



**KunstRaumRhein**

presents:

Forschungskolloquium «Zur Zukunft der Menschenwürde»

## Wirtschaftsethik – mehr als eine Mode?

„Business and Human Rights“



**Prof. Dr. Klaus Leisinger**

Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung  
Transkription des Vortrages  
an der Universität Basel vom 21. Februar 2009



Guten Abend, meine Damen und Herren. Wer um diese Zeit, bei diesem Wetter, das Haus verlässt, muss grosses Interesse an der Sache haben. Wenn wir von Unternehmensethik reden, zumindest heute Abend, dann ist das der Diskurs über die Kriterien, nach den menschliche Handlungen im unternehmerischen Kontext als moralisch und als gerecht beurteilt werden und nicht nur als profitabel. Dahinter steht, dass Sie vieles tun können, was profitabel ist, aber nicht moralisch akzeptabel. Dahinter steht auch, dass Sie vieles tun können, was moralisch akzeptabel ist, aber nicht profitabel. Und dieses Abwägen darüber, was kann man jetzt konkret machen, das werde ich Ihnen nachher am Beispiel von Menschenrechtsfragen darstellen. Und Sie werden sehen, es ist nicht meine pädagogische Absicht, aber es wird so sein, hoffentlich, dass Sie mit mehr Fragen nach Hause gehen als Sie gekommen sind. Denn wer zu solchen Themen die Meinung vertritt, „Man muss nur ....., dann ...“, der weiss entweder nicht, von was er redet, oder er möchte Sie ideologisch in eine bestimmte Ecke führen. Beides ist nicht besonders sinnvoll.

Unternehmensethik hat zum Ziel, dass Sie materiale und prozessuale Normen finden. Material: Was ist der Inhalt dessen, was wir wollen? Und prozessual: Wie setzen wir das um? Und beides ist gleichermassen wichtig. Es gibt ganz viele Leute, die klare Vorstellungen haben, was wünschbar ist, aber sich nicht darum kümmern möchten, was umzusetzen ist. Es gibt ganz viele Leute, die möchten alles umsetzen, aber die haben keine klare Idee, was wären denn Normen die dahinter stehen. Und das, was man jetzt prozessual und material finden will, das soll ein Unternehmen im Sinne einer nachprüfbaren Selbstverpflichtung in Kraft setzen, das heisst über die Gesetze hinaus, denn die Gesetze bestimmen ja, was man tun muss, und wenn wir von unternehmensethischen Dingen reden, hat es mit Selbstverpflichtung über das Gesetz hinaus zu tun, und zwar nicht eben um Legalität zu erreichen, sondern um eine möglichst hohe Legitimität zu erreichen. Und das hat ganz oft nicht damit zu tun, mache ich schwarz oder mache ich weiss, sondern es hat mit der Auflösung von Dilemmata zu tun; – die schwierigsten Fragen, mit denen man es generell im Leben, aber eben auch in Unternehmen zu tun hat, das sind nicht die Schwarzweiss-Fragen, das ist mehr eine Frage der Intelligenz – sondern das Auflösen von schwierigen Dilemmata, wo wenn man das eine tut, diese Nutzen und jene Risiken hat, und wenn man etwas anderes tut, andere Nutzen und andere Risiken hat aber auch Risiken, und die Abwägung der beiden Nutzen- und Risikoverhältnisse, das ist eine schwierige Angelegenheit.



Heute in der Gesellschaft ist man immer noch der Meinung, man könne nicht zugleich hohe Prinzipien und hohe Profite haben, aber in der letzten Zeit ist man zumindest wieder einmal vermehrt auch der Meinung, also ganz ohne Gewinne wäre das auch nicht das Gelbe vom Ei. Um das ganz kurz vorwegzunehmen: Natürlich gibt es auch ethische Kriterien in der ganzen Finanzkrise, das hat zu tun mit der Gier von Menschen, das hat zu tun mit falschen Anreizsystemen, das hat aber auch zu tun mit Mangel an handwerklichem Können. Denn wenn man mit Geld anderer Leute umgeht, und sich auf intransparente Risiken einlässt, dann hat das mit Handwerk zu tun, nicht nur mit Ethik. Und vieles von dem, was wir heute besprechen werden, müssen wir immer unterscheiden, ist es jetzt ein ethisches Problem, oder ist es ein politisches Problem, oder ist es ein technisches Problem, oder ist es ein ökonomisches oder ein soziales Problem. Längst nicht alle Probleme sind ethischer Natur.

Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Ich bin ein Anhänger des Konstruktivismus. Etwa ein Drittel von Ihnen wird hier eine junge Frau sehen, zwei Drittel hier werden eine alte Frau sehen, und diejenigen, die die junge Frau sehen, die werden nicht einsehen können, dass jemand eine alte Frau sieht, und umgekehrt.



Und sehr vieles von dem was wir in der Öffentlichkeit wahrnehmen und diskutieren, stösst auf dieses Muster, dass der eine sagt: „Ja, aber das ist doch ganz klar, das ist doch... so muss es sein.“ Und jemand sagt: „He, wie kannst Du das sagen, das muss doch ganz anders sein.“ Und ich kann Ihnen nur empfehlen, setzen Sie sich mit



Konstruktivismus-Fragen auseinander. Erst wenn Sie merken, dass eigentlich jeder von uns seinen Rucksack an Lebenserfahrung hat, seinen Rucksack an Vorurteilen, seinen Rucksack an Präferenzen und das Gegenteil davon, wenn man klar dazu steht und sich das Ganze auch eingesteht, nur dann kommt man durchs Leben, ohne dass man in Freund-Feind-Bilder unterscheiden muss oder davon ausgehen muss, dass Leute absolute Idioten oder absolute Genies sind.

Und das Wichtige ist eben hier, wenn Sie das lesen, wenn Sie jedes einzelne Wort lesen, werden Sie gar nix verstehen, aber wenn Sie das oberflächlich drüber lesen, werden Sie sehen, dass aufgrund einer Studie an einer englischen Universität es egal ist, in welcher Reihenfolge die Buchstaben in einem Wort stehen, das Wichtige ist dabei, dass der letzte und der erste Buchstabe am richtigen Platz ist.

Sehr vieles von dem, was wir als Urteil über soziale Sachverhalte verarbeiten, hat mit solchen Dingen zu tun. Und einer kann das Ganze erkennen, oder einer kann das nicht erkennen, aber wenn Sie jetzt jemandem, der es nicht erkennen kann sagen: „Du, das ist ganz einfach, Du musst nur so und so lesen“, dann wird er Sie mit einem Blick betrachten, wo Sie nachher sagen, wahrscheinlich denkt der, wir sind auf einem anderen Stern. Das hat sogar jemand zugegeben, der von solchen Dingen lebt, das ist die „Bild“-Zeitung, und das Zitat hat mir deshalb so imponiert, weil wenn der das selbst zugibt, dann ist das nicht nur eine Vermutung: „Alles, was wir über andere denken und sagen, ist nur die Summe eigenen Erlebens und Erfahrens, multipliziert mit vermeintlichem Wissen, dividiert durch die eigene Anti- oder Sympathie gegenüber dem Betroffenen, und letztlich durch nur vage und subjektiv die Projektionen unserer eigenen Erkenntnisse auf den anderen. Die Summe kann richtig sein, aber auch gnadenlos falsch.“

Jetzt gehen Sie mal an einem stillen Tag ganz in sich rein, und sagen Sie, sind Sie schon Menschen gegenüber aufgetreten mit dem Rucksack: „Ich weiss, dass ist ein blöder Typ, ich weiss, der hat keinen Geschmack, ich weiss, der ist unverantwortlich“, und haben dann etwas, was der Mensch gesagt hat oder Ihnen entgegenbrachte, in diese Schublade getan und nachher festgestellt: Mein Gott, das ist ja ganz anders. Das macht jeder, das ist völlig normal, nur wissen muss man es und daran denken soll man, damit man nicht zu schnell aus der Hüfte schießt, wenn es um Urteile geht.

