

# Vorwort

International tätige Unternehmen haben keine besonders gute Reputation. Das ist eigentlich erstaunlich, denn die erfolgreiche Arbeit solcher Unternehmen ist Teil des Faktorenbündels, das zum historisch einmaligen wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt der letzten drei Jahrzehnte geführt hat. Diese waren – trotz aller verbleibenden Probleme – die bisher beste Zeit in der Geschichte der Menschheit.<sup>1</sup>

Analysiert man jedoch die Ergebnisse globaler Umfragen, wie sie z.B. von Globe-Scan oder Edelman regelmäßig veröffentlicht werden, so herrscht in unseren Gesellschaften nicht etwa breite Zuversicht, sondern diffuses Unbehagen. Nur knapp die Hälfte der Menschen in Industrie- und Schwellenländern ist der Ansicht, dass Unternehmen *im besten Interesse der Gesellschaft* arbeiten.<sup>2</sup>

Es ist bekannt, dass Skandale oder gar kriminelle Handlungen – und dafür gibt es leider Beispiele – einen größeren Einfluss auf die Meinungsbildung haben als der unspektakuläre *Courant Normale* anständigen Wirtschaftens. Insbesondere dann, wenn das Handeln und Verhalten eines Unternehmens mit Menschenrechtsverletzungen in Verbindung gebracht wird, kommt es zu (berechtigter) Empörung: Die Verletzung von Menschenrechten darf kein „Kollateralschaden“ der Erwirtschaftung von Gewinnen sein. Obwohl das *Skandalon* definitionsgemäß das anstößige *Abweichen vom Gewohnten* ist, haben solche Vorfälle verallgemeinernde negative Wahrnehmungen zur Folge: Einzelne „schwarze Schafe“ schaden immer dem Ansehen aller. Was jedoch im spezifischen Fall als Menschenrechtsverletzung angesehen wird, und wem die Rechenschaftspflicht fairerweise zuzuordnen ist, darüber gibt es bei

<sup>1</sup> Siehe dazu den exzellenten Artikel von Kishore Mahbubani und Larry Summers: The Fusion of Civilizations – The Case for Global Optimism. In: Foreign Affairs, April 18, 2016.

<sup>2</sup> <http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=249&Itemid=591>.

unterschiedlichen Akteuren unterschiedliche Auffassungen. Eine Institution wie Amnesty International wird im Zweifel sowohl das, was als Menschenrechtsverletzung anzusehen ist, als auch die Einflussosphäre der Firma und somit den Träger der Rechenschaftspflicht anders definieren als ein Unternehmen. Aufgeklärte Unternehmen nehmen sich daher die Zeit und investieren Ressourcen in professionell geführte Stakeholder-Dialoge.

Die gegenwärtig düsteren Meinungsbilder legen zumindest eine Schlussfolgerung nahe: Die Erwartungen der Menschen moderner Gesellschaften an Unternehmen sind anspruchsvoller geworden, die Ansprüche an das Kompetenzportfolio und Leistungsprofil ihrer Führungspersönlichkeiten komplexer. Was die große Mehrzahl der Menschen moderner Gesellschaften auf jeden Fall erwartet, ist, dass Unternehmen bei ihrer täglichen Praxis die Menschenrechte respektieren – mit anderen Worten, diejenigen Prozesse und Normen mit Leben erfüllen, die John Ruggie und seine Arbeitsgruppe in den *Guiding Principles on Business and Human Rights*<sup>3</sup> im Auftrag der Vereinten Nationen erarbeitet hat.

Das kann auch gut geführte Unternehmen vor Probleme stellen: Multinationale Unternehmen haben weltweit *eine* erkennbare Identität und *einen* „guten Namen“, den es zu bewahren gilt. Das setzt voraus, dass sie bei den Arbeiten in ihrer Kernkompetenz sowie in ihrem Einflussbereich nach international akzeptierten Normen arbeiten. Andererseits müssen sie, wenn sie auf den jeweiligen nationalen Märkten erfolgreich sein wollen, in jedem der *vielen* Länder Teil der lokalen Kultur sein, wesentliche gesellschaftliche Erwartungen erfüllen und die relevanten kulturellen Normen respektieren. Hier entsteht ein Spannungsfeld, das mit einer Beschränkung auf die „legal compliance“ im lokalen Kontext nicht bewältigbar ist.

Unternehmerisches Handeln, das gesellschaftliche Akzeptanz erreichen möchte – und dies bleibt die Voraussetzung dafür, dass Gesellschaften einem Unternehmen die *license to operate* gewähren – ist durch breitere und tiefere Sorgfaltspflichten definiert als lediglich „Handeln in Übereinstimmung mit den jeweiligen gesetzlichen Auflagen“. Schon in kulturell relativ homogenen Industrieländern wird heute nicht alles, was gesetzeskonform ist, als legitim empfunden. Schon in diesem Kontext bedienen sich aufgeklärte Unternehmen eines von moralischen Werten

<sup>3</sup> [www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)

getriebenen risikobasierten Managements. Noch anspruchsvoller ist das Arbeiten in Ländern mit niedrigem Pro-Kopf-Einkommen und defizitärer Regierungsqualität, in denen die Gesetzesqualität hinter dem zurück bleibt, was in Europa selbstverständlich ist, oder Gesetze zwar auf dem Papier vorhanden sind, in der Praxis aber nicht konsequent durchgesetzt werden. In solchen Situationen ist zwar der Bezug auf international akzeptierte Normenkataloge wie beispielsweise den UN Global Compact hilfreich, löst aber das „Legalität versus Legitimitäts-Problem“ nicht völlig, da es signifikante kulturbedingte Interpretationsunterschiede der 10 Prinzipien geben kann.

Das möglichst konfliktfreie Überleben in solchen normativen Spannungsfeldern setzt Führungskräfte voraus, die über ethische „Musikalität“ verfügen, sowohl gesellschaftliche Intelligenz als auch Kompetenz haben und dadurch in der Lage sind, potentielle Konfliktsituationen frühzeitig zu erkennen und proaktiv durch kluges Handeln und Verhalten zu entschärfen.<sup>4</sup> Da man nur diejenigen Risiken effektiv managen kann, die man kennt und in ihrer Komplexität erkennt, ist das Arbeiten mit einer human rights risk-based due diligence eine Frage der Vernunft – jedenfalls wird eine gute Unternehmensführung im Zweifel nicht darauf verzichten.

Frau Gentner leistet mit ihrer interdisziplinär angelegten Arbeit einen wichtigen Beitrag zu einer hochaktuellen – aber, was die Bedeutung angeht, in den Führungsetagen großer Unternehmen noch immer unterschätzten – Diskussion. Ihrem Buch ist eine breite Aufmerksamkeit zu wünschen.

Basel, 20. Mai 2016

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Leisinger  
Präsident  
Stiftung Globale Werte Allianz

<sup>4</sup> Siehe dazu Leisinger K.M.: Corporate Responsibility in a World of Cultural Diversity and pluralism of Values. In: Journal of International Business Ethics Vol. 8 No.2, 2015, pp. 9-36.