliance with legal provisions. Because both the state of technology and the sensitivities involved in legitimate dealing change over time, company guidelines and the recommendations for action derived from them are checked from time to time and, if necessary, adjusted.

However, standard operating procedures are unable to satisfactorily cope with all challenges. In order to deal responsibly with unexpected or structurally new problems a *corporate culture* has to be developed, in which moral insights mature into self-stabilizing attitudes which grow out of self-motivation and are not simply adhered to because of a compliance monitoring regulation.

turell neuen Problemen im Geiste der gleichen Verantwortungshaltung zu stellen, muss sich eine *Unternehmenskultur* entwickeln, in der moralische Einsichten zu selbststabilisierenden Gesinnungen reifen, die aus Eigenmotivation mit Leben erfüllt und nicht wegen Compliance Monitoring „nach Vorschrift" eingehalten werden.

Die Umsetzung des Global Compact erfolgt bei Novartis im Großen und Ganzen nach diesem Muster.[3] Allerdings ist auch die best gemeinte Umsetzung ein offener Prozess, denn es stellen sich insbesondere für große und international arbeitende Unternehmen in steigendem Maße Verantwortungsfragen, deren Handlungsebene jenseits des konservativ definierten „normalen" Geschäftsalltags liegt.

Als Beispiele seien hier der Diskursbereich „Human Rights and Business" sowie dessen pharmaindustriespezifische Ausprägung „Business and the Right to Health" genannt.[4] Auf dem Hintergrund anhaltender Massenarmut und dem damit verbundenen massenhaften Auftreten von Armutskrankheiten werden an erfolgreiche Unternehmen vermehrt neue Ansprüche gestellt, die auf eine teilweise Substitution von Pflichten des Nationalstaats und der internationalen Gemeinschaft hinauslaufen. Auf glaubwürdige Weise das richtige Maß zu finden zwischen den Extremen „prinzipielle Leistungsverweigerung mit Verweis auf die primären Pflichtenträger" und „generelle Übernahme von zugewiesenen Pflichten", was langfristig zu geschäftsschädigenden Wettbewerbsnachteilen führen würde, wird zukünftig eine der großen Aufgaben strategischen Wertemanagements sein.

Hilfreich bei der Mobilisierung der Bereitschaft, jenseits der Logik einer eng definierten gesellschaftlichen Arbeitsteilung unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, wäre sicher die vermehrte gesellschaftliche Anerkennung besonderer Leistungen. Solchermaßen zustande kommendes „Reputationskapital" könnte als „return on investment" für herausragende Corporate Responsibility-Leistungen betrachtet werden – und damit wären wir beim „business case" verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns.

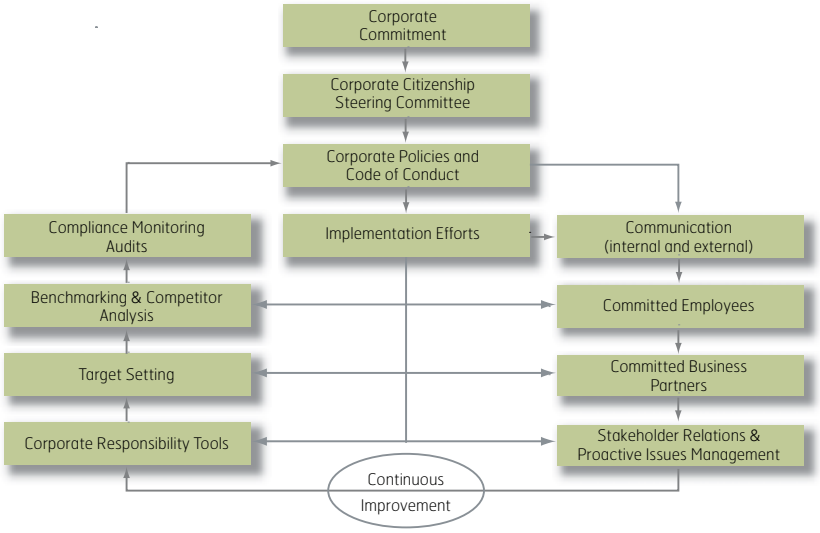
Wo liegt der „business case" des Global Compact?

Auf die Gefahr hin, den Vorwurf zu provozieren, hier würde „Ethik instrumentalisiert", sind Hinweise auf die positiven Effekte verantwortlichen Handelns – den „business case" – für die Verbreiterung der Akzeptanz des Global Compact von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Zweifellos sind die zehn UNGC Prinzipien aus moralphilosophischer Perspektive ein Minimalpaket, dessen Umsetzung im Unternehmensalltag aus intrinsischen Gründen richtig ist – also das berühmte „right thing to do"!

Die philosophische Richtigkeit hat jedoch in der Praxis nicht zwangsläufig Folgen für die Breitenwirkungen der Anwendung. Tatsächlich können in der Praxis die „Guten" die „Dummen" sein, z.B. wenn diejenigen, die bestehende Gesetzesdefizite zur Kostensenkung ausnutzen, dadurch am Markt Vorteile haben – Vorteile, die von den Kunden heute vielfach ohne Ansehen der praktizierten Standards „mitgenommen" werden. Bemühungen, positive Wechselwirkungen zwischen verantwortungsvollem Handeln und nachhaltigem unternehmerischem Erfolg aufzuzeigen, sind daher nicht nur legitim, sie sind auch nützlich, weil sie als Anreiz wirken, kurzfristigen Verlockungen illegitimer Art nicht zu erliegen.

Es ist ja nicht so, dass verantwortungsvolles Handeln nicht mit Transaktionskosten verbunden wäre: In vielen Fällen sind teurere Vorinvestitionen beispielsweise in die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in Corporate Responsibility Managementsysteme oder neue Umwelttechnologien erforderlich. Die Einführung von neuen Verantwortungskriterien an Geschäftspartner oder Zulieferer

Corporate Responsibility Management Cycle



The implementation of the Global Compact at Novartis largely follows this pattern.[3] However, the most well-intended implementation is an open process, because large international companies are increasingly confronted by questions of responsibility where the level of action to be taken lies beyond the conservatively defined "normal" daily routine of business.

As examples one might cite the discourse area "human rights and business" and the manifestation of it peculiar to the pharmaceutical industry "business and the right to health".[4] Against the background of rising mass poverty and the associated mass poverty illnesses new demands are increasingly being made of successful companies, which are partly intended to compensate for the obligations of governments and the international community. To find the right and credible balance between the extremes of "basic inadequacy of those primarily responsible" and "general acceptance of obligations assigned", which would in the long term result in competitive disadvantages harmful to the company, will in future be one of the major tasks of strategic values management.

To mobilize the willingness to assume corporate responsibility beyond the logic of a narrowly defined social labour division would undoubtedly be the increased social recognition of special achievements. "Prestige capital" resulting from this could be regarded as a return on investment for outstanding corporate responsibility achievements, and thus we would be at the "business case" of responsible entrepreneurial activity.

Where is the "Business Case" of the Global Compact?

At the risk of provoking the reproach that ethics has been instrumentalized here, one might argue that indications of the positive effects of responsible dealing – the "business case" – for making the Global Compact more widely accepted are not to be underestimated. No doubt the ten UNGC principles, from a moral philosophical perspective, are a minimal package, the implementation of which in daily business routine is, for intrinsic reasons, correct – the famous "right thing to do"!

The philosophical correctness, however, does not necessarily result in widespread acceptance in practice. In fact, the "good" may turn out to be the "stupid", if, for example, those who exploit existing legal loopholes thereby gain a market advantage, an advantage frequently accepted nowadays by customers without any regard for standards. Attempts to show positive reciprocal effects between responsible dealing and sustainable entrepreneurial success are therefore not only legitimate, but also useful, because they discourage any inclination to submit

wird zur Folge haben, dass nicht mehr beim kostengünstigsten Anbieter gekauft wird, wenn dessen „Haus" nicht in Ordnung ist.

Es gibt eine Reihe plausibler Vorteile, die als Anreiz für die Unterstützung der zehn Prinzipien des Global Compact durch ein Unternehmen genannt werden:

- Unternehmen, welche die Qualität ihrer Standards kritisch reflektieren, durch Dialoge mit Anspruchsgruppen den „Puls" gesellschaftlicher Erwartungen fühlen und bereit sind, sich an Legitimitätskriterien und nicht ausschließlich Legalitätskriterien messen zu lassen, betreiben im umfassenden Sinne proaktives Wertemanagement und reduzieren dadurch ihre legalen, finanziellen und reputativen Risiken. Die durch verantwortungsvolles Handeln verursachten Mehrkosten sind als „Versicherungsprämie" gegen das Eintreten solcher Risiken zu betrachten;
- Unternehmen, die Friktionspotenziale mit der Gesellschaft vermindern, weil sie integer handeln, werden eher als „Teil der Lösung" denn als „Teil des Problems" angesehen. Dies trägt dazu bei, dem Unternehmen seine „gesellschaftliche Betriebslizenz" zu erhalten und bewahrt vor Boykottaufrufen oder „Shaming"-Kampagnen;
- Unternehmen mit einem guten Ruf haben tendenziell motiviertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil diese mit Stolz auf ihr Unternehmen blicken und sich mit dessen Zielen identifizieren; ebenfalls wird das Unternehmen attraktiver für hoch qualifizierte Talente – beides erhöht tendenziell die Produktivität;
- Unternehmen, deren ethische Performance als mustergültig betrachtet wird, werden (unter sonst gleich bleibenden Performancebedingungen) von einschlägigen Investmentberatern und ethisch sensiblen Kunden tendenziell bevorzugt – was aufgrund der ethischen Unterscheidbarkeit zu Vorteilen bei der Unternehmensbewertung und auf etablierten Märkten im Wettbewerb (insbesondere mit vergleichbaren Produkten) führen kann;
- nachhaltiges verantwortungsvolles Handeln schafft für alle potenziellen Kooperationspartner (inklusive joint ventures, Aquisitionen und Fusionen) höhere Erwartungssicherheit und damit bessere Kooperationschancen, und schließlich
- die glaubwürdige, weil überprüfbare Übernahme von Eigenverantwortung ist das beste Argument gegen politische Regulierungsforderungen: Freiheit, auch unternehmerische, ist immer rückgebunden an Verantwortung für das Gemeinwohl.

Unternehmen wird in zunehmendem Maße moralische Verantwortung zugerechnet, die sie aus Legitimationsgründen wahrnehmen müssen. Der UN Global Compact beschreibt einen normativen Korridor für Handlungsweisen, die für integre Unternehmen nicht negotiabel sind. Wünschenswert wäre, dass Unternehmen, die sich in menschenrechtlicher, sozialer, ökologischer Sicht und bei der Arbeit gegen Korruption in vorbildlicher Weise verhalten, durch die Akteure der Zivilgesellschaft (NGOs, Medien, politische Parteien) vermehrt eine differenzierte Beurteilung erfahren, anstatt mit den jeweils schlimmsten Fällen von Fehlverhalten in einen Diskussionskorb geworfen zu werden. Das dadurch verliehene moralische Reputationskapital würde zusätzliche Anstrengungen aller Art belohnen und damit mit der Zeit eine neue Wettbewerbsebene schaffen. Dann ist ein „race to the top" zu erwarten.

* Klaus M. Leisinger leitet die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung. Als a.o. Professor für Entwicklungssoziologie arbeitet er in Forschung und Lehre an der Universität Basel u.a. über die Sachgebiete „Unternehmensethik" und „Corporate Responsibility". Klaus M. Leisinger wurde im Herbst 2005 von UNO Generalsekretär Kofi Annan zum „Special Advisor on the Global Compact" ernannt.

[1] **Habermas J./Ratzinger J.:** Dialektik der Säkularisierung. Über Vernunft und Religion. Herder Verlag, Freiburg 3. Auflage 2005.

[2] Siehe dazu **Wieland J. (Hrsg.):** Handbuch Wertemanagement. Murmann Verlag, Hamburg 2004.

[3] Siehe dazu **Leisinger K.M.:** Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis. Das Beispiel Novartis. In: Ruh H./ Leisinger K.M. (Hrsg.): Ethik im Management. Orell Füssli, Zürich 2004 pp. 151- 201.

[4] Siehe dazu »www.novartisstiftung.com«.

to short-term inducements of an illegitimate nature.

It is not as if responsible dealing is not associated with transaction costs. In many cases heavy pre-investment costs, e.g. training of the workforce, are necessary in corporate responsibility management systems or new environmental technologies. The introduction of new responsibility criteria on the part of suppliers or business partners means that purchases will no longer be made from the least expensive suppliers if their "house" is not in order.

There are many plausible advantages that might be cited as an incentive for a company to support the ten principles of the Global Compact:

- companies that critically reflect the quality of their standards to feel the pulse of social expectations through dialogue with groups with claims and are ready to accept legitimation criteria and are not measured simply by legality criteria, practise in a comprehensive sense proactive values management and thereby reduce their legal, financial and prestige loss risks. Additional costs due to responsible dealing are to be considered as "insurance premiums" against risks of this sort;
- companies wanting to reduce friction potential with society because they deal with integrity are usually regarded as part of the solution and not part of the problem. This helps the company to retain its operating licence and is a protection against boycott calls or "shaming" campaigns;
- companies with a good reputation tend to have motivated employees because they look on their company with pride and identify with its goals, and equally the company becomes more attractive for highly qualified talent, which both tend to raise productivity;
- companies whose ethical performance is considered exemplary will, under stable performance conditions, tend to be preferred by the relevant investment consultants and ethically sensitive customers, which can result in advantages in how a company is assessed and in established competitive markets (especially in the case of comparable products);
- sustainable responsible dealing creates for all potential partners (including joint ventures, buy-outs and mergers) higher expectation security and thus better chances of co-operation, and finally
- the credible, because testable, assumption of responsibility is the best argument against political regulation demands: freedom, including entrepreneurial, is always tied to responsibility for the public good.

Companies are increasingly assigned moral responsibility, which for legitimation reasons they have to take account of. The UN Global Compact describes a normative corridor for courses of action which are not negotiable for companies with integrity. It is desirable that companies which behave in exemplary fashion in human rights, social and ecological terms and in their work against corruption increasingly experience should be evaluated with more and more differentiation by various actors (NGOs, media, political parties) instead of being thrown indiscriminately into a large pot along with the worst cases of malpractice. The moral prestige capital gained by this would also reward efforts of all sorts and so, with time, create a new level of competition. When that happens, a "race to the top" can be expected.

* Klaus M. Leisinger is the Director of the Novartis Stiftung for Sustainable Development. As Professor of Development Sociology he works on topics such as Business Ethics and Corporate Responsibility at the University of Basel. Klaus M. Leisinger was appointed Special Adviser on the Global Compact in Autumn 2005 by UN Secretary General Kofi Annan.

[1] **Habermas J./Ratzinger J.:** Dialektik der Säkularisierung. Über Vernunft und Religion. Herder Verlag, Freiburg 3. Auflage 2005.

[2] cf. **Wieland J. (Hrsg.):** Handbuch Wertemanagement. Murmann Verlag, Hamburg 2004.

[3] cf. **Leisinger K.M.:** Zur Umsetzung unternehmensethischer Ambitionen in der Praxis. Das Beispiel Novartis. In: Ruh H./Leisinger K.M. (Hrsg.): Ethik im Management. Orell Füssli, Zürich 2004 pp. 151- 201.

[4] cf. »www.novartisstiftung.com«.

CONTACT

Klaus M. Leisinger

Novartis Foundation for Sustainable Development

Ansprachen anlässlich der Preisverleihung

Rede Prof. Dr. Albert Löhr

Vorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik

Als Vorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) und der Preisjury, sowie als offizieller Gastgeber der heutigen Veranstaltung darf ich Sie herzlich zur Verleihung des Preises für Unternehmensethik 2006 begrüßen. Ich freue mich sehr, dass Sie – teilweise von weit her – den Weg in dieses wunderschöne Wildt'sche Haus in Basel gefunden haben. Eine Fabrikantenvilla aus dem Rokoko-Jahr 1764 – sicher ein würdiger Ort für unsere Veranstaltung. Auch das Datum könnte treffender nicht gewählt sein, wurde doch vorgestern am 10.12. mit dem „Tag der Menschenrechte" wieder an die Verabschiedung der UN-Menschenrechtskonvention am 10. Dezember 1948 erinnert.

Die Novartis AG wird heute mit dem „Preis für Unternehmensethik 2006" des DNWE ausgezeichnet für ihre konsequente und nachhaltige, konzernweite Umsetzung der zehn Prinzipien des Global Compact. Nicht vorstellbar wäre eine solche Würdigung, ohne zugleich die herausragende konzeptionelle und auch praktische Arbeit der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung mit einzubeziehen. Sie leistet sowohl im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion als auch bei der Operationalisierung des Global Compact Beachtliches. Man kann daher von einer gelungenen und verbindlichen Arbeitsteilung sprechen: hier (Stiftung) die Konzeptarbeit, dort (Unternehmung) die Umsetzungsarbeit.

Vier Fragen kommen vielleicht in den Sinn, bevor man an die eigentliche Würdigung denkt:

1. Eine so kleine Organisation wie das DNWE zeichnet ein so *großes* Unternehmen wie die Novartis aus – geht das denn? Ja, natürlich, das geht. Auf der einen Seite versteht sich das DNWE als eine unabhängige Beurteilungsinstanz, und auf der anderen Seite sind es gerade die großen multinationalen Unternehmungen, die unter den Bedingungen der Globalisierung dazu aufgefordert sind, ihre Machtstellung verantwortungsvoll zu nutzen. Man muss deshalb auf solche Kandidaten hinweisen, die diese Herausforderung annehmen, denn von ihnen geht eine besondere Beispielwirkung aus.