Der Sachverhalt „Menschenrechte“ ist ein enorm wichtiger Sachverhalt. Als die Frau



von Theodore Roosevelt, Eleonore Roosevelt, damals, nach dem Tod ihres Mannes, an der Universität New York sich in ein Hinterzimmer zurückgezogen hat, und einfach mal hingeschrieben hat, was sie meint, das richtig sei, ist die Menschenrechtsdeklaration entstanden. Es ist übrigens in Deutschland nicht so bekannt: Eleonore Roosevelt ist eine der ganz grossen Figuren nicht nur des Feminismus, sondern in der politischen Geschichte Amerikas. Sie hat da, wo ihr Mann immer kränker geworden ist, einfach gesagt: „Komm, wir sind verheiratet, wir machen den Job zusammen“, und hat hinter den Kulissen all die Fäden gezogen, die Theodore Roosevelt angerechnet worden sind, und eben auch unter anderem diese Menschenrechtserklärung, die sie zu 80 Prozent selber geschrieben hat. Sie hat gesagt: „Es hat überhaupt keinen Sinn, jetzt anzufangen zu verhandeln, indem wir jetzt mit den Russen und den Chinesen und den Indern und dem Vatikan“ – der die Menschenrechte bis heute noch nicht ratifiziert hat – „zusammensitzen. Was sollten Menschenrechte sein? Ich mache jetzt mal etwas,“ und hat das so gut gemacht, dass sie es auf den Tisch gelegt hat und die Leute dann nur noch über Reihenfolgen diskutiert haben. Heute ist das Thema wieder sehr im Vordergrund, nicht nur weil wir sehr oft eben Menschenrechtsverletzungen auch in der brutalsten Version unangenehm zur Kenntnis nehmen. Letztes Jahr am 11. Dezember war das 60-jährige Jubiläum der Erklärung, der Veröffentlichung der Erklärung der Menschenrechte, und es ist heute so, dass jetzt ein Unternehmen anderen Kriterien genügen muss als früher. Früher, und das ist ein Zitat von Milton Friedman aus dem Jahr 1962, war man der Meinung, ein Unternehmen muss Gewinne erzielen, Gesetze einhalten, Arbeitsplätze schaffen und Steuern zahlen. Und hatte damals gesagt, man muss das tun, das Unternehmen soll alles tun, was die Gewinne erhöht, und dann kommt der Satz: „Dies im Rahmen der akzeptierten Spielregeln.“ Und der Punkt ist hier: Die Spielregeln haben sich fundamental geändert. Heute ist ein Unternehmen, das jetzt eben nur Gewinne erzielt oder nur legal arbeitet oder nur Arbeitsplätze schafft nicht mehr akzeptabel. Wir leben in einer sog. „Stakeholder-Gesellschaft“, wo um das Unternehmen herum ganz viele Anspruchssteller sind, die alle ihre ganz bestimmten Vorstellungen von dem haben, was richtig ist und was nicht richtig ist, und am Schluss alle mit Vorstellungen kommen, von denen sie meinen, die Unternehmen müssten das erfüllen. Und es ist ganz offensichtlich, wenn Sie sich das anschauen, dass kein Unternehmen selbst beim besten Willen all diesen Dingen gerecht werden kann. Und dann ist auch wieder die Frage, was ist unbedingt wichtig und was ist nicht so wichtig, was hat Priorität, was hat nicht Priorität, und eines ist völlig



klar: Menschenrechte sind nicht eine Frage der Priorität. Die Menschenrechtsdeklaration und die Konvention sind der am meisten verbreitete Kodex von verantwortungsvollem Handeln und Verhalten der zivilisierten Gemeinschaft. Also hier gibt es kaum Kompromissmöglichkeiten.

Mary Robinson hat 1998, als sie angefangen hat als High Commissioner for Human Rights in Genf, die „Business and Human Rights“-Agenda begonnen. Robinson ist auch eine tolle Frau, ein Vorbild für jedes Mädchen; sie war mit 18 Jahren das erste weibliche Mitglied des irischen Parlaments, war die erste irische Präsidentin, war die erste Frau als Human Rights High Commissioner, ist heute noch eine, die hinter den Kulissen massgebliche Fäden zieht. Sie hat gesagt: „Es kann einfach nicht sein, dass Teile der Gesellschaft ausgenommen sind aus dem, was wir Menschenrechtsverantwortung nennen.“ Ich komm’ darauf zurück. Im Jahr 2000 hat dann Kofi Annan beim WEF in Davos einen 10-Punkte-Katalog vorgestellt, der sog. „UN Global Compact“, ein globaler Vertrag über respektables und verantwortungsvolles Verhalten, und die ersten beiden Prinzipien – ich komm’ darauf zurück – sind Menschenrechtsprinzipien. Die nächsten vier sind über Arbeitsnormen, es gibt dann drei über Umwelt und es gibt ein Antikorruptionsprinzip. Aber in dem Augenblick, wo Sie einen Kodex für Unternehmen aufstellen, stellt sich die Frage, ja was genau ist damit gemeint, was soll anders werden. Es hat dann eine grosse Diskussion gegeben in Genf unter verschiedenen Subgruppen, und am Schluss hat man sich geeinigt, dass man einem „special representative“, John Ruggie, das Thema anvertraut; ich komm’ dann nachher auch darauf zurück. Aber das Allerwichtigste ist, ohne dass hier ein Seismologe im Raum ist, nehme ich mal an, wenn Sie im Radio hören, es gab ein Erdbeben auf der Richterskala 2,1, dann wissen Sie, unangenehm, da haben Gläser gewackelt, ist aber nix passiert. Und wenn Sie hören: 8,5, dann wissen Sie alle, mein Gott, da ist was Schreckliches passiert. Es gibt keine Richterskala für den Sachverhalt Verletzung von Menschenrechten, weil Menschen das automatisch auf 8,5 ansiedeln. Aber sehr viele Dinge, die heute als menschenrechtsrelevante Sachverhalte diskutiert werden, sind bei 2,1 oder bei 1,5. Und wenn Sie über ein Unternehmen reden, jetzt sagen wir die Novartis, sagen wir, jemand sagt, das Wasser, das in der indischen Fabrik rausläuft, ist nicht so sauber wie das, was in Schweizerhalle rausläuft, dann sagen die Leute: „Na ja, das ist halt ja auch Indien.“ Oder man sagt, die Löhne sind in China nicht so hoch wie in Basel, sagt man: „Ja gut, ist auch China.“ Aber werden die Menschen-



rechte verletzt, ist es egal, wo es ist, es ist völlig inakzeptabel. Und das macht das Thema virulent, weil auch die ganze Diskussion losgetreten wurde von schlimmsten Beispielen aus dem extraktiven Sektor her, Goldminen, Diamantenminen, Erdöl, und dann die ganze Diskussion im Prinzip auch an den „worst cases“ aufgehängt war; das heisst, wenn heute der Vorwurf kommt an Unternehmen, wer in dieser Hinsicht nicht verantwortungsvoll ist, kommen diese schlimmen Fälle hoch.

Das sind die beiden Prinzipien von Kofi Annan, und das Interessante daran sind eigentlich drei Dinge: Das erste ist: Man soll die Menschenrechte unterstützen und respektieren, den Schutz der Menschenrechte unterstützen und respektieren, und zwar innerhalb der Einflussosphäre eines Unternehmens. Und zweitens: Man soll sicherstellen, dass man nicht Mittäter, Komplize wird bei Menschenrechtsverletzungen anderer.

Ich habe zwei Jahre für Kofi Annan gearbeitet, als seinen Sonderberater für den Global Compact, und habe viele Vorträge vor vielen Unternehmensleitungen gehalten, und die Frage, die mir am häufigsten gestellt wurde, war: „Ja was mache ich jetzt anders morgen?“ Sie können sich erinnern, vorher habe ich gesagt: material und prozessual. Was heisst das, was bedeutet das? Allen Rechten ist ja eigentlich eine Pflicht gegenüberzustellen. Wenn alle alle Rechte haben und keiner irgendeine Pflichten hat, dann ist das eine inhaltsleere Aussage. Und jetzt das umzusetzen in konkretes, nachprüfbares Handeln, selbstverpflichtend nachprüfbar, das ist tatsächlich eine ganz grosse Herausforderung. Ich werde Ihnen nachher ein paar Beispiele geben.

