



## Kettenreaktion

Unternehmensethik soll nicht am eigenen Firmentor enden

## Kettenreaktion

Unternehmensethik soll nicht am eigenen Firmentor enden

## Unternehmensethik soll nicht am eigenen Firmentor enden

Über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg setzt Novartis geschäftsethische Standards um – und verbessert damit sowohl die Beziehungen zu den Zulieferern des Unternehmens als auch die eigene Performance.

### Vom lokalen zum globalen Standard

Hinjewadi, rund 200 Kilometer südöstlich von Mumbai im indischen Bundesstaat Maharashtra gelegen, ist ein boomender IT- und Biotech-Standort. Hier stellt das Unternehmen Emcure Pharmaceuticals Ltd. verschiedene Medikamente (Formulierungen) für Novartis her – in einer hochmodernen Produktionsanlage und gemäss globalen Standards. Das war jedoch nicht immer so. Bis vor wenigen Jahren befand sich die Produktion bei Emcure im Hinblick auf Qualitätssicherung, Umweltauswirkungen und Arbeitsbedingungen nicht auf dem modernsten Stand. Um internationalen Anforderungen gerecht zu werden, war eine neue Produktionsanlage nach dem neuesten Stand der Technik erforderlich. Als langjähriger Auftraggeber von Emcure unterstützte Novartis diese Planungen. Basierend auf eigenen Erfahrungen mit dem Bau solcher Produktionsanlagen berieten Experten von Novartis das indische Unternehmen bei Entwurf und Gestaltung des Neubaus und der technischen Anlagen. Im Rahmen ihres „Third-Party-Managements“ lieferte Novartis auch das nötige Know-how für die Einrichtung des Maschinenparks und die Inbetriebnahme der neuen Produktionsstätte in Hinjewadi.

Diese Form des Wissenstransfers kommt neben sozialen Absichten auch wirtschaftlichen Interessen entgegen und kann regional zur Steigerung des Wohlstands beitragen. Durch das Engagement von Novartis war Emcure in der Lage, die fachlichen und technischen Kompetenzen sowie die Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu verbessern und internationale Anforderungen zu erfüllen. Gleichzeitig erhöhte Novartis damit die Effizienz innerhalb der eigenen Zulieferkette. Durch die Einhaltung globaler Standards ist Emcure heute für einen internationalen Kundenkreis ein gefragter Zulieferer.

“Die Einhaltung von Qualitätsstandards hatte für Emcure seit jeher höchste Priorität, ebenso wie die Zufriedenheit der Belegschaft. So kann Emcure seit Jahren eine unterdurchschnittliche Mitarbeiterfluktuation vorweisen. Mit dem zunehmenden Bewusstsein für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt hat Emcure in den vergangenen Jahren auch alle notwendigen Massnahmen ergriffen, um globalen Standards gerecht zu werden.”

Emcure Management

In der neuen Produktionsanlage arbeiten gegenwärtig 162 Beschäftigte unter modernsten Bedingungen. Auf rund 4500 Quadratmetern werden hier feste Arzneiformen – Tabletten und Kapseln – verschiedenster Wirkstoffe hergestellt und verpackt. Die Anlage entspricht den Richtlinien der gegenwärtigen „guten Herstellungspraxis“ (GMP) und ist durch internationale Gesundheitsbehörden zertifiziert (US FDA, UK MHRA, WHO, MCC South Africa). Das Unternehmen wurde auch im Rahmen von Audits anderer bedeutender Arzneimittelhersteller überprüft und entsprach sämtlichen Erwartungen. Emcure zählt heute zu den wachstumsstärksten pharmazeutischen Herstellern in Indien und unterhält zukunftssträchtige Kooperationen mit einigen der grössten Pharmaunternehmen der Welt. Gegenwärtig untersucht Emcure neue Möglichkeiten, um im Auftrag von verschiedensten Unternehmenszweigen von Novartis, Produkte für den globalen Markt herzustellen.

### Worum geht es beim Third-Party-Management von Novartis?

Das „Management von Drittunternehmen“ ist wichtiger Bestandteil der Konzern-Initiativen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Mit ihrer Richtlinie zum Management von Drittunternehmen verfolgt Novartis das Ziel, innerhalb der Zulieferkette unternehmensethische Standards zu etablieren und gleichzeitig die Produktivität zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen bevorzugt Novartis Zulieferer und Dienstleister, welche die von der Global-Compact-Initiative geforderten gesellschaftlichen und umweltpolitischen Werte teilen. Novartis erwartet von Drittunternehmen, dass sie im Hinblick auf die Wahrung der Menschenrechte, auf gerechte Arbeitsbedingungen sowie auf Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz Mindeststandards einhalten. Denn wie Novartis einkauft und produzieren lässt, beeinflusst nicht nur die Kostenstruktur des Unternehmens, sondern auch die eigene Haltung und die der Zulieferer in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und andere international anerkannte Standards. Novartis will damit einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung des Global Compact der Vereinten Nationen leisten und im Einflussbereich des Unternehmens weltweit soziale, ökologische und wirtschaftliche Verbesserungen vorantreiben.