2. Ein deutsches Netzwerk zeichnet ein *Schweizer* Unternehmen aus – wie geht denn das? Sehr einfach: Im Zeitalter der Globalisierung sind Ländergrenzen, zumal wenn sie so artifiziell anmuten wie hier im Dreiländereck um Basel, eher eine politische Erinnerung als eine ökonomisch-ethische Trennlinie. Im übrigen sieht es die Satzung für unseren Preis des DNWE ausdrücklich vor, auch „ausländische" Unternehmungen auszuzeichnen. Und das Engagement von Novartis im Global Compact ist ein Beispiel, das auch beim Nachbarn in Deutschland sehr intensiv beachtet wird.

3. Der Preis sei für *2006* – aber haben wir nicht erst 2005? Ja, das ist richtig. Aber wir hoffen, Sie gestatten uns aus rein pragmatischen Überlegungen, bereits heute auf das Jahr 2006 vorzugreifen, in dem die meiste Resonanz und auch die offiziellen Publikationen zu diesem Preis verbreitet werden. Wir wollen nicht der Zeit hinterher hinken, sondern den Dingen ein wenig voraus sein – genau wie die Novartis mit

Foto: Andrzej Tokarski, Dreamstime.com

Addresses at the Award Ceremony

Address Prof. Dr. Albert Löhr

Chairman of the German Business Ethics Network

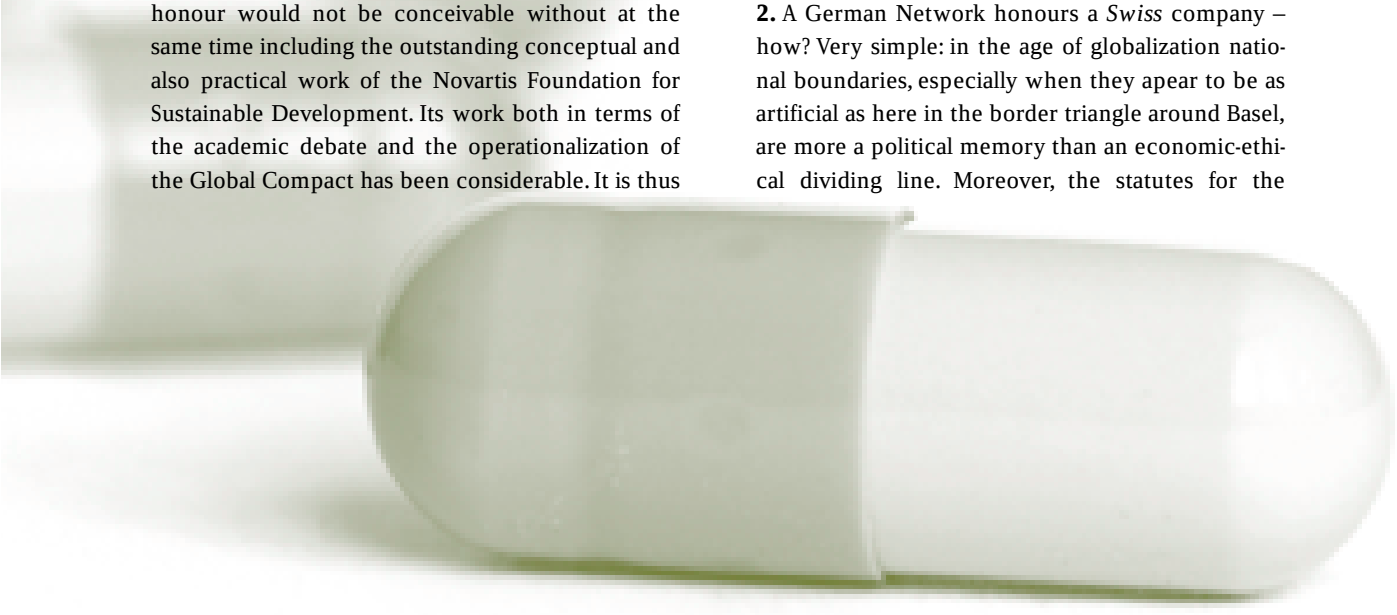
As Chairman of the German Business Ethics Network (DNWE) and the Prize Jury as well as the official host of today's event, may I warmly welcome you to the award of the Prize for Business Ethics 2006. I am very pleased that you have been able come, to the wonderful Wildt House in Basel, a manufacturer's rococo villa of 1764, without doubt a worthy place for our event. Even the date could not have been more appropriately chosen, since the 10.12., just two days ago, celebrates the ratification of UN Human Rights Convention on 10th December 1948.

Novartis AG is being honoured today with the Prize for Business Ethics 2006 because of its sustainable and consistent company-wide implementation of the ten principles of the Global Compact. Such an honour would not be conceivable without at the same time including the outstanding conceptual and also practical work of the Novartis Foundation for Sustainable Development. Its work both in terms of the academic debate and the operationalization of the Global Compact has been considerable. It is thus possible to speak of successful and binding division of labour: Foundation for the conceptual work and Company for the implementation work.

Let us consider four questions before we come to the honour itself:

1. An organization as small as the DNWE honours a company as *large* as Novartis – is that possible ? Yes, of course it is. The DNWE sees itself as an independent evaluation authority and an independent court of evaluation, and at the same time it is precisely the large multinational companies who are being required by globalization to use their position of power responsibly. The people who take up this challenge have to be singled out, because it is in them that examples can be found.

2. A German Network honours a *Swiss* company – how? Very simple: in the age of globalization national boundaries, especially when they apear to be as artificial as here in the border triangle around Basel, are more a political memory than an economic-ethical dividing line. Moreover, the statutes for the



ihren Initiativen im Rahmen des Global Compact.

4. Schließlich eine ganz wichtige Frage: Kann man „die Novartis" überhaupt, also ein Unternehmen in seiner *Gesamtheit, durch einen solchen Preis* auszeichnen? Nein. Das kann man – in der Regel – natürlich nicht. Gerade eine multinationale und auf vielen verschiedenen Gebieten operierende Unternehmung wie die Novartis lässt sich sicher nicht pars pro toto würdigen. Unter den Aspekten unternehmensethischer Verantwortung sollte man sich realistischerweise im Anspruch etwas bescheiden geben und dabei vor allem einzelne Bereiche hervorheben, in denen Wegweisendes geleistet wird.

Eine Auszeichnung mit dem Preis für Unternehmensethik – davon dürfen Sie sich also keine „Generalabsolution" oder „Heiligsprechung" erwarten, das wäre überzogen. Solche Erwartungen der Perfektion würden eher das Gegenteil von dem bewirken, was wir bezwecken: nämlich die Tatsache zu unterstützen, dass in schwierigen ökonomischen Umfeldern überhaupt ein Anfang gemacht wird, der sich als Vorbild stetig weiter entwickeln soll.

Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik

Damit bin ich bei meiner ersten thematischen Aufgabe, nämlich in einer kleinen Vorrede auf die wichtigsten Überlegungen aufmerksam zu machen, die dazu geführt haben, einen Preis für Unternehmensethik zu vergeben.

Vielleicht sollte man zunächst für die (bislang) Außenstehenden kurz erläutern, wer oder was das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik ist. Das DNWE ist eine partnerschaftlich von Wissenschaft und Praxis getragene, als gemeinnützig anerkannte Vereinigung. Als Verein wurde sie im Jahre 1993 unter dem Dach des European Business Ethics Network (EBEN) ins Leben gerufen, stellt also schon eine längerfristig etablierte Institution im Feld der Wirtschaftsethik dar. Derzeit haben sich im DNWE etwa 500 Mitglieder zusammengeschlossen – Einzelpersonen, Firmen, verschiedene Institutionen, auch Studenten. Die darüber hinaus gehende Resonanz auf die Arbeit ist sehr groß, denn es sind nicht nur die „echten" – vulgo: zahlenden – Mitglieder, die sich engagieren und interessieren.

Das Ziel besteht im offenen, d.h. undogmatischen Gedankenaustausch über wirtschaftsethische Fragen, um für die moralischen Konflikte und ethischen Herausforderungen der Wirtschaft Orientierungen zu erarbeiten: auf Vorbilder hinzuweisen, ist so gesehen ein Kern der Arbeit. Allerdings gilt dabei: Das DNWE ist *praxisorientiert*, ohne die *wissenschaftlichen* Wurzeln der Ethik zu vergessen – eine Rückbindung und Brücke, die heute bei mancher vorschnellen Forderung nach Ethik und Werten für die Wirtschaft allzu leichtfertig vernachlässigt wird.

Das DNWE will dabei eine Informations- und Kommunikationsplattform sein, die in verschiedener Hinsicht Brücken bildet: Zum einen zwischen *Wissenschaft und Praxis*, zum anderen zwischen verschiedenen *Weltanschauungen*, aber auch zwischen verschiedenen *Professionen und Interessen*, und schließlich zwischen den verschiedenen *Kulturen*, national wie international.

Das ergibt im Kern eine einfache Botschaft für die Arbeitsweise: Das DNWE setzt auf Konsens statt Konflikt, auf *Kooperation (Dialog)* statt *Konfrontation (Kampagne)* bei der Thematisierung wirtschaftsethischer Probleme. Dies ist es wohl auch, was uns von vielen anderen Nicht-Regierungsorganisationen unterscheidet, die sich mit den Auswirkungen der Globalisierung befassen.

Der Preis für Unternehmensethik

Grundsätzliche Überlegungen

Der Preis für Unternehmensethik des DNWE geht zurück auf die Anregung eines engagierten Mitgliedes, Herrn Dr. Hans-Martin Schmidt von der ent-

DNWE award specify that "foreign" companies too should be honoured. The commitment of Novartis in the Global Compact is an example that is being studied very closely in neighbouring Germany.

3. The prize is for *2006* – but are we not still in 2005? Yes, that is correct. But we hope that you will allow us, for purely pragmatic considerations, to anticipate 2006, the year in which the official publications will be circulated and the news more widely diffused. We do not want to lag behind the times, but to be a bit ahead of them, just like Novartis with its initiatives in the Global Compact.

4. Finally, a very important question: Can one honour "Novartis" at all, *an entire company with a prize of this sort?* No. Of course one can usually not do this. A multinational company that operates on many different fields, such as Novartis, cannot be honoured pars pro toto. From the point of view of business ethics one should realistically be modest and emphasize in particular the individual areas in which groundbreaking work has been done.

An award for the prize of Business Ethics does not mean "general absolution" or "canonization". That would be too much of an exaggeration. Such expectations of the perfect would rather produce the opposite effect to the one intended, namely to support the fact that a beginning has been made in difficult economic circumstances, a beginning that should be further and consistently developed as an example.

The German Business Ethics Network

So I come to my first topic, to draw attention in a short preamble to the most important considerations which have led to this award.

Perhaps I should first explain for the benefit of those who do not know who or what the German Business Ethics Network (DNWE) is. The DNWE is a recognized non-profit making collaborative association for research and practice. It was started in 1993 under the umbrella of the European Business Ethics Network (EBEN) and is thus a relatively well-established institution in the field of Business Ethics. At the moment there are about 500 members of the DNWE, individuals, companies, various institutions, even students. Its reputation, however, is much more widepread, because it is not only the "real" (fee-paying) members who are committed to and take an interest in its work.

Its aim is open undogmatic intellectual exchange about questions of economic ethics in order to work out orientations for the moral conflicts and ethical challenges to the economy. A core part of the work is to point to role models. However, the DNWE is essentially *practice-oriented*, but at the same time conscious of the *academic* roots of ethics. It represents a reference and a bridge that are all too easily ignored in hasty demands currently being made of ethics and values for economics.

The DNWE wishes to be an information and communication platform that builds bridges in various ways: between *academia and practice*, between various *views of the world*, between *professions and interests* and, finally, between various *cultures*, both national and international.

The core message about the method operation is simple: The DNWE believes in consensus rather than conflict, *co-operation (dialogue)* rather than *confrontation (campaign)* in addressing problems of economic ethics. This is what distinguishes us from other NGOs who deal with the effects of globalization.

The Prize for Business Ethics

Basic considerations

The DNWE Prize for Business Ethics goes back to a suggestion of a committed member, Dr. Hans-Martin Schmidt of the Apfelbaum Foundation, with

wicklungspolitisch engagierten Stiftung Apfelbaum in Köln. Der von ihm gestiftete Preis wird vom DNWE derzeit in jedem zweiten Jahr an ein Unternehmen oder eine Organisation verliehen, die ihre *Geschäftspolitik* oder ihre *Managementstruktur* in einem beispielgebenden Sinne ethisch verantwortlich organisiert hat.

Das ist ein sehr wichtiger Punkt: wir vergeben keinen Preis für ein rein philantropisches Engagement in der Gesellschaft, das also *außerhalb* des Geschäftes ansetzt (zum Beispiel: wenn örtliche Schulklassen mit Computern ausgestattet werden). Der Preis des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik zielt vielmehr auf Veränderungen ab, die *innerhalb* der Wertschöpfungsprozesse selbst und in den Managementstrukturen eines Unternehmens stattfinden. Es geht damit um den Kern des eigenen Geschäfts und nicht um seine sozialen Randbedingungen, obwohl natürlich auch ein solches soziales Engagement lobenswert ist.

In diesem Sinne ist es heute das vierte Mal, dass das DNWE den „Preis für Unternehmensethik" für eine vorbildliche Initiative der Wirtschaftspraxis vergibt. Der Preis soll auf *markante Beispiele* von Unternehmungen aufmerksam machen, die sich in überzeugender Weise auf den Weg gemacht haben, ethische Verantwortung in der Wirtschaft wahrzunehmen. Ich betone: *auf den Weg gemacht haben*, denn wir sollten uns gerade beim Thema Wirtschaftsethik darüber im klaren sein, dass man auf diesem Wege niemals *„ankommen"* kann, sondern sich stets in einem Prozess befindet. Unternehmungen, die solche Prozesse in den zentralen ethischen Herausforderungen unserer Zeit mit nachhaltigen Konzepten in Gang bringen, verdienen Unterstützung und Auszeichnung. Das ist, in Kurzform, der Sinn des Preises.

Im Jahr 2000 ging die erste Auszeichnung an den Otto Versand, Hamburg, für die Implementation des *Sozialstandards SA 8000* in die Beschaffungsstrukturen dieses großen Versandhändlers. Das war noch vor wenigen Jahren eine wegweisende Idee. Es genügt heute ja für kein Unternehmen mehr, nur allgemein und unverbindlich von Ethik und Verantwortung zu reden, sondern man muss sich auf transparente, konkrete und vor allem auch kontrollierbare Standards festlegen.

Im Jahr 2002, pünktlich zur Fußball-WM in Korea/Japan, wurde die *Initiative S.A.F.E.* der PUMA AG zur Verbesserung der globalen Sozial- und Umweltstandards ausgezeichnet. Hier wird ein maßgeschneiderter, hauseigener Standard konsequent über ein weltweites *Monitoringsystem* durchgesetzt und weiterentwickelt. In der Folge haben wir auch die Auseinandersetzung von PUMA mit den Kritikern der Sportartikelindustrie – ich erinnere an die „Sweatshop-Problematik" – in Form von *Multi-Stakeholder-Dialogen* begleitet und damit zeigen können, dass mit der Preisverleihung keineswegs ein Ende wirtschaftsethischer Bemühungen ausgezeichnet wird, sondern eher der gelungene Anfang.

Für das Jahr 2004 wurden die vielfältigen Aktivitäten von Faber-Castell gewürdigt, von denen als ganz besonders erwähnenswert die konstruktive Zusammenarbeit mit den lokalen Gewerkschaften bei der Definition und Verbesserung von Sozialstandards hervorzuheben ist – es wird ja immer vorschnell als problematisch angesehen, das Recht auf „freedom of association" in Entwicklungsländern zu akzeptieren. Faber widerlegt das eindrucksvoll.

In dieser Tradition wollen wir den Preis für Unternehmensethik verstanden wissen als unsere Anerkennung und Unterstützung der Tatsache, dass sich die Novartis auf den Weg gemacht hat, ihrer unternehmensethischen Verantwortung in einer beispielgebenden Form nachzukommen.

Gab es Konkurrenten um den Preis? Ja, durchaus, in der internen Diskussion der Jury. Um den Preis des DNWE kann man sich aber nicht „bewerben" – und wir meinen seitens der Jury nach immer wieder neuen Diskussionen, dass dies auch aus gutem Grund so ist. Ähnlich wie in der Kunst sind wir der Meinung, dass sich für „Leistungen" im Rahmen der Ethik keine quantitative Vergleichbarkeit nach allseitig gültigen Kriterien herstellen lässt. Zu vielschich-

Dr. Hans-Martin Schmidt, Apfelbaum Foundation (right)

its strong commitment to development politics, in Cologne. The prize donated by him is currently awarded by the DNWE every two years to a company or organization which has organized its *business policy* or *management structure* to be an example of ethical responsibility to all.

This is a very important point. We are not awarding a prize for purely philanthropic commitment in society, which is *outside* the scope of business policy, e.g. when local school classes are equipped with computers. It is aimed more at changes *inside* the value added processes themselves and in the management structures of a company. It is thus about the core of business proper and not about social marginal conditions, though of course social commitment of this sort is praiseworthy.