Die ganze Diskussion, die Mary Robinson angestossen hat, war, dass sie sagte: „Also ja, die rechtliche Diskussion über Menschenrecht sagt, dass die Staaten die primären Pflichtenträger seien.“ Und weiter meinte Sie, Ja das mag ja wohl sein, aber in der Präambel steht eben, dass „every individual“, also auch alle Manager, „and every organ of society“, also auch alle Unternehmen, „share strives“, sich bemühen sollten, „to secure their universal and effective recognition of servants“, sicherstellen die universelle und effektive Anerkennung und Beachtung der Menschenrechte. Und sie sagte: „Freunde, hier steht's, das haben 140 Staaten ratifiziert, also kommt mal, Jungs, macht mal hier.“ Und im Kontext des Global Compact ist dann eben diese Diskussion ausgebrochen. Es gibt eine Website von Chris Avery, die heisst „Business and Human Rights Resource Centre“, und ich gehe jetzt mal schnell mit Ihnen durch, was hier



alles kritisiert wird unter dem Kontext: Hier werden Menschenrechte verletzt.

Das eine ist, dass Yahoo und Google, die galten ja ganz lange als die jungen, als die unschuldigen Unternehmen, sexy Unternehmen, toll ist das, alles junge Leute, tolle Sachen, die waren plötzlich in der Diskussion, und New York City-Pensionsfonds, ein paar Milliarden Dollar, hat gesagt: „Wir möchten unsere Aktien verkaufen, weil sich Yahoo und Google im Kontext der Olympiade von Beijing als Komplize gegenüber der Regierung verhalten hat, und das Recht auf Meinungsfreiheit verletzt hat.“ Die Frage, die hier zu stellen ist: Wenn Sie als Unternehmen in China arbeiten und es dort Gesetze hat, die man Sie einzuhalten zwingt, und das andernorts zwar als legales, aber als illegitimes Handeln betrachtet wird: Was machen Sie da? Die einfache Antwort ist: Raus aus China. Das ist die dumme Antwort. Davonlaufen ist immer leichter, ich komme noch auf ein anderes Beispiel. Was erwarten wir von einem Unternehmen, dass man sagt, die verhalten sich verantwortungsvoll?

Darfur: Das ist einer der Konflikte, der übrigens heute gar nicht anders ist als die letzten vier Jahre, nur redet niemand drüber. Übrigens, auch Kriege sind die Kriege, die im CNN stattfinden. Das sind immer vier oder fünf, es gibt aber etwa 50 zur gleichen Zeit. In Darfur ist offensichtlich, dass die Regierung die Janjavits deckt, und es ist offensichtlich, dass man dort eine ethnische Säuberungsaktion versucht, und es wird vermutet, dass dahinter steckt, dass dort Rohstoffe vorhanden sind, die ausgebeutet werden sollen. Und jetzt hat die amerikanische Regierung, unter dem Druck von George Clooney, gesagt, alle Unternehmen, alle multinationalen Unternehmen, die im Sudan arbeiten, unterstützen durch ihre Präsenz und ihre Arbeit das Regime, werden deshalb Komplize von dem, was in Darfur passiert, und werden daher ausgenommen von den Tenderlisten der öffentlichen Aufträge in Amerika. Siemens und ABB sind daraufhin aus dem Sudan herausgegangen, ABB hatte eine ausgezeichnete Arbeit gemacht, mit NGO's gearbeitet, im Darfur hervorragende Arbeit geleistet. ABB ist herausgegangen mit der Begründung: „Das Geschäftsvolumen, das wir in Amerika haben, ist etwa 850 Millionen Dollar, und das Geschäftsvolumen, das wir im Sudan haben, ist etwa bei 20 Millionen Dollar. Also aus ökonomischen Gründen gehen wir raus.“ Und ich sagte vorher, dass zu verlangen, dass Unternehmen raus sollen, dass das die kurze und die dumme Antwort ist. Andere Unternehmen, aus China, aus Russland, sind an den Platz von Siemens und von ABB gegangen. Während Unternehmen



wie Siemens oder ABB offen waren, mit NGO's oder mit anderen zusammenzuarbeiten, und einen Weg zu finden versuchen, wie man diese Arbeit, diese Tätigkeit in einem solchen Land auf eine verantwortungsvolle Weise gestalten kann – diejenigen, die jetzt dort sind, die reden nicht einmal, die haben eine völlig andere Geschäftsmentalität. Und ich meine immer – da können wir vielleicht nachher darüber diskutieren – richtig ist nicht, was wir meinen, was richtig sei, sondern richtig ist das, was aus dem Kopf derjenigen, die wir beschützen wollen, richtig ist. Und das ist manchmal etwas Unterschiedliches.

Nestlé hat in Kolumbien ein Problem mit den Gewerkschaften, und als ein Gewerkschafter ermordet wurde auf dem Nestlé-Areal, ist Nestlé in die Presse gekommen mit Menschenrechtsverletzungen, habe Teil; dieser kolumbianische Gewerkschaftsfunktionär wurde von Paramilitärs gefangen genommen, gequält und umgebracht, und das wurde nahe an Nestlé herangerückt.

Caterpillar, das ist die Firma, die so Traktoren und Landwirtschaftsmaschinen und anderes herstellt. Diese Maschinen sind von der israelischen Regierung auch gekauft worden, damit hat man im Grenzbereich palästinensische Häuser niedergerissen und Ölplantagen niedergerissen, und die Kirche von England hat gesagt: „Wir verkaufen unsere Aktien, weil die sind Handlanger der Israelis in diesem Bereich.“

Die Pharmaindustrie ist auch dran, indem man sagt, es gäbe ein Recht auf Gesundheit – ich werde nachher kurz darauf eingehen –, und ein Recht auf Gesundheit bedeutet natürlich ein Recht auf Zugang zu Medikamenten, und wenn die Preise zu hoch sind oder wenn die Patente existieren, dann haben arme Menschen keinen Zugang, deshalb wird die Pharmaindustrie jetzt eben da auch bei den Menschenrechtsverletzungen, und die Novartis wurde als Menschenrechtsverletzungen gebrandmarkt, weil sie sich getraut haben, die Ablehnung eines Patentes in Indien für ein Leukämieprodukt vor Gericht zu bringen, zu sagen: „Schaut Euch das mal an, das kann doch nicht rechtens sein.“ Der Prozess läuft seit zwei Jahren, und offensichtlich ist die Situation dann doch nicht so einfach.

Sie sehen, es gibt ein Riesenpotpourri von Dingen, die heute diskutiert werden als Menschenrechtsverletzungen von Unternehmen, und eben, auf der Richterskala der



Menschen dann eben ganz unterschiedliche Reaktionen hervorrufen.

John Ruggie hat nach vier Jahren Arbeit seine Ergebnisse vorgelegt, und hat gesagt: „Ja, alle unternehmerischen Aktivitäten haben Auswirkungen auf alle Rechte.“ Ich komme nachher auf die verschiedenen Rechtspositionen zurück. Und das ist ganz wichtig: Er sagt, Nationalstaaten und ihre Behörden haben die primäre Pflicht, ihre Bürger gegen jegliche Menschenrechtsverletzungen zu schützen. Das ist die „Duty to protect“. Und das ist deshalb ganz wichtig, weil in der Vergangenheit sehr oft... wenn zum Beispiel in Simbabwe am Anfang da was passiert ist, weil der alte Bob plötzlich wahnsinnig geworden ist, hat man gesagt: „Ja, aber es sind ja auch Tabakunternehmen wie Reynolds, die da unten arbeiten, und die bezahlen da Steuern, das ist ja auch schon irgendwie eine Mitschuld an dem Ganzen.“ Nein, die Unternehmen sind zwar auch in der Pflicht, die kommen nach, aber in allererster Linie haben die Staaten die Pflicht, die entsprechenden Gesetze zu formulieren und durchzusetzen und ihre eigenen Bürger zu schützen. Und überall dort, wo die Staaten die Bürger nicht schützen, sondern das Gegenteil tun, möchte man bitte an der richtigen Tür klingeln und das nicht auf irgendeine andere Ebene verschieben.