“Novartis ist weltweit tätig und deshalb mit unterschiedlichen rechtlichen, sozialen und kulturellen Umfeldern konfrontiert. Infolgedessen arbeiten viele unserer Geschäftspartner nach anderen Standards als wir selbst. Einige dieser Unterschiede sind unwesentlich. Für ein Unternehmen, das um Integrität bemüht ist, gibt es jedoch Grenzen des Akzeptablen: Deshalb erwartet Novartis von allen Geschäftspartnern weltweit, dass sie die jeweiligen nationalen und anderweitig geltenden Gesetze und Vorschriften in Bezug auf Umweltschutz, Arbeitssicherheit sowie Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen ausnahmslos einhalten. Darüber hinaus arbeiten wir eng mit unseren Geschäftspartnern zusammen, um die Ziele gesellschaftlichen Engagements langfristig und nachhaltig zu erreichen.”

Thomas Wellauer, Leiter Corporate Services Novartis

Konkret erwartet Novartis von Zulieferern und Dienstleistern, dass sie überall, wo sie tätig sind, alle nationalen und sonstigen geltenden Gesetze und Verordnungen bezüglich des Schutzes der Umwelt, der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie der Arbeits- und Einstellungspraktiken einhalten. Zudem fordert Novartis Drittunternehmen dazu auf, entsprechende Management-Systeme in Form von Grundsätzen, Plänen und Leistungsmaßstäben einzuführen, um diese unternehmensethischen Anforderungen umzusetzen und die Implementierung zu überwachen sowie ständig zu optimieren.

### Selbstverpflichtung zum Global Compact der Vereinten Nationen

Novartis war unter den ersten Unternehmen, die sich dem Global Compact der Vereinten Nationen anschlossen. Diese Initiative wurde im Jahr 1999 vom damaligen UNO-Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufen. Er forderte insbesondere weltweit operierende Unternehmen dazu auf, einen globalen Pakt zu gründen und sich freiwillig zur Einhaltung von zehn Prinzipien zur Wahrung der Menschenrechte, für gerechte Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und ethisch einwandfreie Geschäftspraktiken zu verpflichten. Aufgrund ihres Know-hows und ihrer Ressourcen sind international tätige Unternehmen verstärkt dazu aufgefordert, ihre globalen Einflussmöglichkeiten zu Gunsten einer sozial und ökologisch verträglichen Wirtschaftsentwicklung zu nutzen.

### Die zehn Prinzipien des Global Compact

#### Menschenrechte:

- Prinzip 1: Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und
- Prinzip 2: sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

### Arbeitsnormen

- Prinzip 3: Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für
- Prinzip 4: die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,
- Prinzip 5: die Abschaffung der Kinderarbeit und
- Prinzip 6: die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

### Umweltschutz

- Prinzip 7: Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,
- Prinzip 8: Initiativen ergreifen, um ein grösseres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und
- Prinzip 9: die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

### Korruptionsbekämpfung

- Prinzip 10: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschliesslich Erpressung und Bestechung.

Der Global Compact fordert, diese zehn Prinzipien zum integralen Bestandteil sämtlicher Unternehmensaktivitäten zu machen. Darüber hinaus sollen Dialoge und Partnerschaften zwischen verschiedenen Interessengruppen gefördert werden, um die Umsetzung des Global Compact nach dem Schneeballsystem zu unterstützen und auszuweiten. Ziel der Global-Compact-Initiative ist es, ökonomische Entwicklung auf sozialverträgliche und ökologische Weise voranzutreiben.

Die zehn Prinzipien des Global Compact werden bei Novartis konzernweit konsequent umgesetzt und sind fest in die Managementprozesse eingebettet. Nicht zuletzt dafür wurde Novartis vom deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik mit dem Preis für Unternehmensethik 2006 ausgezeichnet.

Novartis nimmt gesellschaftliche Verantwortung auch über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus wahr – nicht zuletzt aufgrund der Selbstverpflichtung zu den zehn Prinzipien des Global Compact. Novartis ist der Überzeugung, dass multinational tätige Unternehmen aufgrund ihres Wissens, ihrer Kompetenzen und ihrer finanziellen Ressourcen entwicklungs- und gesellschaftspolitische Mitverantwortung zu übernehmen haben. Diese Überzeugung beruht unter anderem auf der Erkenntnis, dass moderne Gesellschaften den Unternehmen zunehmend Verantwortung für soziale, ethische und ökologische Zustände zurechnen. International operierende Unternehmen verfügen über die entsprechenden Kompetenzen, global organisierte Wertschöpfungsketten und die nötigen finanziellen

Ressourcen, während Staaten in einer von Globalisierung geprägten Welt zunehmend die Fähigkeit verlieren, steuernd einzugreifen und zu gestalten. Insofern ist verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln – nicht nur innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen, sondern in der gesamten Wertschöpfungskette – von entscheidender Bedeutung.

“Gemeinsam mit unseren Lieferanten arbeiten wir darauf hin, dass innerhalb unserer gesamten Zulieferkette geltende Gesetze eingehalten sowie die Arbeitsbedingungen und Umweltschutzvorkehrungen verbessert werden. Wir senken damit nicht nur unsere eigenen Risiken, sondern pflegen auch die Beziehungen zu unseren Zulieferern. Gleichzeitig tragen wir dazu bei, die Lebensbedingungen weltweit zum Wohle aller zu verbessern.”