In this sense today is the fourth time that the DNWE is awarding the Prize for Business Ethics for an exemplary initiative in economic practice. The prize is meant to draw attention to *outstanding examples* of companies who have convincingly set out to take ethical responsibility in business seriously. I emphasize the verb *"set out"*, for it should be clear to us that in economic ethics we will never *"arrive"*, but are in a constant process. Companies which initiate processes of this sort in the central ethical challenges of our time with sustainable concepts deserve support and appreciation. This, briefly, is the point of the award.

In 2000 the first award went to Otto Versand (Mail Order), Hamburg, for implementing the *Social Standard SA 8000* in the supply structures of this large mail order company. A few years ago this had been a ground-breaking idea. It is no longer enough now for a company merely to speak in general terms without any commitment about ethics and responsibility. It has to commit itself to transparent, concrete and, above all, testable standards.

In 2002, punctually for the Football World Cup in Korea/Japan, the *Initiative S.A.F.E.* of PUMA AG to improve global social and environment standards was awarded the prize. Here a custom-made "house" standard is being implemented and further developed via a worldwide *monitoring system*. As a result, we have followed the debate about PUMA and the criticism of the sports good industry – I am thinking of the "sweatshop" criticism – in the form of *multi-stakeholder dialogues* and have thus been able to show that the award by no means indicates an end of attempts at economic ethics, but rather the successful beginning.

For 2004 the various activities of Faber-Castell were honoured, among which the constructive collaboration with local trade unions to define and improve social standards deserves special mention. It is always too hastily regarded as a problem in developing countries to accept the right to freedom of association. Faber has been impressive in contradicting this.

In this tradition we wish to understand the prize as our ackowledgement of and support for the road chosen by Novartis to demonstrate its entrepre-

Foto: Prof. Dr. Michael Wörz

tig und differenziert sind die Anforderungen, mit denen man sich beim Handeln im globalen Kontext konfrontiert sieht, als dass man alle Initiativen über einen kriterialen Kamm scheren könnte. Viel zu unterschiedlich sind auch die Voraussetzungen, unter denen einzelne Branchen und Firmen antreten, um unternehmensethische Verantwortung zu übernehmen. So liegt es in der Natur der Sache, dass man im hoch sensiblen Geflecht des Gesundheitswesens und der Pharmazie mit völlig anderen ethischen Herausforderungen konfrontiert ist als zum Beispiel im Bankwesen. Insofern sind die ethischen Bemühungen der „global players" schwer zu vergleichen.

Wir möchten vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis keinen „Sieger" in einem Wettbewerb auszeichnen, neben dem die anderen als „Verlierer" dastehen. Wir haben daher auch *kein Ranking* produziert, bei dem Novartis an der ersten Stelle steht. Rankings stehen heute vielfach für eine Pseudo-Objektivierung für die Reihenfolge von Wertungen, die gar nicht auf einer (gemeinsamen) Dimension vergleichbar sind. Bei einem Ethik-Ranking müsste man im übrigen nicht nur die Leistungen des „Siegers" begründen, sondern immer auch begründen können, warum ein „Verlierer" auf den Plätzen steht. Das ist kaum zu leisten.

Das DNWE will daher statt Siegern und Besiegten *beachtenswerte Musterbeispiele* hervorheben – benchmarks würde man dazu heute wohl sagen. Es geht für die Jury dabei schon im Vorfeld einer Entscheidung darum, eine in der aktuellen wirtschaftsethischen Diskussion zentrale Herausforderung für die unternehmerische Verantwortung zu erkennen und solche Unternehmungen zu identifizieren, die diese Herausforderung gezielt, pro-aktiv und nachhaltig annehmen.

Kriterien der Preisvergabe

Damit sind eigentlich die Bedingungen benannt, die ein Preisträger nach Ansicht der Jury erfüllen muss.

Apropos Jury: Diese setzt sich aus einem festen Stamm von fünf Personen zusammen, der sich bei Bedarf Beratungskompetenz hinzuholt. Ich danke in diesem Zusammenhang recht herzlich meinen vier Mitstreitern Horst Steinmann, Karl-Hermann Blickle, Gerhard Hütter und Graf Albrecht von Hardenberg für den Einsatz, den sie für die Sache bis hier und heute geleistet haben. Ehrenamtlich, das ist hervorzuheben. Auch muss an dieser Stelle lobend hervorgehoben werden, wie exzellent und hilfreich wir in den aufwendigen Vorbereitungen von der Geschäftsstelle des DNWE durch Michael Aßländer und Silvia Schröter unterstützt wurden. Dort können Sie auch weiterhin in allen Angelegenheiten rund um den Preis anfragen.

Die *„Kriterien" der Preisvergabe* sind zum einen inhaltlicher Natur. Hier geht es um die Orientierung der Geschäftspolitik an einem ethisch begründeten *entwicklungspolitischen Konzept*, wobei insbesondere die Vorgaben des Global Compact als Richtschnur dienen können. Auf diese inhaltlichen Erwartungen werde ich weiter unten näher eingehen.

Zum anderen geht es aber auch um formale Kriterien. Als *formale* Prüfkriterien für den Preis für Unternehmensethik gelten vor allem die Prozesshaftigkeit und Nachhaltigkeit, mit der ein bestimmtes Projekt oder eine bestimmte Geschäftspolitik betrieben werden. *Prozesshaftigkeit* bedeutet dabei insbesondere, dass der Preis nicht für besonders spektakuläre Aktionen einzelner Personen oder publikumswirksame Maßnahmen an einzelnen Punkten vergeben wird. Man stellt sich das ja unter dem Aspekt der Medienwirksamkeit gerne so vor, dass ein moralischer Held auftritt und ein Problem „beseitigt".

Würdigung

Die entwicklungspolitische Zielstellung des Global Compact

Die Novartis ist nach einem längeren Diskussionsprozess mit eingehender Evaluierung nach unserer Überzeugung ein Unternehmen, das eine Initiative

neurial responsibility in exemplary form.

Were there other possible choices for the prize? Yes, others were discussed internally by the jury. It is not possible to "apply" for the DNWE prize. After repeated discussions in the jury we believe that this is the best system. As with art, we believe achievements in ethics cannot be judged quantitatively according to universally valid criteria. The requirements made of those who deal in the global context are too multi-layered and varied for all initiatives to be subjected to one set of criteria. The conditions under which individual companies and sectors assume ethical responsibility in their operations are too varied. So it is in the nature of the thing that the challenges confronting the highly sensitive network of health systems and pharmaceuticals are quite different from those facing, for example, the banking sector. In this sense the ethical efforts of the global players are difficult to compare.

Against this background, we would not like to single out a "winner" in a competition, alongside whom the others appear as "losers". For this reason also we have *no ranking* in which Novartis occupies first place. Rankings nowadays often stand for a spurious objectivification of assessments which are not comparable. In the case of ethics ranking one would have to justify not merely the achievements of the "winner", but also why the "losers" are where they are. This can hardly be done.

The DNWE therefore wishes to emphasize *noteworthy exemplars* rather than winners and losers – "benchmarks" is a term commonly used nowadays. The jury was concerned, before making its decision, to discern a central challenge in the current economic ethics debate for corporate responsibility and identify those companies which take up the challenge purposefully, proactively and sustainably.

Criteria of the award

These are really the conditions which the jury believes that the prize-winner has to fulfill.

A word about the jury. It is made up of a fixed nucleus of five people, who if necessary seek expert advice. In this context I wish to extend my warmest thanks to my four co-jurors Horst Steinmann, Karl-Hermann Blickle, Gerhard Hütter und Graf Albrecht von Hardenberg for all the work they have done so far, including today. On a voluntary basis, it should be stressed. Praise is also due to Michael Aßländer and Silvia Schröter for the outstanding help and support they gave to the management of the DNWE in the preparation work. Questions about any aspect of the award can be addressed here.

The *criteria of the award* are to some extent based on matters of content. In this respect it is a question of how the business policy conforms with an ethically based *development policy*, in which the specifications of the Global Compact can serve as a guide. I will go into these matters of content in more detail a little later.

To some extent *formal* criteria are also involved. The formal test criteria for the prize include the processuality and sustainablity involved in a particular project or business policy. *Processuality* means in particular that the prize is not being awarded for spectacular actions of individuals or publicly effective measures in individual points, however much one may like the media-style image of a moral hero "removing" a problem.

Appreciation

The development policy goal of the Global Compact

Novartis is in our opinion, after lengthy discussion with detailed evaluation, a company that has initiated in *exemplary style* the solution of a current business ethics problem: How does one implement the Global Compact effectively in a global company? This raises the question: Why the Global Compact? To what extent is this an approach worth supporting?

Professor Hengsbach will develop many argu-

mit *Vorbild-Charakter* für die Lösung eines aktuellen wirtschaftsethischen Problems in Gang gebracht hat. Dieses lautet: Wie setzt man den Global Compact wirkungsvoll in einem global agierenden Unternehmen um?

Damit stellt sich die Frage: Wieso ausgerechnet der Global Compact? Inwiefern ist dies ein aktueller Ansatz, der unterstützenswert ist?

Professor Hengsbach wird hierzu noch viele Argumente entwickeln, daher fasse ich mich kurz. Die wirtschaftsethischen Herausforderungen stehen heute zu großen Teilen im Zusammenhang mit den Prozessen der Globalisierung in der arbeitsteilig organisierten Produktion. Mit dem Preis für Unternehmensethik soll deshalb die wachsende Verantwortung der Unternehmungen in einer globalisierten Wirtschaft verdeutlicht werden. Es liegt auf der Hand, dass deswegen Projekte mit entwicklungspolitischer Relevanz im Vordergrund der Beobachtungen der Jury stehen.

Diese entwicklungspolitische Zielsetzung wird in der aktuellen Diskussion vor allem mit dem Ansatz des *Global Compact* umrissen. Konkrete Orientierungspunkte für die Beurteilung eines Kandidaten für die Preisverleihung sind daher – seit dem 24.6.2004 – die zehn Prinzipien des *Global Compact*. Wie in diesem Kreise wohl hinreichend bekannt ist, wurde diese Initiative von UN-Generalsekretär Kofi Annan im Jahre 1999 auf dem Davoser Weltwirtschaftsgipfel ins Leben gerufen.[1]

Die Idee ist, dass sich Firmen und andere Organisationen freiwillig darauf verpflichten, konkrete Maßnahmen bei sich voranzutreiben, die sich an folgenden zehn Prinzipien orientieren:[2]

Gruppe 1: *Menschenrechte*
1. Einhaltung und Unterstützung der internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich
2. Keine Verletzung der Menschenrechte im eigenen Unternehmen

Gruppe 2: *Arbeitsnormen*
3. Garantie der Versammlungs- und Verhandlungsfreiheit
4. Verbot von Zwangsarbeit
5. Verbot von Kinderarbeit
6. Keine Diskriminierung in Bezug auf Anstellung und Beschäftigung

Gruppe 3: *Umweltschutz*
7. Unterstützung einer proaktiven Umweltstrategie
8. Übernahme einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt
9. Entwicklung und Einsatz umweltfreundlicher Technologien

Gruppe 4: *Korruptionsbekämpfung*
10. Selbstverpflichtung, der Korruption in allen Formen, einschließlich Erpressung und Bestechlichkeit, entgegenzutreten

Ich denke, das ist noch keine abschließende und dogmatische Liste der globalen wirtschaftsethischen Probleme, aber sie markiert zumindest einen Anfang für diejenigen Angelegenheiten, über die heute und in der Zukunft im Rahmen der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu reden sein wird.

Mit dem Global Compact wird nämlich auf folgende Herausforderungen reagiert, vor denen die globale wirtschaftsethische Verantwortung steht:

Das Abstraktionsproblem

Eine zeitgemäße ethische Orientierung kann angesichts der modernen Dynamik, Komplexität und Interkulturalität nicht wie ein detaillierter Katalog an Einzelvorschriften aussehen. Sie muss zwangsläufig so generell sein, dass ein Pluralismus an Situationen und Interpretationen darunter Platz hat. Wer dem Global Compact also seine abstrakte Allgemeinheit vorwirft, übersieht, dass genau diese

ments on this subject, so I will be brief. The economic ethics challenges of globalization are today largely connected with the division of labour in production. The prize is meant to clarify the growing responsibility of companies in a globalized economy, which is why projects with development policy relevance are among those to be considered of primary importance by the jury.

This objective is outlined in the current discussion with approach of the *Global Compact*. The concrete guidelines to assess a candidate have been, since 24.6.2004, the ten principles of the *Global Compact*, initiated by UN Secretary General Kofi Annan in 1999 at Davos.[1]

The idea is that companies and other organizations voluntarily undertake to promote practical measures in line with these principles:[2]

Group 1: *Human Rights*
1. Business should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
2. Make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Group 2: *Labour*
3. Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
4. The elimination of all forms of forced and compulsory labour;
5. The effective abolition of child labour; and
6. The elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Group 3: *Environment*
7. Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
8. Undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
9. Encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

Group 4: *Anti-Corruption*
10. Business should work against all forms of corruption, including extortion and bribery.

I think that this is not an exhaustive or dogmatic list of global economic ethics problems, but it does at least represent the start of a discussion of those matters which we will have talk about in future within the framework of economics and business ethics.

The Global Compact is a reaction to the following challenges to the responsibility of global economic ethics:

The problem of abstraction

It is not possible, in view of the modern dynamic complexity and interculturality, to draw up a contemporary ethical orientation like a list of individual instructions. It has perforce to be so general that pluralism in situations and interpretations is appropriate. Those who reproach the Global Compact for its general abstraction overlook the fact precisely this abstraction is required in order to construct a common framework.

As a result it is the job of the individual actors to cope with this framework as the situation demands, i.e. to transpose it into their own activities. This is exactly what Novartis AG is doing, with its proactive claim, i.e. it is trying to sound out, interpret and implement the significance of the Global Compact for its own business.

Control approach: intrinsic motivation

Those who speak of rules for global business have to be clear that at the moment there are no binding international sanctions. This lack of control can, in the present situation, be redressed by two complementary approaches. First: the global players undertake to kick-start appropriate programmes, on their own initiative from *intrinsic* motivation for a programme of responsibility rather than as a reaction to *extrinsic* motivating stimuli. In itself this is a praiseworthy first step, and this first step is required by the logic of the Global Compact.

Control approach: critical public

Second: The activities of the global players have to be so transparent and intelligible that the critical public can act as a *check*, e.g. in the form of the so-called NGOs. The Global Compact is open to colla-

Abstraktheit notwendig ist, um überhaupt einen gemeinsamen Rahmen herzustellen.

In der Konsequenz fällt es auf die einzelnen Akteure zurück, mit diesem Rahmen situationsgerecht umzugehen, d.h. ihn in das eigene Handeln zu übersetzen. Genau dies tut die Novartis AG mit ihrem pro-aktiven Anspruch, d.h. es wird der Versuch unternommen, die Bedeutung des Global Compact für das eigene Geschäft konkret auszuloten, auszudeuten und umzusetzen.

Steuerungsansatz: intrinsische Motivation

Wer von Regeln für das globale Geschäft spricht, muss sich darüber im Klaren sein, dass es derzeit keine verbindlichen internationalen Sanktionsinstanzen gibt. Diesen Steuerungsdefiziten kann nach gegenwärtiger Lage nur durch zwei sich ergänzende Ansätze abgeholfen werden. Erstens: die globalen Akteure verpflichten sich in eigener Initiative aus *intrinsischer* Motivation auf ein Programm der Verantwortung statt als Reaktion auf *extrinsisch* motivierende Anreizsysteme entsprechende Programme in Gang zu bringen. Das ist für sich genommen ein lobenswerter erster Schritt, und dieser Einstieg wird durch die Logik des Global Compact gefördert.

Steuerungsansatz: kritische Öffentlichkeit

Zweitens: Die Aktivitäten der globalen Akteure müssen dabei aber so transparent und nachvollziehbar sein, dass die kritische Öffentlichkeit als *Kontrollinstanz* auftreten kann, zum Beispiel in Form der so genannten NGOs (Nicht-Regierungsorganisationen). Der Global Compact ist offen für das Mitwirken dieser gesellschaftlichen Kräfte an der Gestaltung der globalen Wirtschaftsverhältnisse, und zwar auf der Seite der Überwachung proklamierter Standards. Er fordert sie geradezu dazu auf, die öffentlichen Behauptungen der global players kritisch zu prüfen. An diesem Ende der Entwicklung, so denke ich, wird durch die Novartis AG noch einiges mehr zu leisten sein als bisher, aber man stellt sich im Rahmen der Stiftung bereits jetzt vielen inhaltlichen Diskussionen mit der Öffentlichkeit. Davon zeugen vor allem die Themen und Diskussionen auf den jährlichen Symposien mit ihren entwicklungspolitischen Themensetzungen.[3]

Nach meiner Überzeugung müssen die intrinsische Motivation und die extrinsische Motivation durch öffentliche Kontrolle konstruktiv zusammenwirken, anders ist unternehmensethische Verantwortung nicht dauerhaft zu etablieren.

Der Global Compact als Rechts-Ersatz

Das schleichende Ende der Wirkungsmacht von Nationalstaaten und ihren unausweichlichen Gesetzgebungen mag man als neue Freiheit der Globalisierung begrüßen. Da mit der Erosion des Nationalstaates allerdings zwangsläufig auch das Ende gewisser Vorstellungen vom demokratischen Rechtsstaat eingeläutet ist, mag man diese Entwicklungen allerdings auch sehr bedauern. Andere Akteure müssen sich nun verstärkt um die Ethik sorgen. Können sie dies? Wollen sie dies? Fakt ist jedenfalls, dass sich gerade die globalen Wirtschaftsakteure mit dem Problem der Verschiebung normativer Verantwortung weg vom Staat und hin zu ihnen selbst und zu zivilgesellschaftlichen Allianzen befassen müssen.