Drittens, Unternehmen haben die Pflicht, die Menschenrechte zu respektieren, und jetzt ist ganz wichtig: Insbesondere dort, wo entsprechende nationale Gesetze nicht existieren oder nicht durchgesetzt werden. Das heisst, der Staat hat die Pflicht „to protect“, aber wo der Staat das nicht wahrnimmt, haben Unternehmen keinen Freibrief, jetzt irgendetwas zu tun, sondern sie müssen dann den Geist internationaler Normen im eigenen Handeln durchsetzen. „Duty to respect“. Ruggie sagt: „Eine duty to respect ist eine duty to do no harm.“ Das ist mir zu wenig – wir kommen nachher darauf zurück – aber es ist ganz wichtig, dass man diese Zweiteilung macht: Es gibt eine Staatsverantwortung, und dort, wo der Staat die Verantwortung nicht wahrnimmt, müssen Unternehmen internationale Normen beachten und sich nicht auf die lokale Legalität berufen, die da nicht existiert.

Der vierte Punkt ist – und das ist ein grosses issue – ja dass Coca-Cola zum Beispiel angeklagt wurde, sie würde bei einer indischen Fabrik soviel Wasser abpumpen, dass der Grundwasserspiegel gesunken sei und deshalb Kleinbauern mit ihren Pumpen nicht mehr bewässern können, und es sei deshalb zum Hunger gekommen, und



deshalb sei es eben auch eine Menschenrechtsverletzung, „right to food“ sei verletzt worden, von Nestlé. Und als ich bei Coca-Cola war, hat man gesagt: „Wir machen doch gar nix, wir machen nur unseren Job.“ Und was ganz wenig gemacht wurde – ich komm’ dann nachher auch darauf zurück – ist, dies abzuklären. Wenn ein Unternehmen irgendwo in ein anderes Land geht oder an einen anderen Standort geht, klären die ab: Was sind die Steuern? Was sind die Arbeitsstunden? Was sind die Gewerkschaftsorganisationen? Die klären alles, alles, alles ab, ausser der Menschenrechtssituation. Und hier sagt man: „Ne, ne, das ist auch ‚due diligence‘, das müsst Ihr auch abklären.“ Ich habe das für Novartis an verschiedenen Orten abgeklärt. Das Allerwichtigste ist: In dem Augenblick, wo Sie sich systematisch mit dem Sachverhalt Menschenrechte auseinandersetzen, ist die erste Frage: Wie steht die Menschenrechtssituation dieses Landes im Quervergleich, sagen wir zur Schweiz, oder zu Deutschland oder zur EU. Und aus den Defiziten, die sie dann aus dem Quervergleich des Landes mit der EU finden, dort werden Sie auf der Landkarte auf die ersten schwierigen Punkte aufmerksam gemacht, und dort sollten Sie dann im eigenen Unternehmen weitergraben.

Aber Ruggie sagt eben auch: „Ökonomische Akteure haben besondere Aufgaben, die sie von der Staatsverantwortung unterscheiden.“ Und ich werde darauf zurückkommen, wenn es um die ökonomischen, sozialen und die kulturellen Menschenrechte geht. Die Menschenrechte, die hier für die meisten Menschen bekannt sind, sind die sog. bürgerlichen und politischen Rechte, Recht auf Leben, Recht auf Freiheit, Recht auf Sicherheit der Person, keine Diskriminierung nach Rasse, Alter, Hautfarbe, Geschlecht, Religion usw. Also menschengemachte Kriterien sozusagen. Keinen Nutzen ziehen aus Kriegsverbrechen, Sklaverei, Zwangsarbeit, und Anerkennung der Arbeitnehmerrechte, Verbot von Kinderarbeit, Gewerkschaftsfreiheit, saubere und gesunde Arbeitsplätze. Das sind die einfachen Dinge, denn dazu kann man sagen: Es gibt keine moralische Rechtfertigung, für Umsatzwachstum, Kostenreduktion oder Gewinnwachstum Kollateralschäden bei diesen Menschenrechten in Kauf zu nehmen. Das ist die einfache Version.

Das ist aber auch nicht einfach. Es gibt Menschen in unserer Gesellschaft, die der Meinung sind, aus völlig akzeptablen und teilweise bewundernswerten Gründen, dass in einer embryonalen Stammzelle die ganze Potentialität von Leben vorhanden ist,



und dass deshalb jemand, der mit embryonalen Stammzellen forscht und arbeitet, das Recht auf Leben verletzt. Und jetzt gibt es da eine technische Diskussion, die sagt: „Nein, nein, das ist doch gar nicht so, weil diese embryonalen Stammzellen, die fallen ja an von überflüssigen Föten, und die fallen an wegen der In-Vitro-Fertilisation, und wenn Ihr keine überflüssigen Föten wollt, dann müsst Ihr die In-Vitro-Fertilisation verbieten, weil da gibt es immer mehr als nachher eingesetzt werden, und die werden ohnehin weggeschmissen oder die werden nur eine bestimmte Zeit eingefroren und dann weggeschmissen. Also warum dann nicht mit ihnen arbeiten?“ Und es gibt andere, die sagen: „Nein, nein, das ist nicht eine Einbahnstrasse, die sterben ab, und heute weiss man, dass es im Uterus Enzyme und Proteine gibt, die dieses eingepflanzte Ei braucht, um sich überhaupt so zu teilen, dass nachher ein Mensch rauskommt.“ Das ist eine technische Diskussion, die aber das ethische Urteil bei vielen Menschen überhaupt nicht tangiert. Wie soll ein Unternehmen hier arbeiten? Soll ein Unternehmen sagen: „Das ist so wichtig – right to life, Recht auf Leben, da gibt es keine Kompromisse – also forschen wir nicht.“ Und ich überlasse Ihnen die Antwort, ich sage Ihnen nur, was es für Dinge gibt, was für idiotische Lösungen es gibt: In Amerika dürfen Sie mit embryonalen Stammzellen forschen, wenn es privat finanziert ist, aber nicht, wenn es staatlich finanziert ist. He? In Deutschland dürfen Sie nur mit importieren Stammzellen arbeiten, und man nimmt die aus Israel, weil die erst nach dem 40. Tag dann den Geist eingehaucht bekommen. You must be joking. Entweder ist es ethisch akzeptabel oder nicht. Das kann doch nicht davon abhängen, ob sie importiert wird oder nicht. Das heisst, man drückt sich letztlich um klare Entscheidungen hier, und sucht Auswege legalistischer Natur. Da mögen andere damit leben, ich hab' Ihnen ja keine Antwort zu geben, ich weiss auch nicht, ob das jetzt ein Werturteil ist, das jeder für sich ausmachen soll. Es ist wahrscheinlich hier unter dem Strich die Frage: Welche Gesetzesrahmen hat man? Und dann ist auch wieder klar: Wenn ich schon Forschung mit embryonalen Stammzellen wollte, dann würde ich sie am liebsten in der Schweiz haben, weil ich hier Kontrollmechanismen und einen Gesetzesrahmen habe, dem ich vertraue. Ich würde sie nicht gern sagen wir in Weissrussland haben oder sonst irgendwo, wo ich dann nicht so ganz sicher bin.