Marino Buser, Leiter Einkauf Novartis

### Die Motive: Risiken minimieren und Chancen nutzen

Dabei liegt das Engagement für gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftsethische Standards innerhalb des gesamten Einflussbereichs von Novartis durchaus im firmeneigenen Interesse. Angesichts globaler Beschaffungs- und Vermarktungsstrategien ist die Zulieferkette eines Unternehmens wie Novartis äusserst komplex. Novartis verfügt über annähernd 200 000 Zulieferer. Dementsprechend umfangreich sind neben den damit verbundenen rechtlichen und finanziellen Risiken die Risiken für den guten Ruf des Unternehmens. Deshalb hat Novartis gewissermassen ein natürliches Interesse an den sozialen, ökologischen und ethischen Bedingungen in der Beschaffungskette, um die eigenen Risiken so gering wie möglich zu halten und die Attraktivität des Unternehmens für ambitionierte Mitarbeiter, ethisch denkende Kunden und – in zunehmendem Mass – auch für die Finanzmärkte zu steigern.

Nicht zuletzt beinhaltet die Zulieferkette umfangreiche Möglichkeiten, Prozesse effizienter zu gestalten und dadurch die allgemeine Performance des Unternehmens massgeblich zu verbessern. So ist es möglich, bewährte Managementprozesse weiterzugeben, die Effizienz zu steigern und besonders gute und zuverlässige Zulieferer an Novartis zu binden. Die Übernahme von sozialer Verantwortung und ökonomisch sinnvoller Entwicklung gehen damit Hand in Hand. Darüber hinaus kann ein effektives Third-Party-Management die weltweite Umsetzung der Global-Compact-Prinzipien entscheidend vorantreiben. Denn durch die schrittweise Implementierung und Anwendung international gültiger Standards kommt ein Multiplikatoreffekt – eine positive Kettenreaktion – in Gang. Das bedeutet, dass ein weltweit tätiges Unternehmen wie Novartis zu einer breiten Umsetzung der Global-Compact-Idee beitragen kann.

## Verbindliche Grundsätze für die Auswahl von Zulieferern

Im Rahmen der Corporate-Citizenship-Initiativen des Konzerns hat Novartis eine interne Richtlinie für das Management von Drittunternehmen entwickelt. Mit dieser Richtlinie regelt Novartis die Auswahl und Überwachung ihrer Zulieferer und Dienstleister, wobei neben dem Preis und der Qualität unternehmensethische Grundsätze als weitere Kriterien gelten. Novartis orientiert die Grundsätze für das Management von Drittunternehmen wie auch andere Richtlinien zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens unter anderem an den Prinzipien des Global Compact, um damit zu dessen Umsetzung beizutragen.

- **Entlohnung:** Drittunternehmen müssen ihren Angestellten faire Löhne zahlen, die keinesfalls den im Anstellungsland vorgeschriebenen gesetzlichen Mindestlohn unterschreiten dürfen.
- **Arbeitszeiten:** Drittunternehmen haben lokale Gesetze und Verordnungen über Arbeitszeiten einzuhalten. Die Arbeitszeiten dürfen die ortsüblichen Standardzeiten nicht überschreiten und müssen ausreichend Zeit für Erholung und Freizeit bieten. Überstunden müssen freiwillig geleistet werden und ihre Vergütung hat gemäss den jeweiligen Gesetzen und Verordnungen zu erfolgen.
- **Zwangsarbeit:** Drittunternehmen dürfen keine Zwangsarbeiter beschäftigen. Sie haben sicherzustellen, dass jegliche Beschäftigung auf freiwilliger Basis erfolgt.
- **Kinderarbeit:** Drittunternehmen dürfen keine Kinder beschäftigen. Die jeweiligen Gesetze und Verordnungen bezüglich des Mindestalters sind einzuhalten. Drittunternehmen haben sich dafür einzusetzen, die lokale Situation innerhalb ihres Einflussbereichs durch bewusstseinsbildende Massnahmen, Ausbildung und regelmässige Überprüfungen zu verbessern. Sie sollten Programme zur Abschaffung der Kinderarbeit unter Wahrung der grundlegenden Interessen von Kindern unterstützen.
- **Versammlungsfreiheit:** Drittunternehmen haben das Recht der Angestellten zu respektieren, sich einer Gewerkschaft oder Arbeitnehmerorganisation anzuschliessen. Sie müssen Gewerkschaften eine faire Chance geben, für die gewerkschaftliche Organisation von Angestellten zu werben und sich mit dem Abschluss von Flächentarifverträgen, Einzelfallregelungen oder einer Kombination beider Verfahren einverstanden erklären. Novartis erwartet nicht, dass sich Lieferanten gewerkschaftlich organisieren.
- **Diskriminierung:** Drittunternehmen haben Diskriminierung aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Volkszugehörigkeit, Religion, Behinderung, Gewerkschaftszugehörigkeit oder politischer Meinung zu unterbinden. Sie haben alle Angestellten vor

Belästigung, auch sexueller Art, am Arbeitsplatz zu schützen.