Alle Unternehmungen, die sich an einer ernsthaften Umsetzung der Ziele des Global Compact versuchen, verdienen daher große Aufmerksamkeit, Unterstützung und unseren Respekt. Aber es macht dabei natürlich einen Unterschied, ob man die Umsetzung eher abwartend, reaktiv und beiläufig betreibt, oder auslotend, pro-aktiv und systematisch.

Die Novartis gehört dabei eindeutig zu den Vorreitern ethischen Handelns, sie ist eine führende Triebkraft in der Umsetzung des Global Compact, und dies nicht etwa erst seit es diese Initiative gibt, sondern schon viel länger. Man kann sagen, dass der Global Compact nur als eine willkommene Rückendeckung auf den Punkt gebracht hat, was sich die Novartis als Unterstützung ihrer ohnehin in Gang befindlichen Aktivitäten aus dem politischen Raum erwünschte. In diesem Sinne hat sich die Novartis in ihrem Tätigkeitsfeld einer aktuellen Herausforderung systematisch und ohne Vorbehalte gestellt. Gewiss will sie dabei an erster Stelle stets eine

Tuberculosis prevention programs in Tansania are one of the widespread activitis of Novartis

Novartis helps to develop alternative health care programs to fight against tubercolosis in Tansania

boration with these social forces to create global economic circumstances, keeping the standards proclaimed under surveillance. It positively requires them to critically check the public statements of the global players. At this end of development, in my opinion, Novartis AG still has a bit more to do, but in the Foundation there is already a willingness to engage in substantive discussions with the public. Evidence of this can be found particularly in the topics and discussions at annual symposia with their development policy agenda.[3]

In my view the intrinsic and extrinsic motivation generate a constructive synergy through public control, and business ethics responsibility is not going to be established on a permanent basis in any other way.

The Global Compact as substitute for law

The creeping end of the effective power of nation states and their inescapable legislation may be welcomed as a new freedom of globalization. Because the erosion of the nation state is inevitably declared as the end of certain concepts of the democratically constitutional state, one may regret these developments very much. Other players now have to ensure ethics more strongly. Can they? Do they want to? The fact is it is precisely the global economic players who have to tackle the problem of removing normative responsibility from the state to themselves and civil-social alliances.

All companies seriously trying to implement the goals of the Global Compact thus deserve great attention, support and our respect. But of course it makes a difference whether the implementation is carried out marking time, reactively and incidentally, or sounding out, proactively and systematically.

Novartis clearly belongs to the vanguard of ethical activity. It is a driving force implementing the Global Compact, and not just simply since this initiative has existed, but much earlier than that. One can say that the Global Compact has brought only as a welcome support what Novartis has been wanting from the political sector as support for its already established activities. In this sense Novartis has faced up to a current challenge in its field of activity systematically and unreservedly. Of course it wants to remain first and foremost a company in the private sector

Foto: © Novartis

Unternehmung bleiben, die privatwirtschaftlich verfasst ist und daher an ihren monetären Erfolg denkt. Aber die handlungsleitende Frage für die Aktivitäten bleibt, wie man diese unternehmerische Zielsetzung auch unter den Bedingungen der Globalisierung mit einem Wertesystem verknüpft, das den Kern des Gesundheitswesens und der pharmazeutischen Industrie nicht vergisst: es geht darum, den Kranken und Schwachen zu helfen, denn die Kranken sind meist schwach in dieser Welt.

Prozesshaftigkeit und Nachhaltigkeit bei Novartis

Folgende Punkte sind der Jury mit Blick auf die Frage der Prozesshaftigkeit und der Nachhaltigkeit der Bemühungen um den Global Compact besonders aufgefallen und verdienen es daher, hervorgehoben zu werden.

Eine Fokussierung in der Umsetzung des Global Compact auf den Bereich der *Menschenrechte*. Ich denke, das ist aus den vier „Problemfeldern" des Global Compact einerseits die wichtigste und älteste, andererseits aber auch die am wenigsten greifbare Aufgabe. Es ist erschreckend, wie vage hier unsere Kenntnisse sind. Nehmen wir nur die Erklärung der Menschenrechte: fragen Sie einmal auf der Straße (oder sich selbst), wie viele dieser Menschenrechte es laut UN-Deklaration vom 10.12.1948 gibt: 39% der Schweizer können nach einer neueren Umfrage mit dem Begriff nichts anfangen und *kein einziges* Menschenrecht benennen.[4] Die Novartis AG und insbesondere die Novartis Stiftung greift hier ein Thema auf, dessen Klärungsbedarf nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Schon die Tatsache, dass sich eine privat finanzierte Stiftung mit der Durchsetzung von Menschenrechten befasst, ist beachtlich, wenn man bedenkt, dass derzeit global mit dem *Schutz* von Menschenrechten weniger Gewinne gemacht werden als mit ihrer *Verletzung*.

Man befasst sich dabei allerdings nicht allgemein und unverbindlich mit „den Menschenrechten", sondern verfolgt die konsequente Fokussierung auf ein spezifisches Menschrecht, das im Zentrum des Geschäftsfeldes von Novartis Pharma steht: *The Right to Health* (Art. 25 der Menschenrechtserklärung). Klaus Michael Leisinger geht dabei der Frage nach, ob und inwieweit dies ein Fundamentalrecht sei (Recht auf Zugang zum „highest attainable standard") und insofern Gegenstand oder sogar Voraussetzung anderer Menschenrechte darstelle.[5] Es geht, so die aktuelle Diskussion mit anderen Worten, nicht nur um die punktuelle Verbesserung „irgendeines" Menschenrechtes, sondern um deren zentrale Grundlagen. Novartis geht auf dieser Basis pragmatisch der Frage nach, welche Konsequenzen dieses unmittelbar relevante Menschenrecht für die eigene Geschäftspolitik haben sollte. Besondere Schwerpunkte des zivilgesellschaftlichen Engagements liegen dabei zum Beispiel in der Bekämpfung von Malaria und Lepra, wobei über viele dieser Aktivitäten nicht besonders „laut" geredet wird. Der Grundsatz lautet offensichtlich bei Novartis: *„Tue Gutes und rede nicht so viel darüber."* So finden sich zwar vor allem im Jahresbericht der Stiftung für Nachhaltige Entwicklung die einschlägigen Aktivitäten eindrucksvoll beschrieben, allerdings ohne große Marketing-Geräusche. Besonders die Maßnahmen zur *Bekämpfung von Lepra* erwecken dabei Interesse. Novartis hat hier ein Programm der kostenlosen Medikamentenabgabe, vor allem in Indien, aufgelegt, mit dem diese Krankheit – nach Berechnungen zur Medikamentenwirksamkeit – in einigen Jahren ausgerottet sein könnte.

Das sind jedoch alles keine Einzelmaßnahmen, sondern sie bringen eine grundlegende Orientierung zum Ausdruck. Überzeugt haben die Jury die vorgebrachten Argumente zur Verschränkung der ethischen und der ökonomischen Dimension in der *Unternehmensstrategie:* Geschäft und Verantwortung müssen im Sinne einer *win-win-Strategie* vermittelt werden. In diesem Zusammenhang lautet das

whose first priority is financial success. But the question remains: how can this entrepreneurial objective be combined, in a time of globalization, with a value system that is aware of the basic health system and the pharmaceutical industry? It is a matter of helping the sick and the weak. The sick are mostly also weak.

Processuality and Sustainability in Novartis

The jury was struck by the following points with reference to the question of the processuality and sustainability of the attempts to observe the Global Compact, and they therefore deserve to be emphasized.

Focus in the implementation of the Global Compact in the area of *Human Rights*. I think that this is the most important and oldest of the four "problem areas" but at the same time the least tangible task. It is frightening how vague our knowledge in this area is. Let us take the Declaration of Human Rights: ask anyone on the street, or even yourself how many of these human rights of the UN Declaration of 10.12.1948 one knows. 39% in Switzerland, according to a recent survey, have no idea and are unable to name *a single* human right.[4] Novartis AG and, in particular, the Foundation, are touching on a subject here where the need for clarification cannot be underestimated. The mere fact that a privately financed Foundation is concerned about the implementation of human rights is impressive in view of the fact that globally less profit is made from the *protection* of human rights than from the *violation*.

However, one is not concerned, in a general and non-binding way, with "human rights", but pursues the consistent focusing on a specific human right that is right at the heart of the business activities of Novartis: *The Right to Health* (Art. 25 of the Declaration of Human Rights). Klaus Michael Leisinger goes into the question of how and to what extent this is a fundamental right (right of access to the "highest attainable standard") and thus represents an object or even precondition of other human rights.[5] It is a question, to put the current discussion in other terms, not only of the point by point improvement of "any" human right, but rather its central principles. On this basis Novartis pragmatically examines the question of the consequences of this immediately relevant human right for its own business policy. There are particular priorities of social engagement involved, for example in the fight against malaria and leprosy, but at the same time many activities receive hardly any press at all. The principle of Novartis seems to be: *"Do good and don't say too much about it"*. Thus, in the annual report of the Foundation for Sustainable Development the relevant activities are impressively described, without however any great marketing fuss. In particular, the measures for the *fight against leprosy* are interesting. Novartis has instituted a program of free medicines, especially in India, by means of which the disease – according to the estimates of medical effectivity – might be eradicated in a few years.

These are not individual measures, but rather express a basic orientation. The jury was convinced by the arguments to weave the ethical and economic dimension into the *corporate strategy*: Business and responsibility have to be communicated in the sense of a *win-win strategy*. In this connection the argument of the management is as follows: Novartis does good business with health in many areas – one might indeed say "very good business". Because of the outstanding importance of good "health", the company wants to and has to commit itself as a *good corporate citizen* also in areas where the *Right to Health* is fundamentally endangered by poverty, for example because of poor education in the medical profession or because there is simply *nothing* to be earned from certain poverty illnesses. A global pharmaceutical company, it is argued, would fundamentally fail in its mission if it were to

Argument der Geschäftsleitung: Novartis macht auf vielen Feldern mit der Gesundheit gute Geschäfte – und ich möchte etwas zuspitzend hinzufügen: teilweise sogar sehr gute Geschäfte. Wegen der eminenten Bedeutung des Gutes Gesundheit will und muss sich die Unternehmung dann aber als ein *good corporate citizen* auch dort engagieren, wo das *Right to Health* wegen Armut fundamental gefährdet ist, zum Beispiel wegen mangelhafter Bildung in Arztberufen, oder weil es mit bestimmten Armutskrankheiten einfach *nichts* zu verdienen gibt. Ein global agierendes Pharma-Unternehmen, so das Argument, würde seine Mission grundlegend verfehlen, würde es sich ausschließlich den Zivilisationskrankheiten und profitablen Dauerleiden widmen. Es muss vielmehr im Gesundheitssektor – ähnlich wie in den Arztberufen – zum integralen Selbstverständnis gehören, seine Geschäfte sowohl ökonomisch als auch ethisch überzeugend zu gestalten. Für Novartis heißt dies: *alle* Arten von Krankheiten zu bekämpfen, nicht nur die *profitablen*. Daher betten sich die Lepra-Aktivitäten in eine nur gesamthaft zu verstehende Strategie der „*Health Care*" ein, die neben erfolgsstrategischen Aspekten auch ethisches Engagement umfasst. Motto: wenn man eine Krankheit bekämpfen, gar ausrotten kann, dann muss man das tun.

Zur Umsetzung einer solchermaßen umfassenden Strategie gehört natürlich an erster Stelle das *persönliche Commitment* der zentralen Entscheidungsträger. Wir sind hier zum Eindruck gekommen, dass die entsprechenden Werte auf der obersten Führungsebene fest verankert sind und als Maßstab für erfolgreiche Geschäftsführung gelten. Die Wertekoordinaten des Managements stimmen mit Blick auf das Geschäft, das da betrieben wird. Das ist eine unabdingbare Grundlage, und sie ist zu erkennen, obwohl man natürlich versucht ist, sie mit Blick auf die emotionslosen Triebkräfte der globalen Finanzmärkte immer wieder anzuzweifeln, zu relativieren, für Illusion zu halten. Stets im Raum steht ja die These, dass vor allem die Forschungs- und Entwicklungspolitik in der Pharma-Industrie nicht von den Erfordernissen der globalen Krankheitsbekämpfung ausgeht, sondern von den Erwartungen der globalen Kapitalströme und Finanzmärkte. Es ist deshalb für die Wirtschaftsethik gerade im Gesundheitswesen ganz besonders wichtig, den Eindruck zu gewinnen, dass sich die Leitung einer Unternehmung wie Novartis nicht einfach kampflos den globalen Stockholdern ergibt, sondern mit Nachdruck allen relevanten Stakeholdern verpflichtet zeigt. Sie alle sind nämlich letztendlich der Maßstab, an dem der „Erfolg" einer Geschäftspolitik gemessen wird.

Es zeugte von einer gewissen Weitsicht, bereits vor mehr als 25 Jahren, damals noch bei der Ciba Geigy, das Anliegen einer entwicklungspolitischen Orientierung und Förderung entsprechender Ziele in einer *Stiftung* zu verankern, die sich frei vom unmittelbaren Tagesgeschäft um die Bearbeitung der relevanten Themenstellungen kümmern konnte. Sicher ist es vor allem dem unermüdlichen und punktgenauen Antreiben von Klaus Michael Leisinger zu verdanken, dass sich diese Stiftung mit ihrer Arbeit in dieser Zeit ein weltweites Ansehen erwerben konnte, wie man es selten findet. Die Stiftung hat ihr Wirken dabei nicht auf Forschungen und „Beobachtungen" im stillen Kämmerlein beschränkt, sondern sich stets pro-aktiv und diskussionsbestimmend in die öffentliche Diskussion eingebracht: *„Wie ein roter Faden zieht sich der feste Wille durch die Stiftungsgeschichte, nicht bloß als Pionier zu brillieren, sondern den entwicklungspolitischen Diskurs richtungsweisend mitzubestimmen."* [6]

Auch persönlich bin ich dabei mehr als beeindruckt von der Schaffenskraft des Klaus Michael Leisinger: während ich mir oft noch überlegt habe, was man zu einem Thema wissenschaftlich sagen könnte, hat er bereits schon ein Buch verfasst oder ein Symposium organisiert. Die Krönung dieser Anstrengungen hat Klaus Michael Leisinger wohl erfahren, als er jüngst am 28. September 2005 – übrigens *nach* der grundsätzlichen Entscheidung des DNWE zur Preisvergabe – zum Sonderberater Kofi Annans

R&D and Production at Novartis: Novartis markets its products in more than 140 countries

devote its energies exclusively to the illnesses of the developed world and profitable chronic illnesses. In the health sector, as in the medical professions, it must be taken for granted that one should organize one's business on both sound economic principles and ethical convictions. For Novartis this means: fighting *all* types of illnesses, not only the *profitable* ones. So the leprosy activities are embedded in a strategy of *health care* to be understood only in its totality, which embraces both success strategies and ethical commitment. Motto: if one can fight an illness, or even eradicate it, one should do so.

To implement such a comprehensive strategy the central decision-maker must of course exhibit *personal commitment*. It is our impression that the corresponding values are firmly anchored at the highest level of management and are the criterion of successful business management. The value co-ordinates of management are correct with respect to the business that is being done. This is an indispensable basis, and it must be recognized, although one is naturally tempted, with an eye on the emotionless driving forces of the global financial markets, time and again to doubt it, to relativize it, to consider it an illusion. The argument is always put forward that the R & D policy of the pharmaceutical industry is not based on the requirements of the global struggle against illness, but by the expectations of global capital flow and the financial markets. It is therefore especially important for business ethics in the health sector to create the impression that the management of a company like Novartis does not give in without a struggle to the shareholders, but shows itself emphatically committed to all relevant stakeholders. They are all ultimately the criterion by which the "success" of a business policy is measured.

It is evidence of a certain far-sightedness that, more than 25 years ago, at Ciba Geigy, a development policy orientation and the promotion of the goals associated with it were firmly established in a *Foundation*, which could devote its energy to the relevant subject areas unencumbered by the immediate concerns of day-to-day business. It is thanks to the tireless and precise work of Klaus Michael Leisinger that the work of this Foundation has been able to achieve world-wide recognition of the sort that is seldom found. It has not confined its activities to research and "observations" in camera, but has always proactively committed itself to public discussion: *The common factor in the Foundation's history is its firm commitment not simply to shine like some pioneer, but rather to help guide the development policy discourse.* [6]

I too am personally more than impressed by the creative energy of Klaus Michael Leisinger: while I have often still been wondering what sort of scientific contribution one might make to a particular subject, he has already written a book or organized a symposium. The crowning achievement of these endeavours for Klaus Michael Leisinger was his appointment on 28th September 2005 – incidentally after the basic decision of the DNWE to award the prize – as Special Adviser to Kofi Annan on the

Foto: © Novartis

für den Global Compact ernannt wurde. Ich denke, das spricht für sich, und somit braucht die jahrelange herausragende Arbeit im Problemfeld der Entwicklungspolitik nicht weiter kommentiert zu werden als mit einer tiefen Respektsbezeugung.