Jetzt, hier, die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Menschenrechte: Recht auf soziale Sicherheit, Recht auf Arbeit, gerechte Entlohnung, Recht auf Gewerkschaften, Recht auf ärztliche Versorgung, Recht auf Erholung und Freizeit, Recht auf Bildung,



Recht, am kulturellen Leben der Gemeinschaft teilzunehmen, übrigens auch Recht auf Schutz des geistigen Eigentums, also Patente sind ein Menschenrecht – vielleicht einmal in der Klammer gesagt –, Recht auf Anspruch auf eine soziale und internationale Ordnung, in der alle Rechte und Freiheiten voll verwirklicht werden. Suchen Sie aus, welches Sie wollen, und ich sage Ihnen, wo es nicht eingehalten wird. Im Gegensatz zu diesen bürgerlichen und politischen Rechten, wo wir Individuen schützen vor illegitimen Eingriffen des Staates und vor ungerechtem Verhalten von anderen, haben Sie hier positive Rechte, deren Umsetzung Geld kostet, Ressourcen kostet. Und wie im richtigen Leben ist dann immer die Frage: Wessen Ressourcen? Und wie im richtigen Leben meint jeder des anderen Ressourcen und nicht die eigenen.

Also auch hier: Welche Verpflichtungen resultieren daraus? Sie mögen sich erinnern, die ersten beiden Prinzipien des Global Compact: Man muss die Menschenrechte unterstützen und respektieren. Was heisst das jetzt hier? Jetzt, Recht auf Arbeit: Wir haben zunehmende Arbeitslosigkeit, wir rechnen in der Bundesrepublik mit etwa sechs Millionen Arbeitslosen Ende dieses Jahres. Ist das eine Menschenrechtsverletzung? Kann ein Unternehmen angeklagt werden, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Menschenrechte zu verletzen, wenn es aus ökonomischen Gründen Menschen entlässt? Ist irgendwie kontraintuitiv. Aber wer legt das aus, wer interpretiert das? Recht auf ärztliche Versorgung, ich komm' darauf nachher zurück. Recht auf ärztliche Versorgung ist der Artikel 25 der Menschenrechtserklärung, heisst: Jeder hat das Recht auf was-weiss-ich-was-alles, jeder hat das Recht auch auf ärztliche Versorgung. Dieses Recht auf ärztliche Versorgung wurde in den Konventionen nachher umgedeutet zu einem Recht auf den höchsten Standard physischer und geistiger Gesundheit; ein Recht auf Gesundheit. Und dann heisst's: „The steps are to be taken by the party states.“ Also in den Konventionen sagt man: „Da muss der Staat dafür sorgen.“ In der Präambel steht aber: „All individuals and organs of society.“ Also sagen Leute wie Mary Robinson oder Desmond Tutu: „Ja, ne, das sind jetzt zum Beispiel auch die Pharmaunternehmen gefragt, Ihr habt die Medikamente.“ Ja, jetzt, was heisst das? Der wichtigste Punkt ist hier, dass ein Unternehmen sich ganz professionell mit solchen Fragen auseinandersetzt, dass es die Hausaufgaben macht, dass es sich einmal fragt: Wo könnten wir mit dem, was wir für normale Geschäftstätigkeiten halten, kollidieren mit dem, was andere Menschen von uns erwarten im Kontext der Menschenrechte? Und dann, jetzt nicht nur die Kollegen konsultieren in der Geschäftsleitung oder beim Anwaltsbüro, sondern eben auch die NGO's, Amnesty, Human Rights Watch, andere fragen: Wo



meint Ihr? Das, was Frau Deimann vorher sagte in Bezug auf die offene Gesellschaft: Zumindest möchte man doch wissen, was draussen in der Gesellschaft über einen gedacht wird. Man muss ja nicht alles tun, was erwartet wird, aber ich möchte es doch wissen. Für ein Unternehmen ist es völlig klar, dass man Marktforschung macht. Man sagt, man möchte wissen, wer sind unsere Kunden und wie können wir am besten an die rankommen, mit welchen Mitteln und Methoden. Das ist auch Marktforschung im politischen Bereich, im Akzeptanzbereich, da möchte ich es doch bitte schön auch wissen, und das ganz Interessante – zumindest aus meiner Lebenserfahrung – ist: Dort, wo Menschen im Unternehmen das Gefühl haben, da sind wir richtig gut, wo draussen die Leute das Gefühl haben, da bauen die einen richtigen Blödsinn, das sind die Konfliktbereiche, die mich am meisten interessieren würden, weil dahinter stehen unterschiedliche Werturteile, dahinter stehen unterschiedliche Vorstellungen über das, wie die Welt sein sollte, und das – wie wir vorher gesehen haben mit der Frau, alt oder jung –, die Wahrnehmung ist hier mindestens so wichtig wie die Fakten, die dahinter stehen.

Wenn man das gemacht hat, muss man entscheiden und sagen: „O.K., wir wissen jetzt, was gedacht wird, wir wissen, was Sache ist, wir wissen auch, was draussen von uns verlangt wird, wir entscheiden jetzt auf eine Art und Weise für das, wo wir uns verantwortlich fühlen. Und das heisst auch, wo wir uns nicht mehr in der Pflicht sehen.“

Und nur wenn Sie das ganz genau definieren, können Sie nachher auch vernünftig kommunizieren im Sinne von was man tut und warum und was man nicht tut und warum nicht.

Man braucht Managementprozesse für die Umsetzung solcher Politik, weil wenn Sie das nicht machen, dann bleibt es bei den guten Absichten. Es gibt ganz viele Unternehmen, die haben brillant formulierte Geschäftspolitiken oder -grundsätze, sie meinen, Sie lesen Thomas Mann, und wenn Sie nachher fragen, wie das umgesetzt wird, wird nicht umgesetzt, da redet man drüber und freut sich, wie schön das klingt. Meiner Meinung nach kommt ein Unternehmen, das sich minimal verhält, aber ehrlich ist, besser weg wie eines, das blumig daherredet, aber nichts tut. Rudy Giuliani, Ex-Bürgermeister von New York sagte: „Underpromise, overdeliver.“ Das halte ich für die richtige Politik: Möglichst wenig versprechen und mehr liefern als umgekehrt. Wer



vollmundig verspricht und nix liefert, na! Wer überprüft das? Es hat Arthur Andersen – sagt man – die Pricewaterhouse oder KPMG oder anderen, die verdienen soviel Geld beim Zahlenprüfen bei Euch, die stehen Euch doch nicht auf die Füsse, wenn es darum geht, Menschenrechte nachzuprüfen. Andererseits, ich habe die Irene Khan gefragt, das ist die Chefin von Amnesty International: „Irene, was meinst Du, Du solltest doch bei Novartis die Menschenrechtsperformance überprüfen?“ Sie sagte: „Können wir nicht, wir haben nicht die Strukturen.“ Und dann sagte ich: „Wir bezahlen dafür.“ Da sagt sie: „Geht erst recht nicht, wir können kein Geld von Euch nehmen.“

Fakt ist, dass diejenigen, die in der Gesellschaft die grösste Glaubwürdigkeit haben, auf dem Zaun sitzen und anderen sagen, was sie falsch machen, aber nicht Teil werden eines – wie soll ich sagen – Zertifizierungsprozesses. Das ist ein Problem.

Weiterentwicklung des Prozesses: Ganz wichtig sind nicht nur die Menschenrechte, sondern vieles, was wir vor 30, 40 Jahren für richtig hielten und nach bestem Wissen und Gewissen auch getan haben, schauen wir heute anders an und sagen: „Na, war vielleicht nicht das Gelbe vom Ei.“ Und das heisst ja gar nichts anderes, dass vieles von dem, was wir heute nach bestem Wissen und Gewissen machen, dass das in 20 Jahren auch als unverantwortlich beantwortet werden kann, also: Finger am Puls behalten.