- **Sicherheit:** Drittunternehmen müssen für das von ihnen eingesetzte Sicherheitspersonal Richtlinien erstellen, um Angestellte und deren Angehörige vor Anwendung von Gewalt und unangemessenem Eindringen in ihre Privatsphäre zu schützen. Örtliche Gepflogenheiten und behördliche Praktiken rechtfertigen keine Abweichungen von allgemein anerkannten Menschenrechtsstandards.
- **Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz:** Drittunternehmen müssen ihren Angestellten sichere Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, um Unfälle und gesundheitliche Beeinträchtigungen zu vermeiden. Als Mindestanforderung sind alle geltenden lokalen Gesetze und Verordnungen zu Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz einzuhalten.

## Wie setzt Novartis diese Grundsätze um?

Die Formulierung der Richtlinie war erst der Anfang. Für den Erfolg entscheidend ist deren Umsetzung und Überwachung durch entsprechende Managementsysteme sowie entsprechende Verantwortlichkeiten und Unterstützungsmassnahmen.

Die Leiter der Divisionen und des Novartis Institutes for BioMedical Research sind innerhalb ihrer Zuständigkeitsbereiche für die Umsetzung der Third-Party-Richtlinie verantwortlich. Sie ernennen innerhalb ihrer Division und in ihren Geschäftseinheiten so genannte „Third Party Officers“. Diese sollten vorzugsweise Leiter einer Einkaufsabteilung oder einer Funktion des Einkaufs sein. In ihrer globalen Funktion stellen die Third Party Officers sicher, dass für alle Einkaufssparten innerhalb ihrer Division ein zuverlässiges Third-Party-Management-System eingerichtet wird, das die Einkaufstätigkeiten aller Filialen und Standorte abdeckt. Für die lokale Koordination an den zahlreichen Standorten weltweit sind „Third Party Managers“ vor Ort verantwortlich. Diese arbeiten eng mit den lokalen Einkäufern zusammen, die im direkten Kontakt zu den Lieferanten stehen.

Gemeinsam mit den Third Party Officers stellt der Leiter Einkauf Novartis die systematische Anwendung der Third-Party-Richtlinie innerhalb von Novartis sicher.

Dies geschieht auf zwei Ebenen: Bevor Novartis eine vertragliche Bindung zu einem Drittunternehmen eingeht oder verlängert, wird überprüft, ob das Unternehmen die Erwartungen von Novartis bezüglich der Grundsätze zur gesellschaftlichen Verantwortung erfüllt. Diese Bewertung besitzt die gleiche Priorität wie andere Bewertungskriterien, beispielsweise Preis oder Qualität. Darüber hinaus bietet Novartis – wo nötig – Unterstützung und Verbesserungsprogramme an, um Zulieferern bei der Umsetzung der

erwarteten unternehmensethischen Standards und bei der Bewältigung etwaiger Probleme zu helfen.

Zu diesem Zweck hat Novartis einen **Managementprozess** entwickelt, der sich folgendermassen zusammensetzt:

- Generell werden alle Zulieferer und Dienstleister über die Erwartungen von Novartis informiert und darauf hingewiesen, dass deren Einhaltung eine der Grundvoraussetzungen für die Aufnahme oder Verlängerung von Geschäftsbeziehungen mit Novartis ist.
- Verträge mit Drittunternehmen enthalten einen Hinweis auf die Corporate-Citizenship-Grundsätze für Drittunternehmen und auf deren Einhaltung als Grundvoraussetzung für die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit Novartis. Sozialstandards sind damit für Zulieferer fester vertraglicher Bestandteil. Diese Vertragsklausel ist ein erstes wesentliches Instrument bei der Implementierung solcher Standards. Novartis sichert sich so einerseits juristisch ab, andererseits unterstreicht Novartis damit die zentrale Bedeutung der eigenen Standards. Novartis geht aber noch weiter und setzt über die vertragliche Bindung hinaus verstärkt auf partnerschaftliche Kommunikation und Zusammenarbeit.
- Alle Drittunternehmen werden nach dem Niveau der Risiken, die mit ihrer Tätigkeit einhergehen, sowie nach ihrem Umsatz mit Novartis und der Region, in welcher sie produzieren, in eine von vier Kategorien eingestuft.
- Drittunternehmen, deren Tätigkeit als nicht kritisch eingestuft wird (Kategorie 1), werden auf die Corporate-Citizenship-Grundsätze für Drittunternehmen hingewiesen und darauf aufmerksam gemacht, dass Novartis Drittunternehmen bevorzugt, die diese Grundsätze einhalten. Drittunternehmen, die diese Grundsätze oder vergleichbare Standards einhalten, erfüllen eine wichtige Anforderung, um als bevorzugtes Drittunternehmen eingestuft zu werden.
- Drittunternehmen, deren Tätigkeit als kritisch eingestuft wird (Kategorie 2), werden gebeten zu erläutern, inwieweit sie die Grundsätze für Drittunternehmen erfüllen (Self-Assessment). Novartis stellt dafür einen Fragebogen zur Verfügung, der durch Fragen ergänzt werden kann, die von besonderem Interesse der Divisionen sind. Die gelieferten Daten werden bei allen weiteren Überprüfungen aktualisiert.
- Bei Drittunternehmen, deren Tätigkeit als sehr kritisch (Kategorie 3 oder 4) eingestuft wird, ergreift Novartis zusätzliche Massnahmen, um sicherzustellen, dass die unternehmensethischen Grundsätze für Drittunternehmen befolgt werden. Dies sind in erster Linie Besuche (Audits) am Produktionsstandort des Drittunternehmens. Dabei wird festgestellt, inwieweit die Grundsätze und Standards für Drittunternehmen eingehalten werden. Bei Drittunternehmen, die Materialien, Verfahren, Techniken oder Know-how von Novartis einsetzen (z.B. Lohnhersteller),