Man könnte es so gesehen eigentlich bei einer Auszeichnung dieser kontinuierlichen Förderung der entwicklungspolitischen Grundsatzdiskussion bei Novartis bewenden lassen. Viel entscheidender ist es aber – und ich weiß, dass dies auch für Herrn Leisinger persönlich das Wichtigste ist – dass und wie sich seine viel beachtete Arbeit im *Unternehmensalltag der Novartis AG* niederschlägt, dort wo es letzten Endes darauf ankommt. In verschiedenen Gesprächen, insbesondere auch mit dem Verwaltungsratsmitglied Urs Bärlocher, konnte hier überzeugend dargelegt werden, dass und wie die zentralen Erkenntnisse der Stiftungsarbeit in das unmittelbare Handeln der Firma „übersetzt" werden.

Insbesondere ist hier zu verweisen auf die Aktionsfelder:

1. Die Corporate Citizenship Guidelines von Novartis vom Juni 2002 mit ihren vier Schwerpunkten:

- Management of Corporate Citizenship
- Fair Working Conditions (für immerhin ca. 80.000 Beschäftigte)
- Business Ethics – vom Umgang mit Bribes, Gifts, Entertainment
- Human Rights and Engagement in Society.

2. Die Umsetzung der Grundsätze in Trainingsprogrammen.

3. Das Novartis Compliance Programm.

Schluss

Viel wäre noch im Einzelnen hierzu zu sagen, es kann heute aber leider nicht alles ausgebreitet werden. Ich möchte in diesem Zusammenhang nur jedermann dazu einladen, sich über den Internetauftritt von Novartis in die besondere Bedeutung einführen zu lassen, die man der gesellschaftlichen Verantwortung beimisst. Es sticht nicht nur die besondere Exponiertheit hervor, die man dieser Aufgabe seitens der Unternehmung zubilligt, sondern auch die vielen Details, mit denen die nachhaltige und tief verankerte Überzeugung zum Ausdruck gebracht wird, dass sich eine Unternehmung der Bedeutung von Novartis nicht einfach der Profitorientierung verschrieben kann. Es wird nicht nur klar, dass die Unternehmung der Gesellschaft durch ihre Tätigkeit etwas „zurückgibt", um dadurch als guter Corporate Citizen zu gelten, sondern dass man sich auch allen relevanten Benchmarking-Ansätzen unterzieht (z.B. GRI und Sustainability Indizes), um herauszufinden, wo man in der aktuellen Leistungsbeurteilung der Wirtschaftsethik steht.

Die Novartis, so ist meine Überzeugung, weicht hier keinem Thema aus, sondern stellt sich, und zwar auch dort, wo es argumentativ weh tun könnte.

Hier bin ich an der Grenze meiner Ausführungen angelangt, an der ich das Wort besser weiterleite zu einer näheren Würdigung und grundsätzlicheren Einordnung der Anstrengungen des Preisträgers für Unternehmensethik 2006. Ich freue mich, dass sich Professor Friedhelm Hengsbach SJ von der Hochschule St. Georgen in Frankfurt am Main mit auf den Weg hierher nach Basel gemacht hat, um uns seine Einschätzungen zu vermitteln.

[1] Vgl. dazu **Annan, K. (Hrsg.):** Brücken in die Zukunft, Frankfurt/M. 2001.

[2] Vgl. www.unglobalcompact.org.

[3] Vgl. **Novartis Foundation for Sustainable Development/The Prince of Wales International Business Leaders Forum (Hrsg.):** Human Rights and the Private Sector. Intenational Symposium Report, Basel 2003.

[4] http://www.demoscope.ch/upload/docs/PDF/Menschenrechte.pdf.

[5] Vgl. **Leisinger, K.M.:** The Right to Health: A Duty for Whom?, in: Compact Quarterly, April 2005.

[6] Vgl. **Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung:** Bericht 2005/2006, Basel 2005, S. 18.

Global Compact. I think that says it all, and his years of outstanding work in the problem area of development policy require no comment beyond a profound expression of respect.

Seen in this way, one could leave it, in the case of Novartis, with an award for this continuous promotion of basic development policy discussion. It is much more decisive – and I know that this is also the most important aspect for Prof. Leisinger personally – that and how its highly regarded work in the *corporate everyday of Novartis AG* resonates, where it ultimately matters. In various conversations, especially with the member of the Advisory Board, Urs Bärlocher, it could be convincingly demonstrated that and how the central cognitive developments of the Foundation's work can be "translated" into the immediate activities of the company.

In particular reference has to be made here to action fields:

1. The Novartis Corporate Citizenship Guidelines of June 2002 with their four priorities:

- Management of Corporate Citizenship
- Fair Working Conditions (for, however, approx. 80,000 employees)
- Business Ethics – practical attitudes to Bribes, Gifts, Entertainment
- Human Rights and Engagement in Society.

2. The implementation of principles in training programmes.

3. The Novartis Compliance Programme.

Conclusion

There is still a lot to say in detail, but today is not the time. I would like to invite everyone to consult the Novartis website for the special attention devoted by the company to social responsibility. It is striking how much prominence the company has attached to this task and how much detail has gone into the sustainable and deeply rooted conviction that a company as important as Novartis cannot confine itself simply to profit-making. It becomes clear not only that the company is "giving something back" to society, in order to establish its credentials as a good Corporate Citizen, but also that it has subjected itself to all relevant benchmarks (e.g. GRI and Sustainability Indices), in order to discover where it stands in the performance evaluation of business ethics.

It is my belief that Novartis does not evade any topic here, but faces each one, especially where argument might be painful.

I have now come to the end of my remarks, which is a convenient transition point for a more detailed appreciation and more fundamental presentation of the efforts made by the laureate of the Prize for Business Ethics 2006. I am delighted that Professor Friedhelm Hengsbach SJ from the Graduate School, St. George in Frankfurt/Main, has been able to come to Basel today to let us hear his appreciation of Novartis.

[1] see **Annan, K. (Hrsg.):** Brücken in die Zukunft, Frankfurt/M. 2001.

[2] see www.unglobalcompact.org.

[3] see **Novartis Foundation for Sustainable Development/The Prince of Wales International Business Leaders Forum (Hrsg.):** Human Rights and the Private Sector. Intenational Symposium Report, Basel 2003.

[4] http://www.demoscope.ch/upload/docs/PDF/Menschenrechte.pdf.

[5] see **Leisinger, K.M.:** The Right to Health: A Duty for Whom?, in: Compact Quarterly, April 2005.

[6] see **Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung:** Bericht 2005/2006, Basel 2005, S. 18.

CONTACT

Albert Löhr

International Graduate School Zittau

loehr@ihi-zittau.de

Rede Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ

Frankfurt am Main

Sehr geehrte Herren Dr. Bärlocher und Dr. Leisinger, meine Damen und Herren,

hätte ich vor ein paar Jahren die ehrende Einladung erhalten, bei der Auszeichnung der Novartis AG mit dem Preis für Unternehmensethik mitzuwirken, hätte ich mich der Ansage bedient: „Kein Anschluss unter dieser Nummer". Als entschiedener Vertreter einer „Politischen Wirtschaftsethik" hätte ich mich auf die These von Karl Homann berufen, der behauptet, dass der systematische Ort einer Wirtschaftsethik nicht das Handeln individueller wie kollektiver Akteure sei, sondern die Formulierung ver-

Foto: Dreamstime.com

Address Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ

Frankfurt/Main

Dr. Bärlocher and Dr. Leisinger,
Ladies and Gentlemen,

if I had received an invitation to take part in the award of the Business Ethics prize to Novartis AG a couple of years ago, I would have replied: "The number you have dialed is not available". As a declared representative of a "political economic ethics" I would have appealed to the argument of Karl Homann, who maintained that the systematic place of economic ethics is not the actions of individual and collective actors, but rather the formulation of binding rules that coordinate the actions of economic

bindlicher Regeln, die das Handeln der Wirtschaftssubjekte koordinieren. Mit einer solchen These wird die Unternehmensethik leicht als Tugendethik abgestempelt. Inzwischen habe ich dazu gelernt und bin auf dem Wege zu konvertieren. Zu einer solchen Konversion hat das Engagement der Novartis AG, der Novartis Stiftung und ihrer ersten Repräsentanten beigetragen. Ich möchte fünf Elemente zu dem beeindruckenden Mosaik beitragen, das die heutige Würdigung verdient.

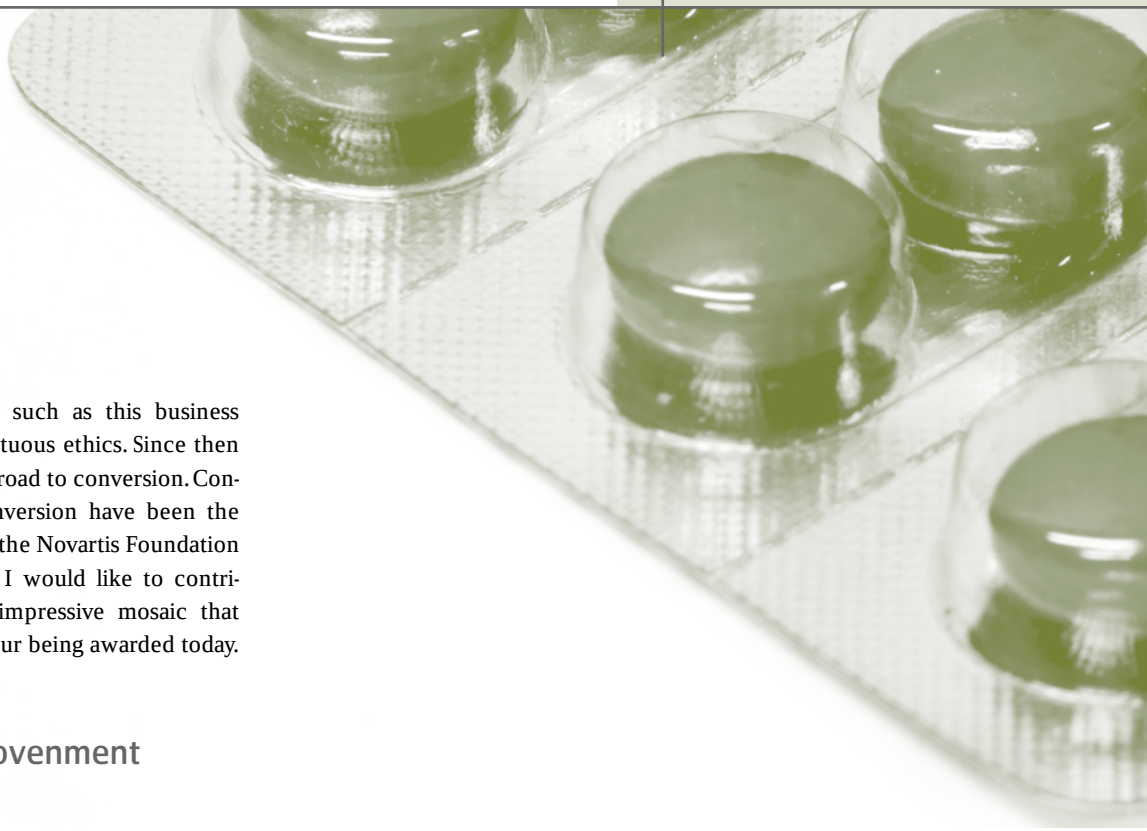
1 Ein globales Mitregieren entsteht

„Der Markt kann die Welt nicht regieren", hat die Gruppe von Lissabon 1999 erklärt. Nicht einmal den Markt kann der Markt regieren. Und wer soll erst den globalen Markt regieren? Wie könnte er regiert werden? Gemäß den herkömmlichen Denkmustern heißt es: Wie der nationale Souverän den kriegerischen Naturzustand des Kampfes aller gegen alle beseitigt hat, so müssen eine Weltregierung, supra- und internationale Organisationen, Zusammenschlüsse von Nationalstaaten, eine Fortentwicklung der Vereinten Nationen oder internationale Abkommen die Anarchie globaler Märkte überwinden. Nur ein sanktionsbewehrter politisch-rechtlich verbindlicher Rahmen ist in der Lage, die transnational operierenden Unternehmen zu bändigen und auf das Weltgemeinwohl hin zu orientieren.

Aber bereits im nationalen Bereich ist ein trennscharfes Gegenüber zwischen einem hoheitlichen Staat, der dem Gemeinwohl verpflichtet ist, und privaten Einzelinteressen nicht mehr möglich. Die Exekutive kann nirgendwo „durchregieren". Für Ulrich Beck gehört die Entgrenzung der Politik zu den Risiken moderner Gesellschaften. Neben den staatlichen Entscheidungsträgern ist eine Vielzahl gesellschaftlicher Kräfte – Wirtschaftsverbände, Parteien, Gewerkschaften, zivile Bewegungen und Kirchen – auf den Plan getreten. Folglich muss man sich die nationale politische Sphäre einschließlich der föderalen Ebenen als ein Verständigungssystem mit zahlreichen Vetospielern vorstellen.

Im Unternehmen, im Betrieb ist es ähnlich. Das für kapitalistische Wirtschaften typische Entscheidungsmonopol der Kapitaleigner sowie das auf die Unternehmensleitung übertragene Direktionsrecht und die Leitungskompetenz sind durch das Gegengewicht der Arbeitnehmervertretungen, die Betriebsräte, eingehegt. Die Beschäftigten sind nicht reine Befehlsempfänger, die so genannten Arbeitskraftunternehmer verfügen über ein hoch entwickeltes Arbeitsvermögen, Betriebsräte üben häufig eine Art Co-Management aus.

Erst recht im internationalen Bereich ist eine Zentralinstanz politischer Steuerung nicht vorstellbar. Dennoch verharren viele in den eingespielten Denkmustern, dass einzig die Nationalstaaten über eine breite demokratische Legitimation und über ausreichende finanzielle wie militärische Ressourcen verfügen, um das Weltgemeinwohl gegen private Widerstände durchzusetzen. Inzwischen ist jedoch ein „globales Regieren" im Entstehen. Das Besondere dieses gleitenden Prozesses lässt sich durch fünf Merkmale kennzeichnen. Erstens bilden sich vielfältige wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Verflechtungen zwischen den Nationalstaaten jenseits der offiziellen diplomatischen Verbindungen. Zweitens existiert eine Vielfalt unterschiedlicher Akteure, die koordiniert handeln, kooperieren und Entscheidungen treffen – neben den staatlichen Entscheidungsträgern internationale Organisationen, transnationale Unternehmen und Nicht-Regierungsorganisationen. Drittens operieren diese gleichzeitig auf mehreren, sehr unterschiedlich strukturierten Ebenen – international, national, regional und lokal. Viertens bedienen sie sich unterschiedlicher Verfahren der Koordination und Kooperation: nämlich Ver-



subjects. With an argument such as this business ethics is easily labelled as virtuous ethics. Since then I have learned and I am on a road to conversion. Contributory factors in this conversion have been the commitment of Novartis AG, the Novartis Foundation and its first representatives. I would like to contribute five elements to the impressive mosaic that might be worthy of the honour being awarded today.

1 A Global Joint Govenment is Created

"The market cannot govern the world", according to the Lisbon Group of 1999. The market cannot even govern the market. And who is supposed to govern the global market? How could it be governed? According to the usual patterns of thought, just as the national sovereign removed the natural war of all against all, a world government, supranational and international organizations, alliances of national states, a continuing development of the UN or international agreements have to overcome the anarchy of global markets. Only a sanction vested, political-legal binding framework is able to tame transnationally operating companies and to move in the direction of the world common good.

But already in the national context a clear dividing line between a sovereign state committed to the common good and private individual interests is no longer possible. The executive can no longer "govern totally" anywhere. For Ulrich Beck the removal of boundaries in politics is one of the risks of modern societies. In addition to the state decisionmakers many other social forces – economic associations, political parties, trade unions, civil movements and churches – have become visible. Consequently, one has to imagine the national political sphere, including the federal levels, as a compromise system with many veto players.

It is similar in business. The property right of decision-making of the capital owner, typical of capitalist economy, the executive right delegated to the management and the performance competence are not enclosed by the counterweight employees' representative, the works councils. The employees are not mere recipients of orders, the so-called self-employed have a highly developed labour potential and works councils often exercise a sort of co-management.

It is in the international area where central political control is inconceivable. But the old patterns of thought are still common enough, to the effect that only national states have broad democratic legitimation and large enough financial and military resources to secure the common good against private resistance. However, "global government" is in the process of emerging. This gradual process is characterized by five features. First, manifold economic, cultural and social networks, parallel to the diplomatic ones, are establishing themselves between states. Second, there are various actors who operate in a coordinated way, co-operate and make decisions – alongside the state decision-makers we find international organizations, transnational companies and NGOs. Third, they operate simultaneously on several very differently structured levels – international,

Foto: Randy Mckown, Dreamstime.com

träge, Mindeststandards, Verhaltenscodices, Abkommen und Selbstverpflichtungen; sie gleichen einem internationalen Verhandlungssystem ohne zentrale Durchsetzungsmacht. Und fünftens regeln sie globale Prozesse und Strukturen in sehr unterschiedlichen Operationsfeldern – Handel, Investitionen, Armutsprävention, Umwelt, Gleichstellung, Bildung und Gesundheit.