Letzter Punkt: Ich habe hier zum vierten Mal hintereinander die Novartis-interne Schlacht verloren, dass wir unserem Geschäftsbericht ein Kapitel anhängen über Misserfolge und Dilemmata. „Problems not solved“ und „dilemmas to be shared“. Weil es ist doch offensichtlich, dass man nicht alle Probleme gelöst hat. Das heisst ja noch lange nicht, dass man sie nicht lösen möchte. Ich könnte Ihnen jetzt hier noch einen anderen Vortrag halten über unsere CO<sub>2</sub>-Bemühungen. Bei Novartis hat man vor sieben Jahren ein internes Kyoto-Protokoll unterschrieben. Also wir wollen unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren auf zehn Prozent unter das Niveau von 1989. Und die ersten Schritte sind alle ganz prima, das können Sie technisch machen. Alles, was man technisch machen kann, kann man kaufen, und alles, was man kaufen kann, ist kein Problem. Das zweite, viel schwierigere ist: Wie verändern Sie die Denk- und Verhaltensweisen der Menschen? Also wie stellen Sie sicher, dass einer das Licht abschaltet, wenn er in die Mittagspause geht, den Computer, den Drucker oder die



Vervielfältigungsmaschine nicht auf dem Stand-by-Status laufen lässt die ganze Nacht und das ganze Wochenende. Wie bringen wir das rein? Viel, viel schwieriger als Technologie kaufen. Der langen Rede kurzer Sinn: Mittlerweile haben wir 75 km<sup>2</sup> Wald gekauft in Argentinien, eine Jatropha-Plantage in Mali, dass man wenigstens über die Absorption von CO<sub>2</sub>, über „carbon credits“ international besser dasteht, ist ein Problem, das ich gerne teilen möchte mit Menschen. Probleme heißt nicht: Wir haben da ein Problem und da und da und da, Probleme heißt auch: Wir arbeiten dran, wir sagen Euch nächstes Jahr, wo wir stehen. Aber es ist wichtig, gerade in solchen Bereichen, dass man über Probleme redet, und es ist zweitens wichtig, dass man über Dilemmata redet. Dass Sie dieses oder jenes tun können, aber dass das nicht ein „free lunch“ ist, sondern dass das anderes oder jenes kostet. Offensichtlich, Kommunikationsabteilungen reden nicht gerne über Misserfolge, darum hat man das nicht gemacht.

Es gibt etwas, diese due diligence, das Danish Institute of Human Rights, weltweit das beste meiner Meinung nach, hat ein sog. Human Rights Compliance Assessment, wo es mit allen Menschenrechten und allen Paragraphen und allen Konventionen das umsetzt in Fragen. Und dann das Unternehmen fragt: „Habt Ihr das und das gemacht?“ Also zum Beispiel: „Wenn Ihr Wanderarbeiter habt, wo wohnen die, wie wohnen die, müssen die den Pass abgeben, sind die sozialversichert, sind die rentenversichert?“ Das Unternehmen kann dann durch insgesamt 3500 Fragen gehen. Das mögen die Unternehmen nicht, es gibt auch eine Kurzversion, aber das Wichtigste ist, dass man im Prinzip einmal so etwas in einem Unternehmen macht. Und ich habe dafür plädiert, dass man das extern machen lässt, das hat das Danish Institute zusammen mit unserer Stiftung gemacht, weil der Prophet im eigenen Land, das ist auch eine Problematik, die es überall gibt. Der Sachverhalt war hier, dass wir in der Türkei, in Taiwan, in Südafrika, dieses Jahr in China, unsere Manager plötzlich mit völlig anderen Fragen konfrontiert haben als sie normalerweise sich stellen. Da kommt einer aus einem anderen Silo ins Unternehmen und fragt Dinge, auf die Manager nach bestem Wissen und Gewissen normalerweise nicht kommen würden. Und dann findet man dann Dinge, über die man geteilter Meinung sein kann, es gibt auch lustige Dinge. Übrigens: als wir die Länder ausgesucht haben, war die erste Reaktion: „Warum wir? Was haben wir gemacht, dass Ihr jetzt so was bei uns macht?“ Also abwehrend-defensiv, und als wir dann wieder rausgegangen sind, war die Antwort: „Na, gut dass wir das gemacht



haben. Solche Fragen hätten wir uns nicht gestellt.“ Ich gebe Ihnen zwei Beispiele: Es gibt hier diese rote Ampel, die gelbe Ampel und die grüne Ampel. Und wenn Sie rote Ampeln haben, heisst das: Da habt Ihr ein massives Problem. Wenn Ihr gelbe Ampeln habt, heisst das: Schaut Euch das an, da sind wir uns nicht so sicher. Jetzt haben wir da unter anderem in Taiwan, also chinesische Kultur, konfuzianische Kultur, eine rote Ampel gehabt, wo es um „complaint mechanisms“ geht. Da haben Angestellte im Unternehmen die Möglichkeit, sich zu beschweren, wenn in ihrem Arbeitsbereich etwas läuft, das nicht so laufen sollte wie es läuft. Wir haben das im Unternehmen, aber offensichtlich ist es nicht auf eine konfuzianische Kultur angepasst, wo man das Gesicht verlieren würde oder das Gesicht des Chefs verletzen würde, wenn man sich über ihn an einer dritten Stelle beschwert. Also etwas, was in Amerika oder in der Schweiz läuft, muss in einem konfuzianischen Umfeld anders angepackt werden. Es gibt andere Möglichkeiten. Ein Unternehmen – was den global Compact angeht – ein Unternehmen neigt dazu, dann internationale Politiken aufzustellen: Das und das wollen wir so. Was eben auch wichtig ist, ist zu sagen, wenn wir eine internationale Politik haben, aber jetzt eben nicht nur in Europa oder in den USA arbeiten, ist dann diese Sicht der Dinge unbedingt die einzige, die man sehen muss? Und dann kommt man in verschiedene Bereiche wo man sagt, es gibt gewisse Substanzen, die wir auf gar keinen Fall verletzen wollen, aber es gibt gewisse Anpassungen, die wir in gewissen Kulturen machen müssen, ohne dass die Substanz verletzt wird.

Ein anderes war in der Türkei, da wurde uns „discrimination“ vorgeworfen, das ist immer unangenehm, es waren zwei Sachverhalte: Das eine war, dass Frauen, die aus religiösen Gründen den Tschador tragen, nicht in der Pharmaproduktion arbeiten können, weil man dort gewisse Kleider haben muss, die jetzt Sterilitätsvorschriften genügen. Das war jetzt etwas wo ich sagte: „Dann sollen die halt ausserhalb der Produktion arbeiten, man wird die Sterilitätsvorschriften nicht ändern deshalb.“ Und das Zweite: Wir haben hier in Basel eine Pensionskasse und eine Krankenversicherung, – hauptsächlich Pensionskasse und Todesfallversicherung – die jetzt nicht-traditionelle Ehepaare, also schwule oder lesbische gleichbehandeln wie traditionelle Ehepaare. Also wenn einer stirbt, kriegt der andere die Rente. Und das machen wir in der Türkei nicht. Und da wurde uns vorgehalten: „Ihr messt mit anderen Standards, mit doppelten Standards, das ist Diskriminierung.“ Und wir haben das dann auch diskutiert, und die Antwort war: Also wenn das zum ersten Mal im türkischen Parlament aufgenommen



wird, dann sind wir die ersten, die das umsetzen, aber wir meinen nicht, dass es die Aufgabe eines Unternehmens sei, jetzt hier in einem solchen Bereich, mit religiösen Empfindlichkeiten verbundenen Bereich jetzt hier der erste zu sein.

Es gibt dann Bereiche, wo man sagt: „Ja, das nehmen wir zur Kenntnis.“ Wir haben das auch publiziert, Sie finden das auf unserer Website. Der Punkt ist hier: Wir haben keine Leichen gefunden im Keller, wir haben keine Riesenprobleme gefunden. Das „issue“ ist: Wenn Sie nur, wenn Sie abklären, das fängt dann an, dass man in Taiwan oder in Südafrika die Gesetzgebung verglichen hat mit dem, was man in Dänemark für richtig hält. Und dann kommt man auf circa fünf oder zehn Paragraphen in den Gesetzen, wo man sagt: „Ne, also bei gewissen Arbeitsrechten sind die in Südafrika völlig anders gespult wie in Dänemark.“ Dann schaut man das an, ob jetzt lokale Abweichungen bei den Standards nicht menschenrechtsverletzenden Charakter haben. Ich kann das nur jedem Unternehmen empfehlen zu tun, das ist eine grosse Erleuchtung.