ist ein Besuch vor Ort Voraussetzung für deren Zulassung. Für die Vorbereitung und Durchführung des Besuchs stellt Novartis einen Fragebogen zur Verfügung, der durch Fragen ergänzt werden kann, die von besonderem Interesse für die Divisionen sind. Zudem werden regelmässige Kontrollbesuche abgestattet. Die erhobenen Daten werden gespeichert und dienen als Grundlage für die fortlaufende Bewertung.

- Wenn die Besuche und weitere Überprüfungen unbefriedigend ausfallen, unterstützt und berät Novartis die Unternehmen bei der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen. Bestehen weiterhin Bedenken hinsichtlich der Bereitschaft oder Fähigkeit des Drittunternehmens, die Grundsätze künftig aus eigenem Antrieb einzuhalten, muss Novartis entscheiden, ob spezielle Hilfe geleistet oder die Geschäftsbeziehung beendet werden soll. Wenn ein vereinbartes Verbesserungsprogramm nicht abgeschlossen werden kann und die entsprechenden Prüfungsergebnisse nicht zufrieden stellend sind, beendet Novartis die Zusammenarbeit.
- Wenn Novartis aus einer früheren oder bestehenden Geschäftsbeziehung bereits ausreichende Informationen über einen Zulieferer besitzt, kann der Bewertungsprozess vereinfacht und reduziert werden. Solche Abweichungen vom Standardbewertungsprozess müssen jedoch begründet und dokumentiert werden.

Konkret erfolgt die Umsetzung der Third-Party-Richtlinie in mehreren Schritten:





## Was hat Novartis bisher erreicht?

Seit dem Inkrafttreten der Third-Party-Richtlinie im August 2003 konnte sich Novartis mit diesem Prozess einen guten Überblick über die Zulieferkette verschaffen.

Im Jahr 2006 wurden rund 42 000 Unternehmen, die bei Novartis ein jährliches Auftragsvolumen von mehr als USD 10 000 haben, über die unternehmensethischen Grundsätze von Novartis informiert – von insgesamt 165 000 Zulieferern weltweit. Davon werden von 8600 Zulieferern ein Self-Assessment erwartet, wie, die unternehmensethischen Grundsätze von Novartis befolgt werden. Auch im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen der Angestellten wurden im Jahr 2006 92 Zulieferer im Rahmen eines Audits überprüft.

Im Jahr 2005 informierte Novartis rund 39 000 Firmen von insgesamt 198 000 Zulieferern. 5576 Zulieferer entsprachen der Kategorie 2, 470 der dritten Kategorie, kein Zulieferer entfiel auf die Kategorie 4. Insgesamt erhielten über 6000 Zulieferer einen Fragebogen zur weiteren Überprüfung. Weniger als die Hälfte dieser Zulieferer hat bisher die Selbstverpflichtung, die Grundsätze von Novartis einzuhalten, eingereicht. In 55 Zulieferunternehmen wurden Audits durchgeführt.

Im Jahr 2007 werden nur Zulieferer mit einem jährlichen Auftragsvolumen von mehr als USD 100 000 (in OECD-Ländern ab USD 1 Million) einen Fragebogen zum Self-Assessment erhalten. Bisher hatte die Grenze bei einem Umsatzvolumen von USD 10 000 gelegen. Bis zum Jahr 2010 sind rund 500 Zulieferfirmen für weitere Überprüfungen vorgesehen.

	2004	2005	2006
Anzahl der aktiven Zulieferer weltweit	162 000	198 000	165 000
Zulieferer > USD 10 000	30 000	39 000	42 000
Self-Assessment	4 600	5 500	8 600
Audits	5	55	92

Die blossen Zahlen vermitteln jedoch nur einen unvollständigen Eindruck des bisher Erreichten. Dahinter verbergen sich unzählige kleinere und weit reichende Verbesserungen, die bereits erzielt oder eingeleitet wurden.

Insbesondere im Bereich der Arbeitsbedingungen, der Arbeitszeiten und der Sicherheit der Mitarbeitenden wurden weltweit zahllose Schritte in die „richtige“ Richtung gemacht. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang auch die Fortschritte, die im Bereich der Bewusstseinsbildung und bei der Ausbildung von Einkäufern vor Ort erzielt wurden, die sich nicht in Zahlen messen lassen.