Der UN Global Compact ist eine solche Form globalen Regierens, eine Form „öffentlich-privater Zusammenarbeit". Dieses Wort mag wie eine Zauberformel klingen, als geniale Marketingidee, geschaffen, um gleichzeitig zu übertünchen, dass die öffentliche Gewalt über den Tisch privater Interessen gezogen oder von globalen Konzernen erobert wird. Man darf dieses Projekt aber auch so deuten, dass private Unternehmen die Verantwortung für das allgemeine, öffentliche Interesse mittragen, dass transnationale Unternehmen in die Verantwortung für die öffentlichen Lebensverhältnisse des globalen Dorfs hineinwachsen. Mit den vier Kapiteln und den zehn Grundsätzen ist dieser globale Gesellschaftsvertrag als Selbstverpflichtung gedacht, die Menschenrechte einzuhalten, faire Arbeitsverhältnisse zu schaffen, die natürliche Umwelt zu schützen und in der Geschäftspolitik „Treu und Glauben", die „Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns" oder „die guten Sitten" zu respektieren.

Die Novartis AG verdient hohe Anerkennung dafür, dass sie sehr schnell auf die Initiative des Generalsekretärs der UN, Kofi Annan reagiert hat. Sie hat sich einer äußerst innovativen Vorgehensweise angeschlossen, die das verkrustete Gehege der Vereinten Nationen und der nationalstaatlichen Regierungen aufbricht. Für den, der darauf besteht, dass die Vereinten Nationen nur souveräne Partner als Mitglieder und Adressaten kennen, dürfte es den Compact eigentlich nicht geben. Trotzdem hat diese weltpolitische Innovation bereits eine solche Dynamik entfaltet, dass der Verdacht, es handle sich um bloße Frühlingsträume bei schönem Wetter, gegenstandslos geworden ist.

2 Transnationale Unternehmen sind kein moralfreier Raum

Zwei anerkannte moderne Sozialwissenschaftler, der Systemtheoretiker Niklas Luhmann und der Wirtschaftspolitiker Friedrich A. von Hayek verbreiten in ihren Schriften weiterhin den Eindruck, als liege zwischen dem Wirtschaftssystem und dem moralischen Bewusstsein ein „garstiger Graben". Dabei wird ein wirtschaftliches Teilsystem nicht ausschließlich durch moralfreie Codes – Zahlen/Nicht zahlen – gesteuert. Und das „evolutionäre" Verfahren der Marktsteuerung ist nicht funktionsfähig, wäre es von der rechtlichen Ordnung des Privateigentums und der Vertragstreue losgelöst. Wirtschaftliche Systeme, auch Unternehmen haben solange Bestand, als sie mit psychischen Systemen strukturell gekoppelt sind, also von gesellschaftlichen Optionen und persönlichen Vorleistungen des Vertrauens, der Freundlichkeit und des Kooperationswillens am Leben erhalten werden. Solche Systeme sind an real existierende Menschen angeschlossen. Aber diese sind nicht auf den „homo oeconomicus" zu reduzieren, der ausschließlich seinem Eigeninteresse folgt, über alle relevanten Informationen verfügt, den Nutzen und die Kosten seiner Entscheidungen rational abwägt und dann eine vernunftgemäße Wahl trifft. Der real existierende Mensch folgt einem ganzen Bündel individueller und kommunikativer Bedürfnisse, Motive, Ziele und Absichten, zu denen auch moralische Orientierungen gehören. Über die in den Unternehmen handelnden Menschen fließen alternative Zielsetzungen und auch moralische Orientierungen in die Unternehmensentscheidungen ein.

Dies gilt umso mehr, je größer die Marktstellung eines Unternehmens und je weniger es ein reiner

Friedrich A. von Hayek

Niklas Luhmann

national, regional and local. Fourth, they make use of different procedures of co-ordination and co-operation: contracts, minimum standards, codes of conduct, agreements and commitments, like an international negotiation system without central enforcement power. Fifth, they regulate global processes and structures in different operational fields – trade, investment, prevention of poverty, environment, equality, education and health.

The UN Global Compact is such a form of global government, a form of "public-private partnership-operation". This word may sound like a magical formula, a clever marketing idea created to mask the fact that public authority is made the servant of private interests or has been subjugated by global business concerns. This project may, however, also be understood in the sense that private companies share the responsibility for the general public interest and that transnational companies grow into the responsibility for public life in the global village. With the four chapters and the ten principles this global social contract is envisaged as a commitment to observe human rights and create fair working conditions, protect the environment and respect loyalty and belief, the principles of the honourable merchant or good morals in business practice.

Novartis AG deserves recognition for having reacted so quickly to the initiative of the UN Secretary General, Kofi Annan. It has adopted an extremely innovative way that breaks up the old enclosure of the UN and national governments. For those who insist that the UN recognize only sovereign partners as members and clients the Compact should really not exist. Nevertheless, this world-political innovation has already unleashed a dynamic of such proportions that it can no longer be regarded merely as day-dreaming.

2 Transnational Companies are not a Morals-Free Zone

Two well-known modern social scientists, the systems-theoretician Niklas Luhmann and the economist Friedrich A. von Hayek, create the impression in their work that between the economic system and moral awareness there is a "foul-smelling ditch". But an economic substructure is not controlled exclusively by morals-free codes – paying/not paying. The evolutionary process of market control does not work if it is disengaged from the law of private property and adherence to contractual agreements. Economic systems, including companies, continue to exist only as long as they are structurally linked to psychological systems, that is to say, are maintained by social options and personal trust, friendliness and the willingness to co-operate. Systems of this sort are linked to real people. But they cannot be reduced to the "economic man", who follows exclusively his own interests, has all relevant information at his disposal, rationally calculates cost-benefit and then makes a rational choice. The real person follows an entire package of individual and communicative needs, motives, goals and intentions, which also include moral orientation. Those engaged in the activities of companies are driven by alternative objectives and also moral orientations in decisions affecting the company.

This is all the more so the larger the market segment of the company and the less it is a mere quan-

Fotos: Picture Alliance, teutopress

Mengenanpasser ist. Dann sind die Unternehmensziele alles andere als eine eindimensionale Größe. Der langfristige realwirtschaftliche Erfolg und die kurzfristig erwarteten Zahlungsströme, also der „shareholder value", der Interessenausgleich zwischen denen, die sich für das Unternehmen engagieren oder in das Operationsfeld des Unternehmens geraten, also Bedürfnisse, Arbeitsplätze, Kaufkraft und öffentliche Güter, ökologische Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt stehen für das magische Vieleck einer abwägenden unternehmerischen Entscheidung. Das Management der Novartis AG ist vermutlich in der Lage, sich gegen einseitige, überdehnte monetäre Erwartungen der Manager von Investmentfonds zu behaupten und sich riskanten Entweder/Oder-Pressionen zu entziehen.

Hätte die Novartis AG nicht diesen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, könnte sie die ethische Komponente unternehmerischen Handelns nicht so offensiv und plausibel vertreten. Sie anerkennt, dass die Adressaten ihrer Geschäftspolitik „homines morales" sind – die Verbraucher, die Anteilseigner, die Manager, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das gesellschaftliche Umfeld, die Gemeinden und zivilgesellschaftlichen Bewegungen. Tendenziell scheint die Geschäftspolitik der theoretischen Einsicht zu folgen, dass im Ganzen und auf Dauer das wirtschaftlich Vernünftige und das moralisch Gebotene übereinstimmen.

3 Öffentliche Verantwortung in Bodennähe

Private transnationale Unternehmen stehen unter dem Druck, sich im Wettbewerb auf globalen Märkten zu behaupten. Sie wollen Güter anbieten, die Bedürfnisse befriedigen und Kundenwünschen entsprechen. Wenn sie öffentliche Verantwortung mit übernehmen, müssen sie nicht meinen, für alles und jedes mitverantwortlich sein. Die Novartis AG beweist ein kluges Augenmaß darin, dass sie den Sektor, in dem sie operativ tätig ist, zum Ausgangs- und Brennpunkt öffentlicher Verantwortung nimmt. Einer solchen Vorentscheidung entspricht das Bemühen, die Gesundheitsversorgung in den von Armut und Krankheit besonders betroffenen Ländern zu verbessern. Die Programme zur Eindämmung von Lepra, HIV/Aids, Malaria und offener Tuberkulose sind ein Kennzeichen sowohl der Bereitschaft, öffentliche Gesundheitsziele ernst zu nehmen, als auch einer weisen Beschränkung zu folgen.

Solche Reparatur-Programme wirken zwar – angesichts des wirtschaftlichen Potentials der Novartis AG – wie der berühmte Tropfen auf den heißen Stein, als wollte man gerade mal ein moralisches Minimum zugestehen und erfüllen. Aber man kann solche Programme auch als einen Entwicklungspfad sehen, der eine offene moralische Verantwortung skizziert – vergleichbar einer nach oben offenen Skala. Immerhin ist anerkannt, dass Gesundheit nicht ein Gut ist wie viele andere, sondern ein ganz persönliches Gut, mit dem wir häufig sehr irrational umgehen, die Voraussetzung aller Lebensentwürfe, ein Vertrauensgut und ein Grundrecht, das einzulösen in demokratischen Gesellschaften weder von der Kaufkraft noch von dem individuellen Leistungsvermögen abhängen soll.

Ist mit dieser Entscheidung für ein Gut Gesundheit, das die reinen Marktregeln sprengt, der Widerspruch bereits ausgeräumt, der darin besteht, dass die Forschung und Entwicklung der Novartis AG einerseits auf eine zukünftige kaufkräftige Nachfrage ausgerichtet ist – auch auf die Gefahr hin, damit ökonomische Prozesse der Ausgrenzung und des Ausschlusses zu verstärken – und anderseits das Verteilungsziel im Blick bleibt, das Gut Gesundheit allen zugänglich zu machen und damit den Wohlstand für alle zu fördern? Die Antwort wird vermutlich mit

tity adjuster. In that case the company goals are anything but a one-dimensional variable. Long-term real economic performance and short-term expected cash flows, the shareholder value, the interest balance between those who commit themselves to the company or work in the operational field of the company, i.e. needs, jobs, buying power, public goods, ecological sustainability and social cohesion, stand for the magical polygon of a well-balanced entrepreneurial decision. The management of Novartis AG is probably able to assert itself against one-sided, overextended monetary expectations of managers in the investment fund and avoid risky either/or pressure.

If Novartis AG did not have this room for action and decision-making, it could not represent the ethical components of entrepreneurial activity as aggressively and plausibly as it does. It acknowledges that the clients of their business policy are "homines morales" – the consumers, the shareholders, the managers, the employees, the social environment, the communities and civil-social movements. The tendency of the business policy seems to be the theoretical insight that, by and large in the long run, the economically rational and the morally imperative are one and the same.

3 Public Responsibility at the Ground Level

Private transnational companies are under pressure to assert themselves in competition in global markets. They want to offer goods that satisfy needs and meet customers' wishes. If they also assume public responsibility, they do not have to think that they are responsible for everything. Novartis AG displays a shrewd amount of perspective in that it takes the sector in which it operates as the starting and focal point of public responsibility. This decision is reflected in the attempt to improve health provision in countries where people are particularly poor and sick. The programmes to stamp out leprosy, HIV/Aids, malaria and open tuberculosis are an indicator of the willingness both to take public health goals seriously and to follow a prudent limitation policy.

Repair programmes of this sort are, in view of the economic potential of Novartis AG, like a drop in the ocean, as if one wanted simply to admit and fulfill the moral minimum. But they can also be regarded as a development path, which sketches out an open moral responsibility, comparable with an open scale upwards. Nevertheless it is acknowledged that health is not a good like other goods, but rather a personal good, which we often treat in a very irrational way. It is the prerequisite of all of our plans for life, a credit good and a basic right, which in democratic societies should depend neither on purchasing power nor individual performance ability.

Does this decision for a good called "health", which disrupts pure market rules, remove the con-

Foto: Monika Wisniewska, Dreamstime.com

dem Hinweis auf den gegenwärtigen Kompromisspfad lauten: Es gilt öffentliche Verantwortung wahrzunehmen, aber in unternehmerischer Bodennähe.

4 Konzern und Stiftung operieren „ungetrennt und unvermischt"

Auf dem Konzil von Chalkedon (351 n.Chr.) wurde eine negativ abgrenzende Kompromissformel geprägt, um die charakteristischen Merkmale der Person Jesu Christi, sein Menschsein und seine besondere Nähe zu Gott auszudrücken. Das Erfolgsgeheimnis der Kooperation von Novartis AG und Novartis Stiftung liegt wohl darin, dass der Konzern seine Kompetenz zur Verfügung stellt, die allgemein zustimmungsfähigen zehn Grundsätze des UN Global Compacts in das operative Geschäft einfließen zu lassen, während die Stiftung mit einer relativen Unabhängigkeit die grundsätzliche Reflexion über die Kooperation im privaten und öffentlichen Interesse weiter entwickelt. Konzern und Stiftung (der Vergleich mit Chalkedon mag grenzwertig sein, soll jedoch keine säkularen oder religiösen Gefühle berühren) sind „ungetrennt und unvermischt", positiv formuliert: aufeinander bezogen, aber unterscheidbar.

In dieser Kombination drücken sich zwei Einsichten aus: Normative Überzeugungen fallen erstens nicht vom Himmel und können auch nicht aus der so genannten „Natur der Sache" abgeleitet werden. Sie müssen in modernen Gesellschaften durch innovative Impulse und gesellschaftliche Verständigungsprozesse gewonnen werden, die nicht konfliktfrei verlaufen. Es gibt keinen außenstehenden wohlwollenden Beobachter, der angeben und überprüfen könnte, welche Orientierungen des guten und schönen Lebens für alle Gesellschaftsmitglieder verbindlich sind. Auch die Stiftung ist nicht der neutrale Schiedsrichter, der diese Rolle für den Konzern übernehmen könnte.

Normative Grundsätze können zweitens nicht gemolken werden. Unternehmensethische Leitsätze lassen sich aus der Proklamation der Menschenrechte nicht geradlinig ableiten. Sie können auch nicht ohne Bezug zu einer konkreten Situation, die für den Konzern eine Herausforderung darstellt, formuliert werden. Man könnte von einem „quasi-dialogischen Frage-Antwort-Spiel" zwischen der Deutung der Situation und der Formulierung normativer Grundsätze sprechen. Diese zwei Dimensionen der konkreten Herausforderung durch eine Situation und der Formulierung normativer Überzeugungen sind in dem unterscheidbaren und aufeinander bezogenen Zusammenspiel von Konzern und Stiftung kreativ und vorteilhaft geregelt.

Mit den zwei ungetrennten und unvermischten Operationsräumen diesseits und jenseits des Konzerns sind zwei besondere Möglichkeiten gegeben. Zum einen können moralische Überzeugungen und ethische Standards, die in der Stiftung reflektiert werden, wirksam in die Prozesse und Strukturen des Konzerns einfließen. Und zum andern lassen sich unternehmerische Leitlinien – vermittelt über die Stiftung – einer kritischen Öffentlichkeit aussetzen. Die Stiftung übernimmt die Rolle eines Dialogpartners gegenüber einer kritischen Öffentlichkeit etwa der Medien, globaler zivilgesellschaftlicher Bewegungen und Nicht-Regierungsorganisationen. Auch wenn die Zuweisung solcher Rollen konfliktgeladen ist und als Doppelspiel verdächtigt werden kann, überwiegen doch die Vorteile funktionaler Differenzierung.

5 Klaus M. Leisinger ist ein elementarer Bestandteil der Auszeichnung

Klaus M. Leisinger verkörpert in seiner Person die Novartis Stiftung. In der Stiftung hat sein Engagement für Menschenrechte, für den sozialen Zusammenhalt,

tradiction that Novartis AG in its research and development is aiming at a future well-funded demand, even at the risk of reinforcing economic processes of exclusion, while at the same time not losing sight of the distribution goal to make the good called health accessible to all and thereby promote well-being for all? The answer, with reference to the current compromise path, is probably: One should assume public responsibility, but at entrepreneurial ground level.

4 Company and Foundation Operate "Undivided and Unmixed"

The Council of Chalecdon (351 AD) reached a negatively defining compromise formula to express the characteristic features of the person of Jesus Christ, his humanity and his special proximity to God. The secret of the success in the collaboration between Novartis AG and Novartis Foundation is that the Company uses its competence to incorporate the generally accepted ten principles of the UN Global Compact into its operative business, while the Foundation, with a relative independence, develops the basic reflection about the collaboration in the private and public interest. Company and Foundation (the comparison with Chalcedon may be marginal, but is not meant to affect any secular or religious feelings) are "undivided and unmixed", which may be expressed without the negatives as "related to each other, but distinguishable".

In this combination two views are expressed. One is that normative convictions are not heaven-sent and the other is that they are not derivable from the so-called "nature of the thing". In modern societies they have to be won by innovative impulses and social communication processes, which are not conflict-free. There is no external well-wishing observer who could specify and check which directions of the good and nice life for all members of society are binding. The Foundation too is not the neutral referee who could assume this role for the company.

Normative principles cannot be milked. Principles of entrepreneurial ethics cannot be derived directly from the proclamation of human rights. Nor can they be formulated without reference to a concrete situation that represents a challenge for the company. One might speak of a "quasi-dialectical question-and-answer game" between the meaning of the situation and the formulation of normative principles. These two dimensions of the concrete challenge by a situation and the formulation of normative convictions are creatively and advantageously regulated in an interplay between Company and Foundation where both are distinguishable but mutually referent.