Ganz wichtig ist, dass wenn man von Menschenrechtsverantwortung redet, dass es um die Kernkompetenz geht. Sie können nicht unten bei der Kernkompetenz Kinderarbeit haben und oben bei der Philanthropie Kindergärten bauen. Und die, die es gewusst haben, sagen: „Ich habe gedacht, das ist gut fürs Unternehmen.“ Aber dass man da überall sagt: „Nein, Du, es gibt solche internen Gesetze, in der Kürze gesagt sind gleich zu behandeln wie externe Gesetze.“ Sonst haben Sie keine Glaubwürdigkeit bei dem. Dass Sie eben mit den Mitarbeitern reden, dass Sie mit den Geschäftspartnern reden, dass Sie aber eben auch „in our sphere of influence“ – also Global Impact, in Ihrer Einflussosphäre, was ist Ihre Einflussosphäre? Es gibt Leute, die sagen: „Alles, was hinter Ihrem Fabrikzaun ist. Da haben wir das Sagen, da können wir das machen.“ Wenn das zu einfach wäre, könnten Sie ja alle unangenehmen Dinge outsourcen, an Drittfirmen geben, dann haben Sie immer eine saubere Weste, und es wird trotzdem gemacht, Sie profitieren davon. Also sagt man: „Nein, es muss mindestens das Kernunternehmen und die wichtigsten Zulieferer sein.“ Jetzt, wie weit wollen wir Zulieferer einbinden, wie weit kann man das machen? Und übrigens, Outsourcing: Warum hat man in den letzten zehn, fünfzehn Jahren outgesourct? Weil's billiger war. Wenn's billiger ist, können wir erwarten, dass es die gleichen Standards sind? Und wenn das nicht so ist, auf wessen Rücken tragen wir dann solche Sachen aus? Ich kann Ihnen ein Beispiel geben: Als ich noch für Kofi Annan geredet habe, war ich mal



in Sri Lanka und hab' da vor der Handelskammer einen Vortrag gehalten. Und dann kommt jemand nachher auf mich zu und sagt, ob ich noch eine halben Tag Zeit habe, er möchte mir seine Fabrik zeigen, Textilfabrik. Ich bin dorthin gegangen, und die produzierten für Victoria's Secret. Jetzt die Männer unter Ihnen, die nicht wissen, was das ist: Das sind winzige Kleidungsstücke, die als Unterwäsche verkauft werden. Das hat mir besonderen Eindruck gemacht: Einer dieser Slips hat nur 30 Gramm gewogen – ich weiss nicht, wer so was anziehen kann – nur: Das Ganze hat in der Produktion 3.20 Dollar gekostet und wird an der Fifth Avenue in New York für 120 Dollar verkauft. Und Victoria's Secret kam jetzt zu dieser Firma und sagte: „3.20 sind nicht mehr drin, du musst auf 2.90 runter.“ Und der kam zu mir und sagte: „Wenn ich nur noch 2.90 verlangen darf, dann müssen meine Leute wie anderswo Überstunden schaffen und das muss bezahlt werden, wir werden keinen Transport mehr finanzieren, wie werden kein Mittagessen mehr finanzieren und die Krankenversicherung werden wir abschaffen. So, was soll ich tun?“ fragt er mich. Also ob ich das wüsste, ja? Und da kommt ein Element rein, was ganz selten mit dem richtigen Gewicht in der Diskussion auftaucht, und das ist: Welche Macht hat eigentlich der Konsument? Wer stimmt mit seiner Kaufkraft ab, und nach welchen Kriterien? Und ich hab' dann den Vorschlag gemacht – ich kann ja nicht sagen, ich gib' ne Pressekonferenz, weil dann hat er am anderen Tag den Auftrag verloren, das kann's ja auch nicht sein – ich sagte: „Lass uns das zusammen richtig formulieren, und lass uns dann das nach Victoria's Secret Headquarter bringen, und lass uns zwei oder drei prominente Menschen, die solche Wäsche tragen ansprechen mit der Begründung: Etwas, das für 120 Dollar verkauft wird, geht auch für 125 durch, oder für 121, weil es ja um diese dreissig Cents ginge.“ Der langen Rede kurzer Sinn: Victoria's Secret macht da nicht mit im Augenblick, also es hat keine Sozietätsaspirationen. Und wenn man das durchdrückt, dann geht das am Schluss wirklich auf dem Rücken von Arbeiterinnen runter, die das schwächste Glied in der Kette sind. Und das ist eine der Fabriken, wo am Morgen immer 30 oder 50 Mädchen vor der Fabrik stehen in der Hoffnung: „Heute wird jemand krank und da hab' ich wenigstens für einen Tag den Job, und solchen Leuten kann man dann Arbeitsbedingungen diktieren, die keiner für uns oder unsere Kinder möchte. Was kann man hier als Konsument tun? Ich glaube nicht, dass Sie Victoria's Secret kaufen, aber ganz generell: Wenn Sie vor einem T-Shirt stehen, das 25 Franken kostet und vor einem stehen, das 12 Franken kostet, und die beiden sehen gleich aus: Welches kaufen Sie? Ich nehm' jetzt mal an, weil sie heute Abend von zu Hause weggegangen



sind, sind Sie sensibilisierter und sagen: „Ich kauf’ das, wo ich zur Not weiss, wie es hergestellt wurde.“ Und deshalb braucht es mehr Labels, damit diejenigen, die wenigstens so weit sind, wissen, was sie zu kaufen haben und sich da nicht irren. Aber es ist ein ganz grosses Problem, jetzt das man mit Businesspartnern und mit Kunden solche Dinge eben aufnimmt – und um das noch fertig zu machen –, Sie müssen auch Ziele setzen für solche Sachen, Sie müssen letztlich den Bonus – das ist ein Wort, das im Augenblick nicht besonders gut klingt in der Schweiz, aber wir sind ja nicht alle bei der UBS – den Bonus letztlich auch, oder die Gratifikation, wie man früher gesagt hat, abhängig machen von dem, was hier eingehalten wird.

Das grösste Problem, das jetzt für die Pharmaindustrie besteht, hat eben zu tun, dass es 2,5 Milliarden Menschen auf der Welt gibt, die jetzt eine Kaufkraft von zwei Dollar oder weniger pro Tag haben und definitionsgemäss kein Medikament kaufen können, das in der Schweiz erforscht, entwickelt, in Stein am Rhein hergestellt wird und in Schweizer Franken fakturiert ist. Legale Pflichten resultieren nicht aus dieser Sache, aber Menschen erwarten, dass ein Unternehmen hier mehr tut als mit den Schultern zu zucken und zu sagen: „Ja wir verkaufen auf Märkten, da habt Ihr Pech gehabt.“ Nur, es ist eben so, dass das, wenn man sieht, was heute den Zustand, den Gesundheitszustand eines Menschen beeinflusst, dass das im Prinzip das Spiegelbild von Armut ist. Armut macht krank, und Krankheit macht arm. Und wenn man jetzt hier nachhaltige Verbesserungen möchte, ja, es hat einen Stein, der hier sagt: Zugang zu Diagnose, Zugang zu Prävention, Zugang zu medizinischer Versorgung, aber wenn Sie diesen Stein rausnehmen, haben Sie etwas Ähnliches. Und fangen wir mal bei diesem „acceptability mind set“ an: Um das Beispiel Indien herauszunehmen – aber das Gleiche in vielen afrikanischen Ländern – wenn ein Bub ein bisschen hustelt, geht man sofort zum Arzt; wenn ein Mädchen zwei Tage 40 Fieber hat, sagt man: „Das wird schon wieder kommen.“ Also, schon von der Gender-Relation her haben Menschen innerhalb von Familien unterschiedlichen Zugang zu Medikamenten, zu ärztlicher Versorgung.