## Kurzfristige Ziele

Aufbauend auf den Ergebnissen des Jahres 2005 hatte sich Novartis für 2006 folgende Ziele gesetzt: Novartis will 2006 die Begutachtung von 25 Prozent der ausgewählten Zulieferer, deren Aktivitäten in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz vor Ort überprüft werden sollen, abschliessen. Für Zulieferfirmen, die überprüft wurden, werden individuelle Verbesserungsprogramme erstellt.

## Schrittweise Verbesserungen

In der Nähe von Baroda, einem Industrie- und Dienstleistungszentrum im Westen Indiens, knapp 400 km nördlich von Mumbai, stellt Amoli Organics Pvt. Ltd. pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte her. Amoli ist in Indien einer der führenden Hersteller des antirheumatischen Wirkstoffs Diclofenac (Voltaren), der ursprünglich von Novartis entwickelt wurde. Zu den internationalen Kunden von Amoli gehört auch Sandoz, die Generikatochter von Novartis.

Als einer der als bedeutend eingestuften Zulieferer von Novartis wurde Amoli im Mai 2006 im Rahmen eines Audit-Besuchs überprüft. Amoli zählt vor Ort zu den Firmen, die im Hinblick auf Qualitätskontrolle, Sicherheit, Umweltschutz und Arbeitsbedingungen überdurchschnittliche Standards erfüllen. Im Rahmen des Audits wurden jedoch verschiedenste verbesserungswürdige Gegebenheiten festgestellt, die globalen Standards nicht gerecht wurden. Dies betraf unter anderem Unzulänglichkeiten bei der Sicherheitsausrüstung der Mitarbeitenden, bei Notfallplänen und Vorwarnsystemen, den sanitären Einrichtungen sowie bei Personalakten und Gehaltszetteln. Bis Ende September 2006 wurden praktisch alle vorgeschlagenen Verbesserungen in die Tat umgesetzt. Eine Problematik blieb jedoch offen: die Begrenzung von Überstunden und deren Bezahlung. Im Rahmen des vereinbarten Verbesserungsplans wurde empfohlen, lokalen Vorschriften zu folgen. Demnach sollten von den Mitarbeitenden nicht mehr als zwei Überstunden pro Tag bzw. zwölf Überstunden pro Woche (50 pro Quartal) geleistet werden – bei einer Vergütung von 200 Prozent des normalen Stundenlohns. Hier stehen Amoli und Novartis bis heute

vor einem Dilemma, an dessen Lösung derzeit gemeinsam gearbeitet wird. Das Firmenmanagement von Amoli führt an, dass Überstunden ausschliesslich freiwillig geleistet werden und für die Mitarbeitenden eine gern genutzte Möglichkeit darstellen, ihr monatliches Einkommen zu steigern. Gegenwärtig vergütet Amoli Überstunden zu 150 Prozent und liegt damit im oberen Bereich des regionalen Durchschnitts. Eine Erhöhung der Überstundenvergütung auf 200 Prozent würde für Amoli deutliche Kostensteigerungen mit sich bringen. Angesichts niedriger Margen und einer scharfen Konkurrenz bedeutet dies für Amoli unter Umständen eine Verschlechterung der Wettbewerbssituation. Denn es bleibt offen, ob diese Kostensteigerungen in Form von Preiserhöhungen an die Kunden weiter gegeben werden können, ohne Auftragsverluste zu riskieren.

Obwohl Novartis im regionalen Vergleich nur mit den relativ besten Unternehmen zusammenarbeitet, reichen diese oft nicht an globale Standards heran. Die Mehrzahl der Zulieferer von Novartis – wie auch Amoli – ist hoch motiviert, die Erwartungen von Novartis zu erfüllen und das Know-how von Verbesserungsvorschlägen zum eigenen Vorteil zu nutzen. Neben schrittweisen Verbesserungen sind jedoch in vielen Fällen substantielle Investitionen notwendig, um insbesondere Produktionsanlagen auf ein internationales Niveau zu bringen. Da viele Zulieferer hier an ihre finanziellen Grenzen stossen, sind unter Umständen branchenweite Initiativen gefragt.

### Herausforderungen, Probleme und Lösungsansätze in Arbeit

Novartis war sich von Anfang an bewusst, dass die blosse Existenz eines Verhaltenskodex keine wirkliche Übernahme von sozialer Verantwortung bedeutet. Der blosse Verweis auf eine Richtlinie kann nicht als Lösung der Probleme betrachtet werden. Stattdessen sind substantielle Aussagen darüber gefordert, inwieweit ein Unternehmen wie Novartis Verantwortung für die sozialen und ökologischen Bedingungen in seinen Zuliefererbetrieben übernimmt und mit welchen Massnahmen auf Verstösse reagiert und deren Korrektur unterstützt wird. Hier steht Novartis vor zahlreichen offenen Fragen und Herausforderungen.

#### Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung:

1. Verfügt Novartis über einen Prozess, um die Einhaltung der Standards systematisch überprüfen zu können? Erfolgt die Kontrolle unternehmensintern oder durch eine unabhängige dritte Seite?