With the two undivided and unmixed operational areas on both sides of the Company, there are two special possibilities. One is that moral convictions and ethical standards reflected in the Foundation are incorporated effectively into the processes and structures of the Company. The other is that entrepreneurial guidelines, imparted via the Foundation, are exposed to a critical public. The Foundation assumes the role of a dialogue partner vis-a-vis the critical public, such as the media, global civil movements and NGOs. Even if the allocation of such roles is fraught with conflicts and can be suspected of being a double-cross, the advantages of functional differentiation predominate.

5 Klaus M. Leisinger is a Fundamental Component of the Award

Klaus M. Leisinger embodies the Novartis Foundation. In the Foundation his commitment to human rights, social cohesion, ecological sustainability and entrepreneurial uprightness has taken on an insti-

ökologische Nachhaltigkeit und unternehmerische Aufrichtigkeit eine institutionelle Gestalt angenommen. Er war die treibende Kraft, dass die Novartis AG als eines der ersten Unternehmen den UN Global Compact unterzeichnet hat, dem inzwischen mehr als 2.000 Firmen beigetreten sind. Ohne ihn hätte es weder das außerordentliche Engagement der Novartis AG noch den beeindruckenden Erfolg dieses Weltgesellschaftsvertrags neuen Stils gegeben. Kofi Annan hat ihn zu Recht in diesem Jahr zum Sonderberater des UN Global Compact berufen.

Klaus M. Leisinger erscheint mir als ein profilierter persönlicher Charakter. Sobald er auf einen Gesprächspartner in einem Anliegen, das ihm wichtig ist, zugeht, listet er nicht als erstes die Widersprüche, Ungereimtheiten, Konflikte und Risiken eines angestrebten Projekts oder einer möglichen Vereinbarung auf. Er verfügt über einen besonderen Charme, ein geniales kommunikatives Talent, das freundlich und kompetent den Korridor gemeinsamer Überzeugungen auslotet und die Chancen einer Kooperation über das Medium des kommunikativen Dialogs jenseits von staatlicher Macht und wirtschaftlicher Effizienz in beiderseitigem Interesse erschließt. Darüber hinaus gelingt es ihm, seinen Gesprächspartnern die Emergenz wohlverstandener Eigeninteressen und moralischer Grundsätze einsichtig zu machen.

Der von Klaus M. Leisinger ins Spiel gebrachte Begriff einer „Alarmanlage“ regt mich zu einem biblischen Vergleich mit der Rolle des prophetischen Wächters an. Im Buch des Profeten Jesaia findet sich ein Rätselwort: „Wächter, wie spät in der Nacht? Wächter, wie spät in der Nacht?” – Der Wächter antwortet: “Es kommt der Morgen, es kommt auch die Nacht. Wenn ihr fragen wollt, kommt wieder und fragt!“ (Jes 21,11f.). Die Rolle des prophetischen Wächters besteht darin, die Menschen in den Ängsten der dunklen Nacht zu beruhigen. Der Regenbogen über der Schöpfung, der nach dem gesellschaftlichen und ökologischen Desaster aufgerichtet ist, hat Bestand. Folglich sind Katastrophenalarm, das Ausrufen des Endes der Geschichte, Untergangspanik nicht angesagt. Es gibt berechtigte Gründe, geduldig und mit langem Atem an der Schöpfung mit zu arbeiten. Dagegen wird im Markusevangelium eine andere Rolle des prophetischen Wächters beschrieben. Als der Hauseigentümer fortgeht, gebietet er dem Türhüter, nicht einzuschlafen, sondern wachsam zu sein (Mk 13,33-37). Er soll Unruhe stiften, die Unruhe im Haus wachhalten, dass die Hausbewohner nicht sich gemütlich in ihren Etagen einrichten, soziale Mauern zwischen der Beletage und dem Kellergeschoss einziehen und das Recht aller Lebewesen missachten. Die Rolle des prophetischen Wächters umfasst beides – beruhigend zur geduldigen Arbeit aufzurufen und Alarm zu schlagen, weil die Zeit drängt.

Ich gratuliere der Novartis AG, der Novartis Stiftung und Klaus M. Leisinger zu der übernommenen doppelten Wächterrolle im Haus des Lebens, das die Welt ist.

tutional form. He was the driving force behind Novartis AG's being one of the first companies to sign the UN Global Compact, which has since been signed by more than 2,000 companies. Without him there would not have been the extraordinary commitment of Novartis AG or the impressive success of this new type of world social contract. Kofi Annan has rightly nominated him this year as Special Advisor on the UN Global Compact.

Klaus M. Leisinger, in my view, is a personality with profile. When he enters into a discussion about something important to him, his first concern is not to make a list of the contradictions, inconsistencies, conflicts and risks of a new project or possible agreement. He has a particular charm and an ingenious talent for communication, which sounds out in a friendly and competent way the corridor of common convictions and explores the chances of co-operating via communicative dialogue beyond state authority and economic efficiency in a spirit of mutual interest. Moreover, he always manages to make clear to his discussion partners the emergence of well-understood self-interest and moral principles.

The expression "Alarm System" introduced by Klaus M. Leisinger prompts me to make a Biblical comparison with the role of the prophetic watchman. In the Book of Isaiah there is a riddle: "Watchman, what is left of the night? Watchman, what is left of the night?" The watchman replies, "Morning is coming, but also the night. If you would ask, then ask. And come back yet again" (Is. 21,11f.). The role of the prophetic watchman is to calm the anxieties of people in the dark night. The rainbow over creation, which appears after the social and ecological disaster, is enduring. So catastrophe alarms, the call for the end of history, the panic of doom are out of place. There are good reasons to be patient and take deep breaths with creation. The Gospel of Mark describes another role of the prophetic watchman. When the house-owner goes away, he asks the doorman not to fall asleep, but to stay awake (Mk 13,33-37). He is to cause unrest that will keep the house awake so that the residents do not make themselves comfortable and erect social walls between the best part of the house and the cellar and disregard the rights of all living beings. The role of the prophetic watchman includes both - to call for calm and patient work and to set off the alarm because time is pressing.

I wish to congratulate Novartis AG, the Novartis Foundation and Klaus M. Leisinger on the dual role of watchman in the house of the life that is the world.

CONTACT

Friedhelm Hengsbach SJ

Oswald-von-Nell-Breuning-Institut

hengsbach@st-georgen.uni-frankfurt.de

Rede Dr. Urs Bärlocher

Sehr geehrte Herren Professoren Hengsbach und Löhr, sehr geehrter Jury des Unternehmensethik-Preises, liebe Kollegen und Kolleginnen, sehr geehrte Damen und Herren,

als ich die höchst erfreuliche Nachricht vernahm, dass Novartis den Deutschen Unternehmensethik-Preis bekommt und auch erfuhr, aus welchem Grund, habe ich mich natürlich zuerst einmal gefreut. Es ist schön, dass unser Unternehmen, Novartis, in dieser Weise ausgezeichnet wird. Dieser Preis ist für mich ein Zeichen dafür, dass draußen in der Gesellschaft zunehmend und differenzierend wahrgenommen wird, wie ein Unternehmen in Sachen Corporate Citizenship aufgestellt ist.

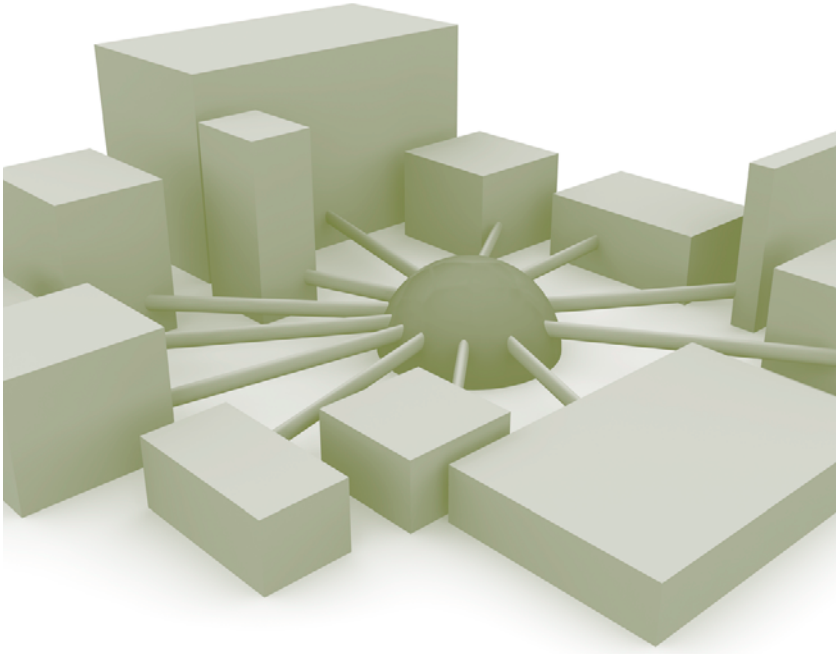
Die steigende Bedeutung der Fragen und Antworten zum Thema der unternehmerischen gesellschaftlichen Verantwortung ist aus einer Reihe von Gründen begrüßenswert:

- Zum einen sind wir bei Novartis von der Richtigkeit der Aussage des UNO Generalsekretärs, Kofi Annan, überzeugt, dass das „Einweben" universeller Werte in den „Stoff", aus dem die globalen Märkte und die unternehmerischen Praktiken sind, dazu beiträgt, dass breit unterstützte gesellschaftliche Ziele erreicht werden – und damit auch sichergestellt wird, dass die Märkte offen bleiben.
- Zum anderen sind wir der Überzeugung, dass ein erstklassiges Unternehmen nicht nur erstklassige wirtschaftliche Ergebnisse vorweisen, sondern auch sicherstellen muss, dass diese auf eine menschenrechtlich makellose, sozial verantwortliche und ökologisch nachhaltige Art und Weise erzielt werden. Wäre dies nicht der Fall, geriete eher früher als später unsere gesellschaftliche „license to operate" in Gefahr – und dies wäre nicht nur unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch unseren Aktionärinnen und Aktionären gegenüber verantwortungslos.
- Drittens liegt für Novartis der „business case" verantwortungsvollen Handelns auch in der Verringerung legaler, finanzieller und reputationaler Risiken sowie in der höheren Attraktivität für ambitionierte Mitarbeiter, ethisch denkende Kunden und – in zunehmendem Maße – auch für die Finanzmärkte.

Der Global Compact der Vereinten Nationen war für Novartis eine willkommene katalysatorische Gelegenheit, die besten Praktiken beider Vorfusions-Unternehmen zusammenzuführen und mit neuem Leben zu erfüllen. Für Novartis sind die Verpflichtungen, die aus den 10 Global Compact Prinzipien resultieren „good management practices" – oder, wie man altmodisch sagen könnte: der Anstandskatalog ehrbarer Kaufleute.

Dass wir mit der Novartis Stiftung über einen firmeninternen Think Tank verfügen, der in konzeptioneller Hinsicht wertvolle Beratungsarbeit lieferte, erleichterte unsere Arbeit, erhöhte unsere Sensibilität und vertiefte unser Verständnis. Dass Novartis beispielsweise zum Thema „Menschenrechte und Unternehmen" wertvolle Arbeit leistete, wird durch Ihre Preisverleihung anerkannt – dass dies sogar

Address Dr. Urs Bärlocher



Professors Hengsbach and Löhr,
Members of the Jury of the Business Ethics Prize,
Colleagues, Ladies and Gentlemen,

when I received the extremely gratifying news that Novartis was to be awarded the German Business Ethics Prize and also why, I was, of course, very pleased. It is good that our company, Novartis, is to be distinguished in this way. This prize is for me a sign that in society as a whole there is an increasing and sophisticated perception as to how a company stands in the matter of Corporate Citizenship.

The growing importance of the questions and answers on the subject of corporate social responsibility is welcome for a number of reasons:

- One is that we at Novartis are convinced of the accuracy of the remark of the UN Secretary General, Kofi Annan, that the interweaving of universal values into the fabric of the global markets and entrepreneurial practices helps to achieve social goals with a broad basis of support and so ensures that the markets remain open.
- Another is that we believe that a first-class company has not only to achieve first-class economic results, but also to ensure that they are achieved in a way that is totally compatible with human rights, socially responsible and ecologically sustainable. If this were not the case, our social "license to operate" would sooner or later become endangered, and this would be irresponsible to both our employees and our shareholders.
- A third reason for Novartis is that the "business case" of responsible activity lies in the reduction of legal, financial and reputation risks as well as in the higher attractivity for ambitious employees, ethically thinking clients and, increasingly, also for the financial markets.

The Global Compact of the UN was a welcome catalyst for Novartis to combine the best practices of both premerger companies and to inject new life into them. For Novartis the obligations resulting from the 10 Global Compact principles are "good management practices", or in old-fashioned terms, the code of integrity practised by honourable merchants.

The use of an internal think tank, which has supplied valuable consultancy work in a conceptual sense, has facilitated the work of the Novartis Foundation, enhanced our sensitivity and deepened our understanding. For example, the valuable work of Novartis on the subject Human Rights and Companies is acknowledged in your award, which

Fotos: Catalin Stefan, Peter Galbraith; Dreamstime.com

international als richtungsweisend angesehen wird, wurde uns vor wenigen Tagen am Global Compact Gipfel in Shanghai bestätigt. Auch für unternehmerische Verantwortung gilt, dass Leadership die bessere Strategie ist, als von den Entscheidungen anderer getrieben zu werden.

Und dennoch, wer einen solchen Preis erhält, wird auch nachdenklich:

Ist unser „Haus" in jeglicher verantwortungsethischer Hinsicht in Ordnung? Gibt es Problembereiche, derer wir uns nicht genügend bewusst sind oder zu denen die Gesellschaft von uns eine andere Handlungsweise erwartet als wir nach bestem Wissen und Gewissen für richtig halten? In welchen Bereichen können wir was besser machen, wo Dilemmasituationen auf konstruktivere Weise auflösen? Und schließlich: Wie weit reicht unsere Verantwortung über das hinaus, was wir im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit als unsere Pflicht ansehen – z.B. für die fast zwei Milliarden Menschen, die mangels Kaufkraft nicht als Kunden auf den von uns bedienten Märkten auftreten können? Sicher ist, dass in einer fairen gesellschaftlichen Arbeitsteilung auch von verantwortungsethisch motivierten Unternehmen keine Übernahme von Pflichten abgeleitet werden kann, die den wirtschaftlichen Erfolg gefährden – aber was ist das richtige Maß?

Ich bin mir bewusst, dass Novartis nicht auf alle Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen die richtige Antwort hat. Ich wäre schon froh, ich könnte sicher sein, dass wir alle relevanten Fragen kennen.

Gerade Sie vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik wissen, dass für nachhaltiges verantwortungsvolles Handeln zumindest auf zwei Ebenen gearbeitet werden muss, nämlich auf der *institutionellen* und auf der *personellen* Ebene. Aus über 30-jähriger Managementerfahrung weiß ich, dass es zwar nicht immer leicht ist, auf der institutionellen Ebene – d.h. durch die Definition von Unternehmenswerten, durch Verhaltenskodizes, Corporate Citizenship Richtlinien, Compliance Monitoring und anderen Managementprozesse – das Haus in Ordnung zu halten. Wir haben die Hausaufgaben auf der institutionellen Ebene gemacht – und bringen in Ländern, wo uns die Qualität der lokalen Gesetze unzureichend erscheint, unsere eigenen, höheren Normen zur Anwendung.

In einem Unternehmen mit über 80.000 Beschäftigten ist und bleibt jedoch die individualethische Dimension die auf Dauer schwieriger zu bewältigende Herausforderung. Das ist weder neu, noch nur ein Problem von Unternehmen: Otto von Bismarck hat vor über 120 Jahren einmal gesagt, dass man mit schlechten Gesetzen und guten Beamten noch immer regieren könne, jedoch bei schlechten Beamten auch die besten Gesetze nichts hülfen! Daher bemühen wir uns um eine Unternehmenskultur, in der praktiziertes Verantwortungsbewusstsein selbstverständlich ist – ohne eine Kontrolkultur zu schaffen, welche die Freiheit des Denkens, Entscheidens und Handelns bürokratisch gängelt.

Die Herausforderungen an das Verantwortungsbewusstsein des Managements auf allen Stufen sind in den letzten Jahren gestiegen – sowohl was die Komplexität als auch die Dimension angeht. Die kommenden Jahre werden in dieser Hinsicht nicht anders sein. Und dabei ist der Säuretest wirtschaftlich schlechterer Jahre noch gar nicht berücksichtigt. Betriebswirtschaftlich sind wir immer gut damit gefahren, in guten Jahren nicht nachlässig zu werden und auf stetige Produktivitätsverbesserungen hinzuarbeiten. Daher wird auch dieser Preis und die Anerkennung, die wir heute für die Wahrnehmung unserer gesellschaftlichen Verantwortung erhalten haben, für uns nicht Grund zum Ausruhen auf dem Erreichten sein, sondern Ansporn, auf dem eingeschlagenen Weg weiter zu gehen.

is regarded even on the international level as trend-setting, as the Global Compact Summit in Shanghai several days ago confirmed. It is true also of corporate responsibility that to lead is a better strategy than to be driven by the decisions of others.

And yet, the recipient of a prize such as this is also prompted to thoughtfulness.

Is our "house" in good order in terms of every aspect of responsibility ethics? Are there problem areas of which we are not sufficiently aware or in which society expects from us professional conduct other than that which we, in all conscience, consider right? In what areas can we improve on what we do to constructively resolve dilemmas? And finally, how far does our responsibility stretch beyond what we consider to be our duty in the framework of normal business practice, e.g. for the almost 2 billion people who do not have the money to purchase in the markets served by us? It is certain that in a fair social division of labour even companies motivated by responsibility ethics cannot be expected to assume obligations that will endanger their commercial success. But where is the right balance?