„Rational use of drugs“: Wir geben ein Medikament her zu Selbstkosten gegen Malaria. Der Vorteil ist: Es wirkt in 99% aller Malariafälle. Der Nachteil ist: Sie müssen zwei morgens, zwei abends nehmen, und das über drei Tage. Was machen arme Patienten, wenn es ihnen am zweiten Tag wesentlich besser geht? Wir haben eine



Tuberkulosetherapie, die „short course“, Kurzversion sechs Monate: Was machen Patienten, die nach drei Monaten sich gesund und munter fühlen? Und wie stellen wir sicher, dass dann eben nicht abgebrochen wird, weil es sonst zu Resistenzen kommt? Es hat ganz viele Dinge und es ist ganz wichtig, dass man sagt: „Wo kann ein Unternehmen was tun und mit wem kann es zusammenarbeiten, um nachhaltige Leistungen zu machen? Wie geht man mit Patenten um? Meine Meinung ist hier: Es geht nicht um die Frage, Patente oder nicht, sondern es geht um die Frage: Was ist ein verantwortungsvoller Umgang mit Patenten? Und der Punkt ist hier: Es darf niemand sterben müssen, weil er nicht Zugang zu einem Medikament hat, weil es patentiert ist. Und das wiederum heisst: Sie müssen unterschiedliche Preise für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen haben und eben jetzt zum Beispiel an die WHO oder zum Global Fund zu Selbstkosten liefern. Welche Produkte? Soll man nur die essentiellen Produkte nehmen, die die WHO als unbedingt erforderlich betrachtet, oder sind es alle? Und wenn es alle sind, sind es die Rolls-Royces oder sind es die Volkswagen oder sind es die Fahrräder von Produkten? Sie können Rheuma mit Koks 2-Hämmern bekämpfen oder mit Voltaren oder mit Aspirin, die Preise sind sehr unterschiedlich. Was meint man hier? Soll man nur die Wirkung anschauen oder soll man die Nebenwirkungen anschauen? Und was ist preisrelevant? Und ich kann Ihnen nur hier sagen: Ich komm' jetzt grad zurück von einer Konferenz der Gates Foundation in Washington, wo jetzt der Bill Gates irgendwann übernächste Woche die Leiter der zwölf grössten Pharmaunternehmen einladet und sagt: „Ich lege eine halbe Milliarde Dollar auf den Tisch, wie können wir zusammen mehr machen?“ Und alle haben das Gefühl, man müsse mehr machen, nur was genau, für welche Patienten? GSK, GlaxoSmithKline – wenn Sie das gelesen haben – hat jetzt da letzten Montag bekannt gegeben, sie würden für die 50 unterentwickeltsten Länder nur noch 25% der Durchschnittspreise von England nehmen. Sind es die Länder oder sind es die Menschen? Indien hat ein Pro-Kopf-Einkommen von immer noch unter 2000 Dollar, gilt als „low income country“. Bombay hat aber mehr Millionäre in Dollar als die ganze Schweiz. Und sollen die jetzt, nur weil sie in Indien wohnen, auch nur einen Viertel der Preise bezahlen? Geht es um Patientengruppen oder geht es um Länder, geht es um public health oder geht es um private Märkte? Das sind Fragen, die heute ganz unterschiedlich diskutiert werden.

Und auch bei der Forschung: Ich geb' Ihnen nur die Fragen, Sie können sich ihre eigenen Antworten geben: Einer der grossen Angriffe auf die Pharmaindustrie ist ja:



„Ihr forscht ja nur für Produkte wie Alzheimer oder Diabetes etc., also für die Krankheiten von alten, reichen Menschen in den Industrieländern. Es gibt kein Produkt gegen Dengue, oder es gibt kein Produkt gegen Kala-Azar, oder es gibt verschiedene Krankheiten, sog. „neglected diseases“. Ist das die Aufgabe eines privaten Unternehmens? Oder sollte man dafür öffentliche Forschung nehmen? Sind die Leben von potenziellen Alzheimerpatienten in Amerika oder in der Schweiz... Wie wägt man die ab gegen einen Kala-Azar- oder einen Denguepatienten in Ruanda? Also vorsichtig! Ganz komplexe Sachverhalte, und nicht unbedingt klare Fragen darauf.

Ich komme zum Schluss: Warum soll man das überhaupt tun? Ich glaub', die Frage, soll man Menschenrechte einhalten, ja oder nein, das ist auch eine Intelligenzfrage. Auf jeden Fall ist es richtig, das zu tun, es gibt da immer auch ein „business case“, ich versuche Managern zu sagen: „Ihr könnt Risiken vermeiden, indem Ihr euch proaktiv mit solchen Fragen beschäftigt, wenn Ihr da gut arbeitet, haben Eure Kunden, auch der Kapitalmarkt, eine höhere Erwartungssicherheit. Wenn Ihr Teil der Lösung seid und nicht Teil des Problems, dann wird die Gesellschaft Euch unterstützen, und das deshalb. ‚licence to operate‘, eine gesellschaftliche Akzeptanz Eures Tuns.“ Die Personalabteilungen sagen: „Die besten jungen Leute kommen nicht nur wegen des Lohns, sondern auch wegen der Affinität, die sie zu einem Unternehmen haben, das hat immer auch mit normativen Überlegungen zu tun.“ Und schliesslich gibt es 3'800 Milliarden ethic investment funds, die jetzt sagen: „Wir kaufen nur von Unternehmen, die jetzt neben der finanziellen Sicherheit“ - und eben dem ganzen, was andere investment funds auch anwenden, sagen: „Wird das auf eine verantwortungsvolle Weise gemacht?“

Es ist noch etwas anderes: Ich glaub', wenn man Leute fragt, überall auf der Welt – und ich arbeite mit der Grundhypothese, dass die moralische Gauss-Verteilung in grossen Unternehmen keine andere ist als bei der Gewerkschaft, im Vatikan oder bei der Stadtverwaltung in Basel – wenn man Leute fragt: „Was wünscht Ihr Euch, wie soll die Welt aussehen, was wünscht Ihr Euch in Bezug auf wie soll die Welt Eurer Kinder oder Enkel aussehen?“ Dann haben die alle relativ gleiche Vorstellungen. Es soll eine gerechtere Welt sein, es soll eine weniger verschmutzte Welt sein, es soll letztlich eine Welt sein, die weniger Defizite in sämtlichen Bereichen hat, und das ist das Gandhi-Spruchwort: „Wenn Du die Veränderungen in der Welt sehen willst, musst



Du selber leben.“

Und der letzte Punkt hier: Es gibt viele Unternehmen, die sich sehr bemühen, aber es ist das alte Max Weber'sche „Langsame Bohren von harten Brettern“ mit Leidenschaft und Augenmass, es gibt für diese schwierigen Fragen keine Instant-Lösungen. Es gibt Instant-Kaffee, wo Sie Pulver in die Tasse tun und dann heisses Wasser drüber machen, das können Sie trinken, das gibt's bei solchen Politiken nicht. Das ist ein mühsamer Prozess, ein mühsamer Findungsprozess, ein mühsamer Umsetzungsprozess, und das Allerwichtigste: Es ist ein Prozess, der zu etwas führt, was immer noch eine grosse Kluft darstellt zu dem, was die Gesellschaft eigentlich erwartet. Es gibt eine Umfrage, die ist zwei Jahre alt von Deutschland, wo man sagt: Wenn ein Unternehmen ein lebensrettendes Produkt hat oder aber arme Menschen zum Beispiel auch in Afrika, aber auch in Deutschland sich das nicht leisten können: Was muss das Unternehmen tun? 79% der Deutschen sagen: „Dann müsst Ihr es halt kostenlos abgeben oder zu Selbstkosten.“ 99% der Finanzanalysten sagen das nicht. Also wo hört es auf, wo fängt es an? Und das sind letztlich dann die offenen Fragen, die auch bei uns bleiben müssen.

Letzter Punkt hier: Es gibt keine Rechtfertigung für Verletzungen bei den politischen oder bei den bürgerlichen Menschenrechten, es wird auf Dauer grosse kontroverse Diskussionen geben, was die ökonomischen, sozialen und kulturellen Menschenrechte angeht. Herzlichen Dank.