Novartis verfügt über ein System, um die Einhaltung der Standards bei seinen Zulieferern zu überprüfen. Audits werden meistens von einem unabhängigen

Unternehmen durchgeführt. Dennoch gibt es einige Schwachstellen innerhalb dieses Systems. Beispielsweise wurden 2006 von 8600 versandten Fragebögen zur Selbstdeklaration lediglich 2200 ausgefüllt an Novartis zurückgesandt. Dieses Problem ist noch nicht gelöst. Novartis arbeitet jedoch gegenwärtig an der Entwicklung von effizienten Lösungsmöglichkeiten. Hier steht das Unternehmen beispielsweise vor dem Problem, wie mit Zulieferern umzugehen ist, die von enormer Wichtigkeit für Novartis sind, weil das Produkt dieses Zulieferers beispielsweise nicht direkt durch einen anderen Lieferanten ersetzt werden kann (sei es z.B. aufgrund der Notwendigkeit eines Zertifikats der US-Gesundheitsbehörde oder weil es sich um das Tochterunternehmen eines anderen Pharmakonzerns handelt, das keinen Einblick in Interna gewähren möchte).

Zudem haben die globalen Third Party Officer aus nur beschränkte Möglichkeiten, in die Aktivitäten der Ländergesellschaften einzugreifen. Diese unbefriedigende Situation ist bekannt, Novartis arbeitet daran, einen adäquaten Eskalationsprozess zu definieren. Obwohl die Corporate-Citizenship-Thematik neben dem Preis und der Qualität ein gleichberechtigtes Kriterium bei der Auswahl der Zulieferer ist, bleibt offen, inwieweit und wie konkret dieser Themenkreis in der jährlich stattfindenden Leistungsbeurteilung des jeweiligen Einkäufers vor Ort eine klar definierte Rolle spielt.

2. Sind Zulieferer vertraglich zur Einhaltung der Standards verpflichtet? Bietet Novartis den Zulieferern Unterstützungsprogramme an?

Neue Verträge mit Zulieferern enthalten standardmässig einen Passus, der die Zulieferer zur Einhaltung der Corporate-Citizenship-Standards von Novartis verpflichtet. Unklar ist bislang aber die systematische Erstellung und Umsetzung gezielter sowie nachhaltiger Verbesserungsprogramme, da bisher überwiegend eine Standortbestimmung der aktuellen Situation vorgenommen wurde. In diesem Zusammenhang ist sich Novartis der Tatsache bewusst, dass dies erst der Anfang ist und somit weitere Prozesse und Strukturen folgen müssen. Hier wäre es möglich, externe Unterstützung von Organisationen mit langjährigen und umfangreichen Erfahrung in diesem Bereich einzuholen.

3. Trägt Novartis durch ihre Third-Party-Richtlinie zur Umsetzung international anerkannter unternehmensethischer Standards bei?

Novartis hat sich selbst eine klare Verpflichtung zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auferlegt und erwartet auch von allen Zulieferern, sich dieser Verpflichtung anzuschliessen. Die Zulieferer werden überprüft, wonach Novartis auch den eigenen Standort klarer bestimmen kann. Nach den ersten Überprüfungen setzt sich jedoch die

Erfahrung durch, dass Audits und Monitoring-Prozesse nicht die Lösung der Zuliefererproblematik darstellen. Sie bilden lediglich einen Startpunkt, um das Niveau eines Zulieferers und dessen Verbesserungspotenzial zu beurteilen und zu nutzen. Novartis hat damit begonnen, innerhalb der Zuliefererkette ethische Normen und Standards verbindlich durchzusetzen. Dabei ist sich das Unternehmen bewusst, dass dies erst der Beginn eines langfristigen Prozesses ist, der von kontinuierlichen Verbesserungen und Weiterentwicklungen geprägt sein muss.

4. Tritt Novartis als Kontrolleur oder aber als Partner auf, der Hilfestellung geben will, um gemeinsam einen Beitrag zur Verwirklichung der Ideen des Global Compact leisten zu können?

Novartis versucht zunehmend, wo es möglich ist, Zulieferer bei notwendigen Verbesserungen zu unterstützen. Dies ist besonders wichtig, beispielsweise bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, da es hierbei nicht ausschliesslich um technische Veränderungen oder Verbesserungen von Managementprozessen geht. Auch Einstellungs- und kulturelle Fragen sind von Bedeutung, so dass es dringend darum geht, Partnerschaften aufzubauen und wo möglich und nötig Probleme gemeinsam zu beheben. Novartis kann so dauerhaftes Verständnis und funktionierende Lösungsstrategien etablieren und nicht zuletzt die Beziehungen zu den Lieferanten verbessern.

5. Inwieweit öffnet sich Novartis in diesem Umfeld externen Expertisen?

Novartis gestaltete den Prozess des Third-Party-Managements bisher sehr selbstständig, was Vor- und Nachteile mit sich bringt. Sehr vieles im bisherigen Prozess ist eher „monologisch“ geprägt. Um die Transparenz zu verbessern, will sich Novartis verstärkt den Fragen und Herausforderungen externer Institutionen öffnen und diese in die Fortführung des gesamten Prozesses mit einbeziehen. Nicht zuletzt liegt es auf Dauer auch im eigenen Interesse von Novartis, einen offenen Dialog – auch mit scharfen Kritikern der Branche – zu führen. Damit macht sich das Unternehmen weniger angreifbar und eröffnet sich die Möglichkeit, die eigenen Grenzen deutlicher zu kommunizieren.