I am aware that Novartis does not have the right answer to all questions concerning the social responsibility of commercial enterprises. Indeed I would be happy if I could be sure that we knew all the relevant questions.

The representatives of the DNWE know as well as we ourselves that sustainable responsible activity requires work on at least two levels, namely at the *institutional* and at the *personell* level. More than thirty years of management experience has taught me that it is not always easy to keep one's house in order at the instutional level, i.e. through defining company values, codes of conduct, corporate citizenship guidelines, compliance monitoring and other management processes. We have done our homework at the institutional level and apply our own high standards in countries where the quality of local laws seems inadequate.

In a company with over 80,000 employees the individual ethics dimension is and remains in the long term the more difficult challenge to deal with. This is neither new nor a problem confined to businesses. 120 years ago Otto von Bismarck said that you can still govern with bad laws and good civil servants, but with bad civil servants even the best laws would be of no use! That is why we are trying to develop a company culture in which a sense of responsibility is taken for granted, without creating a control culture that bureaucratically stifles freedom of thought, decision-making and action.

The challenges to a sense of responsibility in management have risen at all levels in recent years in terms of both complexity and dimension. The years to come will be no different in this respect. This does not even take the acid test of economically poorer years into consideration. In management terms we have always been successful at not being negligent in good years and working towards constant productivity improvements. So this prize and recognition that we are receiving today as acknowledgement of our social responsibility will not be a reason for us to rest on our laurels, but rather an obligation to continue down this road.

CONTACT

Urs Bärlocher

Novartis AG

Der Novartis Ethikkodex

Wozu ein Novartis Kodex?

Novartis hat diesen Kodex beschlossen, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Grundsätze und Standards aufzuzeigen, die Anwendung finden sollen. Sie beruhen auf den folgenden Prinzipien:

- Unterstützung und Anerkennung des Schutzes der international proklamierten Menschenrechte
- Ethisches und rechtmässiges Verhalten
- Loyalität gegenüber Novartis
- Fairer, höflicher und respektvoller Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Faire und angemessene Berücksichtigung der Interessen anderer (Kunden, andere kommerzielle Partner, Behörden, Öffentlichkeit) sowie der Umwelt
- Professionelles Verhalten und Einhaltung der Regeln der guten Geschäftspraxis (good business practice)
- Unsere Verpflichtung gegenüber dem Global Compact der Vereinten Nationen

Anwendungsbereich

Der Novartis Kodex bezieht sich auf die folgenden Bereiche:

- Persönliche Pflichten
- Diskriminierung
- Interessenkonflikte
- Korruption, Repräsentationsspesen und Geschenke
- Insidergeschäfte
- Kartellrecht
- Einhaltung der Gesetze
- Schutz des Firmeneigentums sowie von Informationen und Geschäftsgeheimnissen

Der Novartis Kodex findet auf alle Geschäftsbereiche von Novartis Anwendung und gilt als Ergänzung zu sämtlichen zur Zeit gültigen wie auch zukünftiger Vorschriften, Weisungen etc. Diese sind zudem im Sinne des Novartis Kodex zu interpretieren und anzuwenden. Der Novartis Kodex enthält ferner die Stellungnahme von Novartis zu wichtigen Themen.

Wir wollen erreichen, dass sich unsere Geschäftspartner mit unseren Prinzipien vertraut machen und sich, wo immer möglich, in allen Anwendungsbereichen entsprechend verhalten.

Persönliche Pflichten

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich bei ihrer Tätigkeit an die gesetzlichen Vorgaben zu halten und sind einem hohen ethischen Standard verpflichtet.

Sie sollen Verantwortungsbewusstsein für soziale Belange und die Umwelt zeigen und Professionalität und die Regeln der guten Geschäftspraxis (good business practice) als Grundsatz bei ihrer Arbeit anwenden.

Offenheit, Vertrauen und Integrität sind grundlegende Werte von Novartis, die von allen respektiert werden müssen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich ferner mit der für ihren Aufgabenbereich geltenden guten Geschäftspraxis vertraut machen und diese anwenden.

Es kann vorkommen, dass Rechtsvorschriften oder Regeln der guten Geschäftspraxis nicht alle sich stellenden Fragen beantworten. In solchen Fällen sollten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst einmal auf ihren gesunden Menschenverstand und ihre Urteilskraft verlassen und überdies bei ihren Vorgesetzten Rat und Unterstützung suchen.

Viele der hier angesprochenen Anforderungen sind bereits Bestandteil von Richtlinien oder Weisungen oder werden möglicherweise in solche Richtlinien und Weisungen des Konzerns, der Sektoren oder Konzerngesellschaften aufgenommen. Viele der Pflichten werden zudem durch die Gesellschaft oder die Behörden

NOVARTIS

Novartis Code of Conduct

Why a Code of Conduct?

Novartis has adopted this Code of Conduct in order to describe the standards its employees must meet. The standards are based on:

- Support of and respect for the protection of internationally proclaimed human rights
- Ethical and legal behavior
- Loyalty to Novartis
- Fair, courteous and respectful treatment of fellow employees
- Fair and appropriate consideration of the interests of other stakeholders (customers, other commercial partners, government authorities and the public) and of the environment
- Professionalism and good business practice
- Our commitment to the Global Compact

Areas of Concern

This Code addresses the following areas:

- Personal obligations
- Discrimination
- Conflict of interest
- Bribes, kickbacks, business entertainment, gifts
- Insider trading
- Antitrust
- Compliance with the law
- Use and protection of business assets and information

This Code of Conduct shall apply to all operations of Novartis and supplements the present or future policies, guidelines and rules adopted by Novartis, its Sectors and Group Companies. The spirit of this Code of Conduct governs the interpretation of any other policies, guidelines or rules adopted by Novartis. This Code of Conduct also clarifies the Group's position in key areas.

We strive to ensure that our business partners understand our standards and, wherever possible, act accordingly in all areas of concern.

Personal Obligations

All employees are expected to follow the law and adhere to high ethical standards.

They should demonstrate social and environmental responsibility, professionalism, and use good business practices in performing their jobs.

Candor, trust and integrity are fundamental Novartis values which must be respected. Employees should also be familiar with good business practices relevant to their jobs and should implement them conscientiously.

Employees shall use good judgment and common sense in all situations when the requirements of the law or of good business practices appear unclear. Employees should seek advice and direction from their supervisors in such situations.

Many of these requirements have already been explicitly or implicitly established or will be established in the policies and directives of the Group, its Sectors and Companies. Furthermore, many of these responsibilities are imposed by society and authorities and are particularly important in areas where Novartis is active. This Code places them in a general context.

direkt auferlegt und sind von besonderer Bedeutung in den Geschäftsbereichen, in welchen Novartis tätig ist. Der Novartis Kodex stellt sie in einen allgemeingültigen Rahmen.

Diskriminierung

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Recht auf faire, höfliche und respektvolle Behandlung durch Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen.
Novartis duldet keine Diskriminierung oder Belästigung z.B. aufgrund von Rasse, Religion, Glaubensbekenntnis, nationaler Herkunft, Geschlecht, Behinderung, Alter oder einem anderen relevanten Kriterium.
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich entsprechend zu verhalten.

Interessenkonflikte

Geschäfte müssen immer im wohlverstandenen Interesse von Novartis getätigt werden.
Niemand, sei es nun eine einzelne Person, ein kommerzieller Betrieb oder eine Firma mit guten Beziehungen zu einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter von Novartis, darf aufgrund dessen oder wegen der Stellung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters bei Novartis auf unzulässige Weise bevorzugt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst dürfen ebenfalls keinerlei unzulässige Vorteile erhalten.
Situationen, die zu einem Interessenkonflikt zwischen den Aufgaben einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters bei Novartis und persönlichen Interessen führen können, sollen vermieden werden. Trotzdem kann es gelegentlich zu solchen Interessenkonflikten oder dem Anschein davon kommen. In solchen Fällen ist das Gespräch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer von grösster Wichtigkeit, und beide Parteien sollen versuchen, die Angelegenheit in guten Treuen zu regeln.

Korruption, Repräsentationsspesen, Geschenke

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dürfen im Sinne des OECD-Übereinkommens über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr keine durch diese Konvention verbotenen Zahlungen leisten und Kick-backs oder sonstige finanzielle Vorteile anbieten, um Geschäftsabschlüsse zu tätigen oder Dienstleistungen zu erhalten.
Die Gesetze, mit welchen diese Konvention im Landesrecht umgesetzt wird, sind strikt zu beachten.
Repräsentationsspesen und Geschenke an Amtsträger müssen den Spesenreglementen von Novartis und den Vorschriften der betreffenden Amtsstelle oder der gesetzgebenden Organe entsprechen.
Die oben beschriebenen Grundsätze dürfen nicht durch Einschaltung von Dritten umgangen werden.

Insidergeschäfte

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über Insiderinformationen über Novartis oder andere Unternehmen verfügen, mit welchen Novartis oder eine ihrer Konzerngesellschaften eine strategische Allianz oder Akquisition, Desinvestition oder Fusion erwägen, dürfen deren Wertpapiere und Derivative weder kaufen noch verkaufen oder sonstwie Handel treiben. Es ist auch verboten, entsprechende Informationen an Dritte weiterzuleiten.
Insiderinformation sind Informationen, welche ein Anleger beim Entscheid für oder gegen den Kauf oder Verkauf von Wertpapieren oder Derivativen für wichtig erachten würde. Dazu zählen beispielsweise vertrauliche Informationen über geplante Akquisitionen, strategische Allianzen, finanzielle Ergebnisse, neue Produkte, Änderungen in der Kapitalstruktur oder wichtige Verträge, z.B. Verträge mit Start-ups. Öffentlich zugängliche Informationen oder Daten gelten nicht als Insiderinformation.
Mitarbeiter dürfen Insiderinformationen an niemanden weitergeben, auch nicht an Freunde oder Familienangehörige.
Diese Einschränkungen gelten so lange, bis die betreffenden Pläne, Ereignisse oder Transaktionen publik geworden sind und die Information darüber so weit verbreitet ist, dass Anleger sie auswerten konnten.
Verbotener Insiderhandel kann zivilrechtliche und strafrechtliche Konsequenzen haben.

NOVARTIS

Discrimination

Each employee is entitled to fair, courteous and respectful treatment by his or her supervisors, subordinates and peers.
Novartis will not tolerate discrimination or harassment based on race, religion, creed, national origin, sex, disability, age or any other relevant category.
All employees shall conduct themselves in accordance with the letter and the spirit of these principles.

Conflict of Interest

Business transactions must be conducted with the best interests of Novartis in mind.
Nobody, whether an individual, a commercial entity, or a company with a relationship to a Novartis employee, may improperly benefit from Novartis through his or her relationship with the employee or as a result of the employee's position in the company. Furthermore, no employee may personally benefit in an improper way.
Situations which may cause conflict between an employee's responsibilities towards Novartis and his or her personal interests should be avoided. Nevertheless, a conflict of interest, or the appearance thereof, may occasionally arise. Should such a situation occur, communication between employer and employee is of utmost importance, and the parties concerned shall attempt to resolve the matter in good faith.

Bribes, Business Entertainment, Gifts

No employee shall make any payment, or kickback, or offer improper financial advantage to an official of a government or a government-controlled entity for the purpose of obtaining business or other services, as set out in the OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials.
Legislation translating this Convention into national law has to be strictly observed.
Business entertainment and business gifts to government officials, if permitted, must be in compliance with Novartis' general business expense policy and with the rules and regulations of the government agency or legislative body concerned.
Third parties must not be used to circumvent any of the policies mentioned above.

Insider Trading

Employees having inside information about Novartis or any other company with which Novartis is considering, for itself or for one of its affiliated companies, a strategic alliance or an acquisition, disinvestments or merger, may not sell, purchase or otherwise trade in stock, derivatives or other securities of Novartis or that other company, or disclose such information to another person.
Inside information is defined as information which an investor would consider important in deciding whether to buy or sell stock or securities. It includes, for example, confidential information about plans to acquire another company, strategic alliances, financial results, product discoveries or changes in capital structure or important agreements, e.g. with a start-up company. Public information or public data is not inside information.
Employees must refrain from disclosing inside information to anyone, including friends and family.
The restrictions with respect to inside information remain in effect until the plans, events or transactions concerned are made public and information about the event has been sufficiently disseminated in public to enable investors to evaluate it.
Insider trading may lead to civil and criminal penalties.

Foto: © Novartis

Kartellrecht

Einhaltung bestehender Gesetze

Novartis und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verpflichtet, die Prinzipien und Regeln des fairen Wettbewerbs einzuhalten und insbesondere das Kartellrecht nicht zu verletzen.

(...)

Vereinbarungen, die überprüft werden müssen

Wegen der Komplexität der Kartellgesetzgebung müssen alle Vereinbarungen mit Konkurrenten oder anderen Dritten, die möglicherweise negative Folgen auf den Wettbewerb haben können, von Juristen überprüft werden.

Verbotene Vereinbarungen und Arrangements

Verboten sind sämtliche Vereinbarungen oder Arrangements zwischen Konkurrenten, die darauf abzielen, das Marktverhalten aufeinander abzustimmen.

(...)

Missbrauch einer marktbeherrschenden Position

Der Missbrauch einer marktbeherrschenden Position in spezifischen Produktmärkten ist verboten. Der Begriff des «Missbrauchs» bezieht sich auf Situationen, in welchen die Marktbeherrschung zum Nachteil von Lieferanten und Kunden ausgenutzt wird. Marktverhalten und Marketingstrategien in Märkten, in denen Novartis eine starke Stellung innehat, müssen deshalb von Juristen einer besonderen Prüfung unterzogen werden.

(...)

Einhaltung der Gesetze

Die Einhaltung des geltenden Rechts ist für Novartis und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Pflicht.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter muss sich mit den gesetzlichen Bestimmungen, die für die berufliche Tätigkeit von Bedeutung sind, vertraut machen. Das Management hat für die dafür erforderliche Instruktion und Beratung zu sorgen.

Für Novartis sind beispielsweise faire und nicht diskriminierende Arbeitsbedingungen, der Schutz der Umwelt sowie der Gesundheit und Sicherheit ihrer Mitarbeiter wichtige Anliegen. Novartis erwartet von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass sie sich an alle gesetzlichen Vorschriften über den Schutz der Gesundheit, der Sicherheit und der Umwelt halten, alle erforderlichen Bewilligungen einholen und die Anlagen in strikter Übereinstimmung mit den geltenden Gesetzen betreiben.

(...)

Einhaltung und Kontrolle

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter erhält ein Exemplar des Novartis Kodex. Das Management ist dazu verpflichtet, den Novartis Kodex in die Mitarbeiterschulung miteinzubeziehen. Das Management ist zudem verpflichtet, die Einhaltung des Novartis Kodex zu überwachen und, sofern dies nötig ist, spezielle Überwachungsprogramme durchzuführen.

Verstösse gegen den Novartis Kodex können disziplinarisch geahndet werden. Dies kann auch zu Entlassungen führen.

Novartis wird einen Konzernbeauftragten für die Anwendung des Novartis Kodex bestimmen (Group Compliance Officer). Sektoren und Konzergesellschaften werden mit dem Konzernbeauftragten die Notwendigkeit absprechen, eigene Kontrollbeauftragte zu ernennen.

Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird erwartet, dass sie Verstösse gegen den Novartis Kodex ihrem Vorgesetzten oder dem Beauftragten melden. Wegen der Meldung dürfen den Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern keine Nachteile erwachsen. Dies gilt jedoch nicht für eigene Verstösse.

(...)

NOVARTIS

Antitrust

Compliance

Novartis and its employees shall respect the principles and rules of fair competition and shall not violate applicable antitrust laws.

(…)

Agreements to be verified

Because of the complexity of antitrust legislation, all agreements with competitors or with other third parties which may have a negative effect on competition must be verified by legal counsel.

(…)

Prohibited Agreements and Arrangements

All agreements between competitors aimed at co-ordinating market behavior are prohibited.

(…)

Dominant Market Position

Abuse of a dominant market position in the market of a specific product is illegal. The term "abuse" refers to situations in which dominant market power is exercised to the detriment of suppliers or customers. Marketing strategies and practices in markets in which Novartis is a strong player need particular attention by legal counsel.

(…)

Compliance with the Law

Compliance with the law is an absolute requirement for Novartis and its employees.

Each employee is expected to be familiar with the law as it applies to his or her job; management is expected to provide necessary instruction and advice.

For example, Novartis is strongly committed to non-discriminatory and fair labour standards, to protecting the environment and to ensuring the health and safety of its employees. Novartis expects its employees to comply with all laws designed to protect health, safety and the environment, to obtain all required permits and to operate its facilities in strict accordance with the relevant laws.

(…)

Foto: © Novartis

Control

Each employee shall receive a copy of this Code of Conduct. It is the duty of management to include the Code of Conduct in employee training programs. Management shall monitor compliance with the Code and, if need be, implement special monitoring programs.

Non-compliance with the Code of Conduct by employees may result in disciplinary action, including dismissals.

Novartis shall appoint a Group Compliance Officer. Sectors and Group Companies will consult with the Group Compliance Officer regarding the need to appoint compliance officers of their own.

Employees are expected to report violations of the Code of Conduct to their supervisors or to the Compliance Officer, as may be appropriate. There will be no retaliation or penalty for such reporting. This however does not result in immunity for violations.

(…)