## Ausblick

Novartis arbeitet daran, von einer „Strategie der Risikominimierung“, d.h. nicht für Verletzungen geschäftsethischer Standards verantwortlich gemacht zu werden, zu einer „Offensivstrategie“ zu wechseln.

---

**Offensivstrategie: Das Unternehmen verpflichtet sich zur Einhaltung eines Code of Conduct, die Einhaltung sozialer Mindeststandards wird überwacht, und es werden Massnahmen im Unternehmen selbst ergriffen, um den Lieferanten die Einhaltung sozialer Mindeststandards zu ermöglichen. Zudem findet ein Dialog mit kritischen Anspruchsgruppen wie Nichtregierungsorganisationen statt.\***

---

Um diesen Schritt zu realisieren, initiiert Novartis seit Mitte 2006 einen Dialogprozess vor Ort, an dem – basierend auf Audits – verschiedene Zulieferer sowie die Einkaufs- und Corporate-Citizenship-Verantwortlichen vor Ort teilnehmen. Dabei zieht Novartis auch in Betracht, Nichtregierungsorganisationen aus dem jeweiligen Land und/oder (gewerkschaftliche) Arbeitnehmervertreter in diesen Dialogprozess mit einzubeziehen. Es wäre auch möglich, sich der Expertise zum „Global Supply Chain Management“ von Multistakeholder-Initiativen, wie zum Beispiel der Fair Labour Association (FLA), zu bedienen.

Novartis engagiert sich auch aktiv in der „Pharmaceutical Supply Chain Initiative“. Diese hat zum Ziel, die Aktivitäten der einzelnen Firmen zu koordinieren und den Fokus über das Auditieren hinaus auf Zusammenarbeit und Weiterbildung zu erweitern. Dadurch kann eine kontinuierliche Verbesserung der Leistung in der Lieferkette erreicht werden.

Weiterführende Informationen finden Sie unter:

[www.pharmaceuticalsupplychain.org](http://www.pharmaceuticalsupplychain.org)

Novartis überprüft und verbessert die Prozesse der Audits und der Folgemaassnahmen in Zusammenarbeit mit Intertek. Darüber hinaus will Novartis Ideen und Strategien für Verbesserungsprogramme im Anschluss an die Audits entwickeln. Letztendlich sollen im Rahmen des begonnenen Dialogprozesses Workshops für die Verantwortungsträger vor Ort durchgeführt werden, um die bereits angesprochenen Probleme durch Bewusstseinsbildung zu entschärfen.

Verantwortliche von Novartis International besuchen die jeweiligen Landesgesellschaften, um so den Kontakt vor Ort auf- und auszubauen. Novartis will auf diesem Weg mehr über die Probleme und Herausforderungen

\* Unternehmensethik konkret, M. König/M. Schmidt (Eds), Gabler, Wiesbaden, 2002, p. 124.

des Alltagsgeschäfts vor Ort erfahren, den Audit-Prozess besser verstehen und die anstehenden Herausforderungen besser einschätzen können. Das Unternehmen initiiert damit eine bessere und koordinierte Zusammenarbeit zwischen der globalen und der lokalen Ebene. Vor Ort werden Erfahrungen gesammelt, die in einer Feedbackschleife ihren Weg zurück in die Entscheidungsprozesse von Novartis finden sollen. Hier geht es auch um eine bessere interne Verzahnung der Einkaufsabteilung mit dem Corporate-Citizenship-Team, der Abteilung für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, der Personalabteilung und der Qualitätssicherung.

Durch den begonnenen Dialogprozess kann die Umsetzung des Third-Party-Managements real überprüft werden. Für die lokal verantwortlichen Mitarbeiter besteht die Möglichkeit, Problem- und Dilemmasituationen offen anzusprechen und auszutauschen. Denn nur im Dialog mit allen Beteiligten ist es möglich, eine Balance zwischen der Selbstverpflichtung des Unternehmens und dem Alltagsgeschäft zu finden. Dank der Audits konnten wichtige Daten über Zulieferer erhoben werden und gemeinsam mit dem begonnenen Dialogprozess wurden wichtige Erkenntnisse über Dilemmasituationen und Konfliktpotenziale gesammelt. Die bisherigen Erfahrungen machen jedoch deutlich, dass Audits allein nicht die Lösung darstellen, sondern dass durch kooperative Verbesserungsprogramme mehr erreicht werden kann. Novartis diskutiert in diesem Zusammenhang auch Kooperationen mit anderen Unternehmen der Branche und branchenweite Initiativen. Nachhaltige Lösungen können nur gefunden werden, wenn alle Beteiligten gemeinsame Anstrengungen für schrittweise Verbesserungen unternehmen. Novartis will diesen Weg gehen.

Weiterführende Informationen finden Sie unter:  
[www.novartis.com/supplier](http://www.novartis.com/supplier)

## Anhänge

- Corporate Citizenship Policy, Grundsätze zur gesellschaftlichen Verantwortung von Novartis
- Kodex für Drittunternehmen
- Corporate Citizenship Richtlinie Nr. 5
- Fragebogen
- Third Party Classification Process